

LA VACHE pourpre

Rendez votre marque, vos produits, votre entreprise remarquables !

Seth Godin



LA VACHE pourpre

Rendez votre marque, vos produits,
votre entreprise remarquables !

Seth Godin

MAXIMA
LAURENT DU MESNIL • ÉDITEUR

En marketing *Godin is God* disent les Américains. De Yoyodine à Do you Zoom en passant par Yahoo ! **Seth Godin** a traversé les dix dernières années à la vitesse d'un météorite pour s'imposer comme l'un des plus importants spécialistes mondiaux du marketing. Diplômé en informatique et en philosophie, MBA Marketing de Stanford, deux de ses ouvrages ont déjà été publiés par Maxima : *Permission Marketing* et *Les secrets du marketing viral*.

infos/nouveautés/catalogue : **www.maxima.fr**

MAXIMA
LAURENT DU MESNIL • ÉDITEUR

192, bd Saint-Germain, 75007 Paris

Tél. : + 33 1 44 39 74 00 – Fax : + 33 1 45 48 46 88

© **Maxima, Paris, 2004.**

ISBN : 284001387 8

Titre original *Purple Cow, Transform Your Business By Being Remarkable*. Traduit de l'anglais (États-Unis) par Danielle Bleau, revu et adapté par Stéphane Derville © 2002, Do You Zom Inc. Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés pour tous pays.

à la mémoire de Lionel Poilâne,
remarquable à tous égards.

LES « P » DU MARKETING SONT À LA PEINE

Les spécialistes parlent depuis des années des cinq « P » du marketing (en réalité, il y en a plus mais chacun a ses cinq préférés). En voici quelques-uns :

- ✓ Produit
- ✓ Prix
- ✓ Promotion
- ✓ Positionnement
- ✓ Publicité
- ✓ Packaging
- ✓ Permission

Ces « P » servent de checklist du marketing, un moyen rapide de vérifier si vous avez bien fait votre travail, une façon de décrire comment vous incitez les gens à acheter le produit qui sort de

l'usine. Si l'ensemble manque de cohérence (par exemple, des soupes destinées aux personnes âgées mais dont le goût rappelle celui des petits pots pour bébés), le message marketing sera flou. Il ne passera pas.

Le marketing n'a jamais été une garantie de succès. Mais, par le passé, si vous teniez compte d'un certain nombre de P, vous augmentiez vos chances de réussite.

Or, depuis un certain temps, quelque chose de troublant s'est produit. Les « P » du marketing ne suffisent plus. Plus précisément, un nouveau « P » est devenu tout à coup exceptionnellement important. Voilà l'objet de ce livre.

LE NOUVEAU « P »

Ce nouveau « P » c'est celui de « pourpre »

En sillonnant la France avec ma famille, il y a quelques années, j'ai été étonné de voir, comme dans les livres d'images, des centaines de vaches broutant dans des prés pittoresques le long de la route. Pendant des kilomètres, nous nous sommes gavés de paysages sublimes.

Pourtant, après une vingtaine de minutes, nous avons détourné le regard. Les vaches finissaient par toutes se ressembler, et ce qui nous avait d'abord fascinés était devenu ordinaire. Plus qu'ordinaire, ennuyeux.

Les vaches peuvent être parfaites, belles à regarder, avec des couleurs qui luisent au soleil. Des vaches superbes avec une personnalité extraordinaire. Mais elles sont ennuyeuses.

Une Vache Pourpre, voilà qui susciterait l'intérêt! (Pendant quelque temps, il va sans dire.)

Pourquoi? Parce qu'elle serait *remarquable*. Bien entendu, si « remarquable » commençait par « p » j'aurais pu faire l'économie de la Vache Pourpre, mais j'en avais envie et je vois mal comment vous pouviez m'en empêcher.

Ce livre est donc consacré au pourquoi et au comment être *remarquable*.

