# Introduction

## ■ *BE BRAVE OR DIE*

Ce livre aurait pu s'appeler *« Be brave or die »*. Il n'est pas exagéré, en effet, d'affirmer que les marques n'ont pas d'autre choix que de faire preuve de courage marketing, au risque de disparaître. Non, ce n'est pas une formule provocatrice gratuite de plus dans un monde où la surenchère et l'inflation de l'offre, des promesses et des messages sont devenues monnaie courante. Ou alors, c'en est une dans le sens où l'entend Brecht, pour qui la provocation est une *« façon de remettre la réalité sur ses pieds »* ! Le crash financier des mois de septembre et octobre 2008 vient encore plus accentuer la fragilité des marques et des systèmes. Bien loin de vouloir dramatiser, ce livre tente au contraire de dresser un constat réaliste des défis devant lesquels aucune marque n'est à l'abri, de suggérer quelques solutions issues d'observations et enfin, surtout, de donner envie de faire preuve de courage et d'audace. Les faits sont là, incontestables et indéniables : toutes les marques sont en danger. Elles peuvent et devront réagir ! Partagées entre l'obligation de chiffre d'affaires à court terme et la création de valeur pour le moyen terme, elles vivent dans un parfait système schizophrénique.

En vingt ans, des centaines de marques ont disparu ! Ces disparitions pouvaient être perturbantes pour le consommateur d'hier. Le consommateur d'aujourd'hui ne s'en soucie guère. Y compris quand il s'agit de marques légendaires. Un des exemples les plus symboliques est celui de la compagnie aérienne Pan Am aux États-Unis ; la presse et

© Groupe Eyrolles

l'opinion ont regretté sa disparition quelque temps, puis plus rien. Pourtant, Pan Am était respectée, aimée. Aux États-Unis comme dans le monde entier, de très nombreuses disparitions ont suivi celle-ci. L'attachement aux marques a changé. Aujourd'hui, les consommateurs sont structurellement infidèles. Mieux, ils revendiquent leur infidélité : ils n'hésitent pas à zapper, devenant ainsi les plus grands benchmarkers de la planète. Peut-on leur en vouloir à l'heure où l'offre est saturée, où trop de marques se ressemblent, proposent la même chose et surtout continuent de communiquer comme si rien n'avait changé ? Cette infidélité, Internet l'a bien évidemment accentuée. En un seul clic, une information sur une marque fait le tour de la planète à son avantage… ou à ses dépens. En tout cas, à vitesse grand V ! Les dangers auxquels sont confrontées les marques n'ont jamais été aussi grands, polymorphes et rapides. Les effets destructeurs sont donc démultipliés. Dans les cinq ans à venir, on peut imaginer que les disparitions de marques se feront à un rythme encore plus effréné. « Être courageux », c'est avoir conscience de ce contexte économique pour faire de ces éléments intrusifs et contraignants des forces. Car, face à ces dangers, les opportunités sont énormes pour toute marque qui saura se remettre en question et se réinventer pour rebondir. Aujourd'hui, le courage est probablement une question centrale dans un monde économique de plus en plus complexe et cruel. C'est un nouvel enjeu marketing dont toutes les entreprises et agences devront se saisir. *« Pour se protéger d'une épée, il faut un bouclier. Or, construire un bouclier contre l'arme nucléaire s'est révélé jusqu'ici impossible »*, affirme Jacques Attali dans *Économie de l'Apocalypse*[1]. Cela est vrai en marketing : ce n'est plus contre une épée que les marques doivent résister, mais bien contre l'arme nucléaire !

1. Jacques Attali, *Économie de l'Apocalypse*, Fayard, 2003.

© Groupe Eyrolles

## LE COURAGE FAIT VENDRE

Si face aux dangers les anciennes recettes sont éculées, jamais il n'y a eu autant d'opportunités pour les marques qui font preuve d'audace et de courage. Les défenses des marques habituellement utilisées ne sont plus d'actualité. Avant, le schéma était quasiment binaire : l'adversaire bien identifié, il suffisait de trouver la bonne attaque ou la bonne défense. Il y a encore une dizaine d'années, les questions étaient : *« Comment puis-je prendre des parts de marché à mon concurrent ? »*, *« Comment puis-je déstabiliser mon concurrent ? »*. Aujourd'hui, on ne peut plus raisonner à partir de ce système frontal car la logique est éclatée : il y a une multiplication des acteurs, des attaques et des problématiques. Aujourd'hui, les questions que doivent se poser les marques sont : *« Comment survivre ? »*, *« Comment inventer un nouveau marché ? »*, *« Comment construire une nouvelle relation avec les consommateurs ? »*. L'enjeu est de reconstruire le noyau dur des marques sur la notion de courage afin qu'elles se mettent en situation d'attaque constante. Le courage est pour demain la meilleure des défenses. En cela, dans cet environnement totalement perturbé, le courage est, sinon la seule solution, du moins une solution pertinente pour vendre plus et mieux. C'est en tous les cas ce que j'ai essayé de démontrer dans ce livre.