DES MOTS EN GRAS ET QUELQUES IDÉES POLÉMIQUES

Une chose **remarquable** mérite qu'on en parle. Mérite d'être vue. C'est exceptionnel. C'est nouveau. C'est intéressant. C'est une *Vache Pourpre*. Une chose ennuyeuse, par contre, passe inaperçue. C'est une vache normale.

Le **marketing remarquable**, c'est l'art d'intégrer (et non pas seulement d'ajouter) à un produit ou service des éléments qui l'empêcheront de passer inaperçu.

Le **complexe télé-industriel** c'était la relation symbiotique entre la demande, la publicité télévisée et des entreprises en pleine crois-

sance qui misaient sur des dépenses en marketing de plus en plus élevées.

Le consommateur de l'**ère de la post-consommation** n'a plus rien à acheter. Il a tout ce dont il a besoin, il veut peu d'autres choses et il est trop occupé pour prendre le temps de s'informer sur votre produit, même si vous avez mis beaucoup d'énergie à le créer pour lui.

La **direction du marketing** s'empare d'un produit ou d'un service presque fini et dépense de l'argent pour faire connaître ses avantages particuliers à un public cible. Cette approche ne fonctionne plus.

À mon avis, nous ne pouvons plus commercialiser les produits et services directement aux masses. Dans le monde actuel, la plupart des produits passent inaperçus. Au cours des 20 dernières années, certains auteurs fûtés ont annoncé que la dynamique du marketing était en mutation. Les spécialistes du marketing ont lu et discuté leurs idées, ils en ont même utilisé quelques-unes mais, dans la pratique, ils ont continué d'appliquer leurs vieilles stratégies de marketing. Pourtant, les approches traditionnelles sont révolues. Cent ans de réflexion sur le marketing se sont envolés et si les solutions de rechange ne sont pas nouvelles, c'est tout ce qu'il nous reste.

Ce livre vous explique pourquoi vous devez lancer une Vache Pourpre, pourquoi la télé et les médias de masse ne sont plus des armes secrètes et pourquoi le marketing a changé à jamais.

Arrêtez de faire de la publicité. Misez sur l'innovation.

AVANT, PENDANT ET APRÈS

Avant la publicité il y avait le bouche à oreille. Les produits et services qui permettaient de régler un problème faisaient parler d'eux, et les gens finissaient par les acheter.

Celui qui vendait les meilleurs légumes du marché jouissait d'une bonne réputation et son étal était toujours très fréquenté.

Pendant l'ère de la publicité, la prospérité croissante, le désir apparemment insatiable du consommateur et le pouvoir de la télévision et des médias de masse ont donné lieu à une formule magique : adressez-vous *directement* au consommateur (à chaque consommateur) et vos ventes vont grimper.

En vous associant à la bonne agence de publicité et au bon banquier, vous pouviez mener une entreprise aussi loin que vous le permettait votre imagination.

Après l'ère de la publicité, nous revoilà pratiquement au point de départ. Mais plutôt que de compter sur le lent et hasardeux pouvoir du bouche à oreille pour vendre un produit, vous pouvez miser sur la puissance de vos nouveaux réseaux pour diffuser à la vitesse de l'éclair des idées remarquables auprès de divers segments de la population.

En tant que spécialistes du marketing, nous savons que les vieilles méthodes ne marchent pas. Et nous savons pourquoi : les consom-

mateurs sont trop occupés pour s'intéresser à la publicité. Et pourtant, ils cherchent désespérément les bons produits qui régleront leurs problèmes.

LA PLUS GRANDE INNOVATION DEPUIS LE PAIN TRANCHÉ

Otto Frederick Rohwedder a inventé le pain tranché en 1912. Quelle idée géniale ! Mais pourtant un échec total. C'était le début de l'ère de la publicité. À cette époque, un bon produit mal commercialisé avait très peu de chance de connaître le succès.

Quelque 20 ans plus tard, une nouvelle marque, Wonder, a repris l'idée du pain tranché. Le concept a fait fureur. Ce sont l'emballage et la publicité (« 12 raisons de fortifier votre organisme ! » car il y avait douze tranches par paquet !) qui ont fait mouche et non le côté pratique et novateur du pain déjà tranché.

VOUS AVEZ REMARQUÉ ? UNE RÉVOLUTION

Au cours des 20 dernières années, une révolution tranquille a changé la façon dont les gens envisagent le marketing.

Tom Peters fait figure de pionnier avec *The Pursuit of Wow!*, un livre visionnaire qui décrit pourquoi seuls les produits créés par des gens passionnés ont un avenir. Trop souvent, les grandes sociétés ont

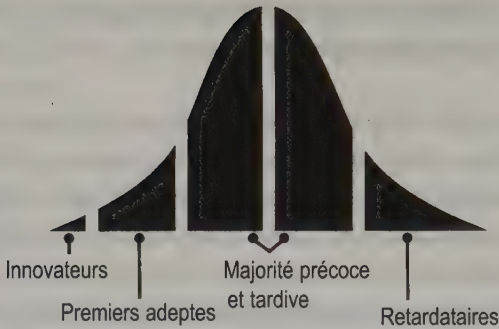
peur et s'efforcent de minimiser tout changement, y compris les idées brillantes d'employés dévoués.

Dans *Le One to One*¹, Peppers et Rogers sont partis d'une vérité toute simple – il est plus économique de garder un client que d'en gagner un – et ont créé un tout nouveau domaine : la gestion des relations avec la clientèle. Ils ont montré qu'il n'y a que quatre types de consommateurs (les prospects, les clients, les clients fidèles et les anciens clients) et que les clients fidèles sont souvent heureux de dépenser plus d'argent chez vous.

Dans *Crossing the Chasm*² Geoffrey Moore a expliqué comment les nouveaux produits et les nouvelles idées se propagent dans une population. Ils suivent une courbe, touchent d'abord les innovateurs et les premiers adeptes puis sont adoptés par la majorité et finalement par les retardataires. Moore s'est essentiellement intéressé aux produits technologiques, mais sa courbe peut s'appliquer à presque tous les produits et services offerts au public.

1. Peppers, Don et Martha Rogers : *Le One to One. Valorisez votre capital-client*, éditions d'Organisation, 1997.

2. Moore, Geoffrey et Regis McKenna : *Crossing the Chasm – Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers*, revised ed., Harper Business, 1999.



La courbe de diffusion des idées de Moore montre comment une innovation commerciale réussie se déplace, de gauche à droite, et atteint de plus en plus de consommateurs pour toucher finalement tout le monde. L'axe horizontal montre les divers groupes qu'une idée atteint au fil du temps alors que l'axe vertical donne une indication du nombre de personnes qui composent chaque groupe.

Dans *Le point de bascule*¹, Malcolm Gladwell explique clairement comment les idées se répandent dans les populations, allant d'une personne à l'autre. Dans *Les secrets du marketing viral*², j'ai poussé l'idée encore plus loin en décrivant de quelle manière les meilleures idées commerciales sont celles qui se propagent.

Enfin, dans *Permission Marketing*³, j'ai insisté sur déficit d'attention de plus en plus marqué auquel sont confrontés les professionnels

1. Gladwell, Malcolm : *Le point de bascule. Comment faire une grande différence avec de très petites choses*, Transcontinental, 2003.

2. Godin, Seth : *Les secrets du marketing viral*, Maxima, 2001.

3. Godin, Seth : *Permission Marketing*, Maxima, 2000.

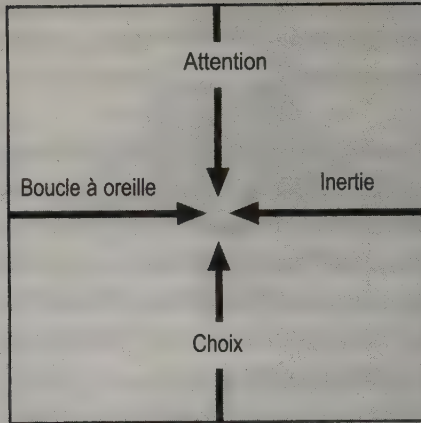
du marketing. J'y ai abordé également les raisons pour lesquelles les sociétés ont tout intérêt à traiter leurs prospects comme du capital plutôt que comme un citron à presser puis à jeter.