Dell, malgré un concept marketing et commercial original et innovant, connaît un essoufflement très inquiétant depuis quelques années face à de nombreuses attaques et à une nouvelle forme de concurrence. Que fait le constructeur américain de PC ? Son fondateur, à l'instar d'Apple, revient dans la course et propose de se réinventer d'une manière courageuse en changeant tout le *business model* de l'entreprise. En changeant sa logique de distribution et en rentrant dans les grandes surfaces, Michael Dell sait qu'il prend un gros risque. Il n'est pas sûr à 100 % qu'il réussisse. Mais, comme l'a souligné justement Benjamin Franklin, *« il y a bien des manières de ne pas réussir, mais la plus sûre est de ne jamais prendre de risque »*.

Les marques courageuses décident de prendre des risques parce qu'elles ont compris que l'enjeu était la survie et la prospérité commerciale. Cet ouvrage est une suite logique de mon précédent livre *Do More*

© Groupe Eyrolles

*With Less*[1], qui mettait en avant l'audace des challengers obligés de se démarquer face aux leaders. En effet, ce qui caractérise le plus les marques challengers, c'est probablement leur capacité à faire preuve d'audace, leur capacité à prendre des risques, leur volonté de refuser les évidences et les situations acquises, bref leur courage marketing. C'est le cas de Puma, qui a merveilleusement défié Nike et Adidas et qui, du coup, a fait tomber Reebok. C'est également le cas de Zara qui, avec une logistique « de folie », a changé toutes les règles de la distribution textile et, enfin, de l'opérateur Numéricâble qui, après avoir digéré Noos et subi de très nombreuses attaques et plaintes de consommateurs, est en train de s'imposer comme un opérateur incontournable de la fibre optique en France. Toutes ont, à leur façon, fait preuve de courage. Ces trois marques, comme de nombreuses autres, ont compris depuis longtemps que le courage fait vendre. Ce livre leur rend hommage, tant il est facile de constater et d'analyser, et beaucoup plus difficile de faire. À l'inverse, Yoplait et Castorama, par exemple, ont payé le prix fort pour leur manque d'intrépidité. Si les challengers sont plus enclins à faire preuve de témérité, cette attitude n'est pas leur seul apanage. Le courage paie, quels que soient la taille, le secteur ou la part de marché de l'entreprise. Les marques qui réussissent sont celles qui, pour émerger, ont compris qu'il fallait sortir des standards… et qui l'ont fait ! Elles sont allées jusqu'au bout de leur croyance et ont réussi leur pari car elles sont passées à l'acte.

C'est le cas de Dove, par exemple, qui a cessé de montrer des « top-modèles » standardisées dans ses campagnes publicitaires pour adopter un ton et un positionnement audacieux dans le secteur de la cosmétologie. Tout le monde connaît cette formidable campagne de publicité mettant en scène des femmes de tous âges, parfois bien en chair, revendiquant leur personnalité et leur physique. Je ne connais pas un publicitaire qui n'ait pas pensé à faire une campagne de ce type. Dove et son agence Ogilvy l'ont fait. Bravo. Les résultats ont été incroyables. Cette campagne, beaucoup l'ont probablement imaginée, mais jamais personne ne l'avait retranscrite en acte ! Excepté Dove, d'une manière à

1. Patrick Mercier, *Do More With Less*, LPM, 2002.

© Groupe Eyrolles

la fois culottée et intelligente. Mais ce qu'a réussi à faire Dove, c'est beaucoup plus qu'une formidable campagne ; c'est exprimer le point de vue d'une marque qui pense comme des millions de femmes, et le faire sans démagogie. C'est exceptionnel et très courageux. Encore bravo.

Un autre cas plus ancien, celui du modèle mythique de Volkswagen, la Coccinelle, donne à réfléchir. Volkswagen a ainsi tourné en autodérision un de ses modèles phare. La campagne presse intitulée *« Think small »* disait en substance : *« Elle est laide, lourde, elle ne plaira pas à tout le monde. »* Il fallait oser : le constructeur allemand l'a fait et a remporté un succès incroyable. Volkswagen est depuis, d'ailleurs, à tous points de vue une des marques automobiles les plus courageuses. En 1999, le journal *CB News* l'a classée meilleure campagne de tous les temps. La relève vient certainement de Fiat, qui a compris, notamment avec son nouveau modèle la Fiat 500, que le courage était sa planche de salut commercial. Fort de ce nouveau modèle et de l'ensemble de ses initiatives, comme notamment son engagement à produire des voitures non polluantes, Fiat est en train de réussir sa réinvention. Cette marque mythique a su ne plus être otage de son passé difficile. Le chemin à accomplir est encore long, mais il semble qu'il soit le bon.