Pour de nombreuses entreprises, les concepts que je viens de mentionner, qui se fondent sur l'utilisation des réseaux de personnes plutôt que sur l'utilisation des médias, sont fantaisistes. Mon amie Nancy est responsable de la communication « hors médias » d'une très grande entreprise. Elle est (l'unique) responsable de toutes ces nouvelles idées. « Hors médias » est devenu synonyme de « pas de budget ».

Au lieu d'accepter que les anciennes méthodes soient en train de disparaître (et rapidement), la plupart des entreprises traitent les nouvelles techniques de marketing comme il s'agissait d'une mode ; elles les trouvent intéressantes mais pas suffisamment pour en faire le centre de leurs stratégies.

POURQUOI AVEZ-VOUS BESOIN DE LA VACHE POURPRE ?

Il y a 40 ans, Ron Simek, propriétaire de Tombstone Tap, un bar dont le nom évoquait le cimetière voisin, décida d'offrir à ses clients une version congelée de sa pizza. L'idée a fait fureur et la Tombstone Pizza a rapidement envahi tous les supermarchés. Kraft Foods a acheté la marque en 1986, fait une publicité monstre et en a tiré des milliards de dollars. La tactique était incomparable : commercialiser un produit que chacun voulait avoir, en faire la publicité auprès des masses et se remplir les poches.



Le jeu-suicide. Les gens du marketing n'arrivent pas à diffuser leur message parce que les consommateurs blasés n'y portent pas attention. Les clients comptent sur les fournisseurs qu'ils connaissent bien ou sur leur réseau d'amis au lieu de se fier aux publicités télévisées.

Cette stratégie ne s'appliquait pas seulement à la pizza. Elle a été employée pour tout ce qui se trouve dans la maison, jusqu'à l'aspirine.

Imaginez le plaisir d'être le premier à commercialiser l'aspirine. Tout le monde en avait besoin, le produit ne coûtait pas cher, il était facile à essayer et son effet bénéfique était immédiat.

Évidemment, l'aspirine a connu un immense succès.

De nos jours, on trouve une multitude de marques d'aspirine qui proposent chacune plusieurs conditionnements, des sous-produits,

des génériques. Le consommateur a donc le choix entre une bonne centaine de produits.

Pensez-vous qu'il soit facile aujourd'hui de commercialiser un analgésique ?

Si vous aviez mis au point un nouvel analgésique un peu plus efficace que tous ceux qui existent aujourd'hui, que feriez-vous ?

Une réponse évidente, si vous avez de l'argent et que vous croyez en votre produit, serait évidemment de dépenser tout ce que vous avez pour multiplier les publicités télévisées et faire paraître des milliers d'annonces dans la presse écrite.

Mais vous feriez face à quelques difficultés. D'abord, vous devriez trouver des gens prêts à acheter un analgésique. Il y en a beaucoup, mais ce n'est pas tout le monde.

Ensuite, vous devriez trouver ceux qui sont disposés à acheter un *nouveau* produit. Après tout, une foule de gens préfèrent le médicament « original », celui qu'ils prenaient quand ils étaient enfants. Les consommateurs qui connaissent un analgésique efficace n'ont probablement pas envie d'en essayer un autre. Donc vous devriez également trouver des gens prêts à vous écouter parler de votre nouvel analgésique. Or, la majorité des gens sont trop occupés et vous ignoreraient, peu importe la quantité de publicités que vous achèteriez.

Conclusion: vous êtes passé d'un marché d'à peu près tout le monde à un public extrêmement restreint. Et les personnes qui le

composent sont difficiles non seulement à identifier mais également à convaincre.

Le premier à commercialiser la pizza congelée a eu une idée formidable. Le premier à commercialiser des analgésiques a eu une idée encore plus formidable. Hélas, ces deux filons ont déjà été largement exploités.

Prenons l'exemple des livres sur le yoga. Le problème, c'est qu'ils sont beaucoup trop nombreux.

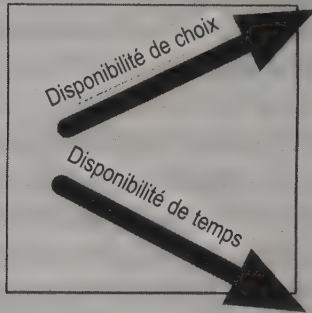
Il y a quelques années, lorsqu'il y avait peu de livres sur le yoga, il suffisait à un éditeur d'en publier un bon pour avoir du succès. Les gens qui s'intéressaient au yoga faisaient un saut à la librairie du coin, feuilletaient les trois ou quatre livres disponibles et en achetaient un.

De nos jours, il existe plus de 500 livres sur le sujet. Personne, peu importe son degré de motivation, ne prend le temps de passer en revue ces 500 livres avant d'en acheter un. Alors, si vous venez de publier un livre sur le yoga, vous avez un immense défi à relever. La concurrence est trop forte. De plus, tous les clients qui ont déjà acheté des livres sur le yoga et qui ont contribué à leur succès *ne cherchent plus de livres sur le yoga*.

Voici la triste vérité à propos du marketing de tout produit ou service, que ce soit à l'intention des particuliers ou des sociétés :

- ✓ La plupart des gens ne peuvent pas acheter votre produit. Ils n'ont pas l'argent, ils n'ont pas le temps ou ils n'en veulent pas.

- ✓ Si un marché n'a pas l'argent nécessaire pour acheter ce que vous vendez au prix où vous devez le vendre, vous n'avez pas de marché.
- ✓ Si vos prospects n'ont pas le temps d'écouter et de comprendre votre message, vous passez inaperçu.
- ✓ Et s'ils prennent le temps d'écouter votre message mais décident qu'ils n'ont pas besoin de votre produit, vous n'allez pas bien loin.



Le monde a changé. Les alternatives sont de plus en plus nombreuses et on a de moins en moins de temps pour les évaluer.

La situation était tout autre il y a à peine 20 ans. À l'époque, les consommateurs avaient plus de temps et moins de choix. Les occasions de dépenser étaient moins nombreuses. Par conséquent, lorsqu'une société mettait sur le marché un nouveau produit sensationnel (le téléphone mobile, par exemple), nous trouvions une façon de nous le payer.

Notre économie hautement productive a imaginé, au fil des ans, comment satisfaire presque tous les besoins. Puis, elle s'est atta-

chée à satisfaire nos *désirs*. Les professionnels du marketing nous ont appris (à coups de publicités télévisées) à en vouloir toujours davantage, et les consommateurs ont fait de leur mieux pour suivre le rythme des sollicitations.

Parmi les gens qui *pourraient* acheter votre produit, la plupart n'en entendront jamais parler. Ils sont tellement sollicités qu'il est devenu difficile d'attirer leur attention au moyen des médias de masse. Les consommateurs sont trop occupés pour s'intéresser aux messages qu'ils n'ont pas désirés, et la concurrence est prête à surinvestir pour conserver ses parts de marché.

Pire encore, le fait que vous possédiez l'adresse électronique ou le numéro de téléphone d'un individu ne signifie pas qu'il souhaite avoir de vos nouvelles! Et même si les gens sont disposés à vous écouter au téléphone, par courrier ou par e-mail, ils sont de moins en moins portés à agir. Vos anciens clients apprécient moins ces messages parce qu'ils ne règlent pas leurs problèmes actuels. Comme les entreprises comprennent de mieux en mieux ce qu'il faut pour satisfaire leurs clients (et réussissent probablement à le leur offrir), il est de plus en plus difficile de faire connaître de nouveaux produits qui pourraient accroître encore leur satisfaction. Encore une fois, presque tout ce dont nous pouvons avoir besoin a déjà été inventé.