Le courage, c'est aussi et surtout formuler un point de vue sur sa marque, sur le marché, passer à l'acte et s'imposer dans la cohérence. En effet, je voudrais souligner que, si le courage est très probablement la meilleure façon de lancer ou d'imposer une marque sur le marché, faire preuve de courage régulièrement, de façon constante est une garantie pour faire de sa marque, quelle que soit sa taille, une marque forte et solide, et presque immortelle. Quand Apple mise sur des innovations auxquelles presque personne ne croit, il n'en démord pas. Même dans la pire des difficultés, Apple ne s'est pas trahi. Et n'a jamais baissé les bras. Apple fait partie du panthéon des marques courageuses ; si IBM représente le respect, le sérieux, l'efficacité, Apple symbolise la créativité, l'audace et le courage. L'iPhone en est un bel exemple. Si l'on observe le dernier classement de Millward Brown, il paraît évident que l'attitude d'Apple semble payer.

© Groupe Eyrolles

**Les dix marques les plus puissantes du monde (tous secteurs confondus) en 2007**

| Rang | Marque | Valeur financière (M$) | Évolution (2006-2007) |
|---|---|---|---|
| 1 | Google | 86 057 | + 30 % |
| 2 | General Electric | 71 379 | + 15 % |
| 3 | Microsoft | 70 887 | + 29 % |
| 4 | Coca-Cola | 58 208 | + 17 % |
| 5 | China Mobile | 57 225 | + 39 % |
| 6 | IBM | 55 335 | + 65 % |
| 7 | Apple | 55 206 | + 123 % |
| 8 | McDonald's | 49 499 | + 49 % |
| 9 | Nokia | 43 975 | + 39 % |
| 10 | Marlboro | 37 324 | - 5 % |

Source : Millward Brown Optimor, 2008.

On constate également qu'une marque sur trois parmi les plus puissantes du monde est une société high-tech ou un opérateur de télécommunications qui n'existaient pas il y a quinze ans. Ces deux secteurs représentaient à eux seuls une valeur globale de 732,3 milliards de dollars en 2007, soit près de 40 % de la valeur des 100 plus grandes marques du monde, tous secteurs confondus.

À l'instar d'Apple, The Body Shop (on ne peut que s'attrister du décès de cette formidable femme qu'était Anita Roddick, la fondatrice de cette enseigne) n'a jamais renoncé à son positionnement sur le développement durable, alors que ce n'était pas dans l'air du temps à l'époque, il y a presque vingt ans ! La marque a conservé une même ligne directrice en termes d'approvisionnement de produits, de concept de magasin, de publicité (ils n'en ont jamais vraiment fait !). Une marque est courageuse quand, face aux difficultés, elle ne renonce pas à son idéal. De ce point de vue, il faut reconnaître qu'E. Leclerc est probablement la seule marque de distribution alimentaire courageuse et constante dans

© Groupe Eyrolles

ses initiatives depuis vingt ans. Audace, risques et constance la caractérisent pleinement. Le résultat est là.

## LE COURAGE, UNE NOUVELLE SOLUTION MARKETING ?

Il existe des dizaines de livres qui expliquent, ou plutôt tentent d'expliquer, comment et pourquoi certaines marques réussissent mieux que d'autres. *La Stratégie du courage* viendra compléter cette collection, mais à travers un prisme original, unique et comportemental : celui du courage. Son objectif est tout à la fois de donner un éclairage sur le contexte des marques aujourd'hui, de générer de l'enthousiasme en prenant appui sur des réussites, et de donner du courage aux marques qui souffrent, qu'elles soient puissantes, dominées, challengers, locales ou mondiales : car tout est toujours possible. Cet ouvrage délivre un point de vue et surtout une réalité transversale, sans frontières ni limites. En cela, il peut être une forme d'exhortation à agir de manière audacieuse et téméraire. C'est également une injonction impérative car, on l'a constaté, les marques n'ont pas d'autre choix que d'être courageuses, au risque de disparaître. J'espère que ce livre sera une source d'inspiration et de réflexion. Il propose des solutions où le courage est la pierre angulaire de toute stratégie marketing en mettant en relief des cas concrets. Il permet d'aborder les problèmes des marques d'une manière nouvelle. Le but final recherché est de repenser la marque sous un angle nouveau et de permettre d'injecter de nouvelles idées stratégiques, médias ou créatives plus courageuses. Des idées avant tout, toujours des idées. Car, pour moi, une méthode a pour vocation de générer des idées, et si possible des idées qui font vendre plus et mieux. Une fois encore, l'enjeu majeur de ce livre est de donner confiance dans le courage.