Enfin, les « idées virus » sont de plus en plus difficiles à lancer. Comme les spécialistes du marketing ont inondé les consommateurs de tous les produits possibles, les gens sont peu portés à

parler d'un produit à un ami, à moins d'être convaincu que celui-ci veut en entendre parler. À quand remonte la dernière fois qu'un ami vous a vanté les mérites d'un nouvel analgésique ? C'est un sujet ennuyeux, et vos amis ne veulent certainement pas vous faire perdre votre temps.

Ce qui est vrai pour les produits de consommation courante, l'est également pour les achats commerciaux et industriels. Qu'il s'agisse de publicité, de pièces détachées, de services, d'assurance ou d'immobilier, les entreprises ont des besoins moins criants qu'avant. Et ceux qui vous ont précédé sur ces marchés profitent largement de cette inertie. Si vous voulez accroître votre part du marché ou lancer un nouveau produit, le défi à relever n'est donc pas mince.

Conclusions ?

- ✓ Toutes les cibles évidentes ont disparu. Les gens semblent ne plus avoir de problèmes faciles à résoudre.
- ✓ Les consommateurs sont difficiles à joindre parce qu'ils vous ignorent.
- ✓ Les clients satisfaits sont de moins en moins portés à le dire à leurs amis.

Les anciennes méthodes ne donnent plus de bons résultats. Le marketing est mort. Vive le marketing !

LA MORT DU COMPLEXE TÉLÉ-INDUSTRIEL

Vous rappelez-vous du complexe militaro-industriel tant décrié ? L'idée était simple. L'État dépensait de l'argent pour se procurer des armes. Les entreprises recevaient donc le produit des impôts pour les fabriquer. Elles embauchaient des travailleurs dont les impôts servaient à fabriquer d'autres armes. On créait ainsi un cercle vertueux : l'État prospérait, l'emploi progressait et tout le monde y trouvait son compte.

Le complexe militaro-industriel a vraisemblablement été responsable de nombreux maux sur la planète, mais il s'agissait indéniablement d'un parfait système symbiotique : ses deux composantes prospéraient et croissaient ensemble.

Peu de gens ont remarqué l'existence, au cours des 50 dernières années, d'une relation symbiotique d'une tout autre nature, qui a sans doute créé une richesse encore plus impressionnante (accompagnée d'importants effets induits). Je l'appelle le complexe télé-industriel.

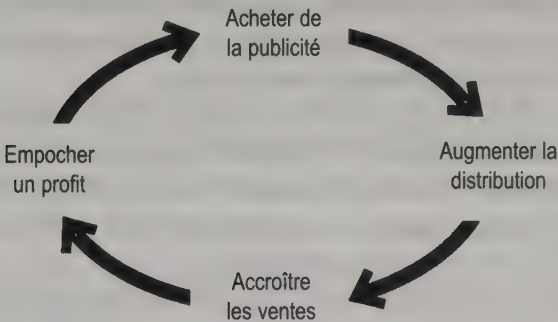
Pourquoi devrions-nous nous en inquiéter ? Parce qu'il est en train d'agoniser. Et que sa mort est en grande partie responsable du bouleversement qui frappe aujourd'hui les entreprises.

Le système était simple. L'entreprise trouvait un marché en pleine croissance (sans être encore dominé), construisait une usine et faisait beaucoup de publicité à la télévision pour amener les consom-

mateurs dans les réseaux de distribution et susciter des ventes. Les ventes faisaient tourner l'usine et engendraient des profits.

Les entreprises les plus astucieuses utilisaient ensuite leurs profits pour faire encore plus de publicité, ce qui augmentait la distribution et amenait à construire d'autres usines. Un cercle vertueux était ainsi installé et une marque forte et profitable naissait.

La notoriété d'une marque permettait d'augmenter les prix, ce qui accroissait encore les profits, dégageant davantage d'argent pour encore plus de publicité. Comme on a habitué les consommateurs à croire que l'apparition d'un produit à la télé en garantissait la qualité, ils se sont mis à rechercher les produits annoncés à la télé. De leur côté, les marques qui ne faisaient pas de publicité ont cessé d'être distribuées et leurs profits ont décliné.



Cela n'a rien de sorcier, c'est d'ailleurs en partie pour cette raison que cela a si bien marché. Les grands spécialistes du marketing, ceux qui n'avaient pas froid aux yeux comme Procter & Gamble, ont réussi à dominer des marchés entiers simplement en appliquant cette idée.

En 1962, une agence de pub particulièrement dynamique a embauché Jay Ward et lui a demandé de concevoir une publicité pour Quaker. Il a imaginé des céréales qu'il a baptisé Capitaine Crunch et a conçu un message en dessins animés. C'est seulement après l'invention du personnage et la conception du message que l'entreprise a fabriqué les céréales. Quaker savait qu'en faisant suffisamment de publicité elle pourrait imposer Capitaine Crunch à tous les enfants d'Amérique. Les céréales étaient secondaires.

Personne ne pourrait se permettre de lancer Capitaine Crunch aujourd'hui, peu importe le talent du concepteur du message publicitaire. Les enfants n'écouteront pas, les adultes non plus.

À cette époque, les consommateurs étaient comme des enfants dans une confiserie; ils avaient les poches pleines d'argent et voulaient absolument acheter. Ils faisaient leurs emplettes à la télé et dans les magasins. Ils étaient pressés et voulaient remplir leurs maisons, leurs réfrigérateurs et leurs garages.

Il m'est difficile d'exagérer l'efficacité de ce système. Chaque fois que vous achetez une boîte de céréales, vous constatez le pouvoir de la télévision. À cause d'une publicité que vous avez vue il y a quelque 30 ans, vous êtes prêt à dépenser un peu plus pour telle marque de blé soufflé ou de maïs sucré. Au fil des années, juste pour vos céréales du matin, vous aurez dépensé des milliers d'euros de plus à cause des publicités télévisées.

Évidemment, ce principe ne s'appliquait pas uniquement aux marques vendues dans les supermarchés et il a été également

exploité par les compagnies d'assurance, les banques, les agents de change, les constructeurs automobiles et les hommes politiques. De grandes marques, de grandes idées, de grands impacts sur nos vies.

Les publicités télévisées sont le média de vente le plus efficace jamais inventé. Le succès du modèle économique américain du XX^e siècle repose en bonne partie sur le perfectionnement de ce média et son exploitation à outrance par les grandes entreprises.

Nos voitures, nos cigarettes, nos vêtements, nos aliments, tout ce qui était annoncé de façon efficace à la télé se voyait transformé. Non seulement les gens du marketing se servaient de la télé pour promouvoir leurs produits, mais la télé elle-même a changé la façon de créer et de commercialiser les produits. Du coup, tous les « P » du marketing ont été ajustés pour optimiser les synergies entre les capacités de production des annonceurs et leur habileté à capter l'attention du public.

Bien entendu, la télé n'est pas la seule à perdre de l'attrait ; les journaux et les magazines, en fait tout média qui interrompt l'activité du consommateur subit le même sort. Les gens et les entreprises ont cessé de prêter attention.

Le complexe télé-industriel a vécu un demi-siècle. Il a duré tellement longtemps que les concepteurs des stratégies et des annonces publicitaires qui ont si bien marché avant son arrivée sont aujourd'hui disparus. Plus personne chez Philip Morris ou chez General Foods ne se souvient de la façon dont on faisait les choses avant que la télé ne crée ces monstres bureaucratiques.

Et c'est là le hic. Le complexe télé-industriel agonise et la plupart des experts en marketing ne savent pas comment réagir. Chaque jour, des entreprises dépensent des millions pour tenter de retrouver les jours de gloire du complexe télé-industriel. Et chaque fois, elles échouent.

La règle de l'époque était :

Créer des produits ordinaires et sans risque et les associer à un marketing extraordinaire.