## VENDRE…

Le livre de Marc T. Miller *Selling is Dead*[1] est une remarquable provocation et pose de façon étonnante la question de la vraie finalité du marketing et du nouveau marketing. Le courage n'est pas une finalité. Si le courage

1. Marc T. Miller, *Selling is Dead*, Wiley, 2005.

© Groupe Eyrolles

constitue pour certains un mode de vie, dans le monde des affaires il n'a de sens que s'il inspire et génère des décisions, des actions qui font vendre plus ou mieux. Bref, s'il permet de défendre sa marque, de la développer et de produire plus de valeur.

Si dans le monde des entreprises le mot « vendre » est une évidence, dans le monde des agences de publicité il fait encore peur. Plus en France qu'ailleurs, il y a encore une forme d'inquiétude puérile à reconnaître que le seul objectif de la communication et du marketing est de vendre. Le mot, certes, n'est pas très joli, mais ce n'est pas un gros mot. En ce qui me concerne, je crois comme les grands fondateurs des agences américaines que le seul but de la publicité, quelle que soit sa forme, est de vendre. Vendre une marque, une entreprise, une idée, un homme politique ou une grande cause. Dans les cinq prochaines années, nous allons certainement traverser des périodes difficiles dans lesquelles les positions commerciales vont être encore plus difficiles à tenir. Il faudra identifier et activer les meilleurs leviers de croissance pour se maintenir en vie. Rester en vie, c'est vendre, et cela est une vraie finalité. La seule et vraie question est « comment ? ».

## À QUI S'ADRESSE CE LIVRE ?

Vous l'aurez compris, ce livre ne s'adresse pas forcément aux conservateurs, aux esprits chagrins, à ceux qui ne se remettent pas en cause, qui se tournent vers des solutions toutes faites, qui n'osent pas passer à l'acte, à ceux qui sont dubitatifs face aux nouvelles idées et qui craignent le changement. Bref, à ceux qui dans le fond ne veulent pas changer. **Il s'adresse en priorité à toutes les marques challengers offensives**. Mais aussi à ceux qui aiment la nouveauté et l'innovation, à ceux qui sont en recherche constante de nouvelles idées parce qu'elles en amènent d'autres, aux aventuriers et aux pionniers du marketing, aux précurseurs, aux enthousiastes, aux grandes comme aux petites entreprises qui cherchent à relever les défis de notre siècle avec énergie et audace. Bref, à toux ceux qui ont envie de faire changer les choses et qui ont décidé de faire de la remise en cause un moteur de progrès. Il s'adresse à ceux qui pensent que tout est possible, à tout âge, quel que soit le point de départ. Probablement à tous ceux qui ne sont pas vraiment

© Groupe Eyrolles

raisonnables et qui pensent comme George Bernard Shaw que : *« L'homme raisonnable s'adapte au monde ; l'homme déraisonnable s'obstine à essayer d'adapter le monde à lui-même. Tout progrès dépend donc de l'homme déraisonnable. »* **Précisément, toutes les marques qui commercialisent des produits qui semblent banalisés, les nouvelles marques, les marques qui sont attaquées et enfin les marques qui veulent anticiper les dangers.**

J'ai écrit ce livre pour que chacun y puise, selon son envie, à n'importe quel moment, de nouvelles pistes de réflexion. On y trouve des exemples récents et moins récents car les bonnes idées marketing n'ont pas d'âge. Il peut se lire à l'endroit ou à l'envers, en commençant par la fin ou en partant du début. Peu importe. Il est loin d'être parfait, il n'a d'ailleurs pas l'ambition de l'être, et bon nombre de mes points de vue ne sont pas forcément très objectifs et sont même contestables. Tant mieux. **L'ambition de ce livre est d'essayer de provoquer une réaction, de faire en sorte que vous vous posiez de nouvelles questions** et ainsi, peut-être, que vous identifiez des solutions différentes pour votre marque. Pour vendre plus et mieux. Ce livre est un point de vue, en cela il est déjà courageux.

Bon courage.

P.-S. : faites le petit exercice suivant. Dans le carré ci-dessous, écrivez ce qu'est, pour vous, le courage ou ce qui devrait caractériser une marque courageuse en trois lignes maximum.

| | |
|---|---|
| Le courage selon vous : | |

© Groupe Eyrolles