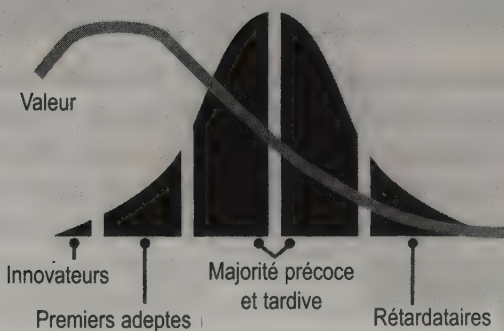
La règle d'aujourd'hui est :

Créer des produits remarquables que recherchent les personnes visées.

Nous pouvons transposer cette règle dans le graphique de la page 25 :

Avant et après

Ère télé-industrielle	Ère post-télévisuelle
Produits moyens	Produits remarquables
Publicité générale	Publicité axée sur les premiers adeptes
Peur de l'échec	Peur de la peur
Cycles longs	Cycles courts
Petits changements	Grands changements



Le spécialiste du marketing d'autrefois valorisait le volume de clients qu'il pouvait attirer. Le centre de la courbe noire ci-dessus était l'objectif. Le marketing de masse vise traditionnellement la majorité précoce et tardive parce qu'elle représente le groupe le plus important. Par contre, sur de nombreux marchés, la **valeur** d'un groupe n'a rien à voir avec sa taille, mais plutôt avec son influence. Dans le graphique ci-dessus, par exemple, les premiers adeptes influent considérablement sur le reste de la courbe ; par conséquent, il est préférable de persuader ce groupe plutôt que de perdre de l'argent en faisant de la publicité pour convaincre les autres groupes.

L'EXEMPLE DE LA COCCINELLE

La Coccinelle de Volkswagen n'était pas une voiture de la contre-culture. Ses ventes ont stagné jusqu'à l'apparition d'une publicité géniale qui a fait des miracles. Grâce à la campagne publicitaire à la télé et dans la presse écrite, cette voiture est devenue très rentable aux États-Unis pendant plus de 50 ans. La Coccinelle est un exemple type du pouvoir du complexe télé-industriel.

La nouvelle Coccinelle, pour sa part, a connu un franc succès en raison de son apparence et de ses qualités de conduite. De bonnes critiques, un bouche à oreille efficace et une forme particulière, voilà les clés de son succès. Chaque fois qu'une Coccinelle toute ronde dévalait une rue où l'on ne comptait plus les 4x4 aux formes identiques, elle faisait sa propre promotion.

Après avoir commercialisé la nouvelle Coccinelle pendant à peine trois ans, VW a proposé des promotions, de nouveaux habillages et des options différentes pour rendre la voiture encore plus attirante. La Vache Pourpre rapporte mais, hélas, pas aussi longtemps que ne le faisait la domination par la télé.

Produits du complexe télé-industriel

Barbie, Honeywell, United Airlines, McDonald's, Marlboro, Capitaine Crunch, Excedrin, la première Coccinelle.

Produits Vache Pourpre

Starbucks, Dr Bronner's, Linux, Motel 6, MP3, Prozac, la nouvelle Coccinelle.

QU'EST-CE QUI MARCHE ?

Pour comprendre une bonne théorie, il faut jeter un coup d'œil aux réussites passées et trouver ce qu'elles ont en commun.

Mais dans le domaine du marketing, cela laisse perplexe. Que peut avoir en commun un hôtel Quatre Saisons et un établissement de la chaîne Motel 6 ? Ces deux enseignes hôtelières ont connu un succès phénoménal et une croissance extraordinaire, mais elles sont extrêmement différentes. C'est aussi le cas de Nokia (qui modifie son offre tous les 30 jours) et Nintendo (qui commercialise la même *Game Boy* depuis 15 ans).

Observer ces formidables succès, c'est essayer de conduire en fixant le rétroviseur. Oui, ces entreprises ont réussi. Mais en quoi leur histoire nous aide-t-elle à prévoir ce qui fera fureur demain ?

Ce que ces entreprises ont en commun, c'est de n'avoir rien en commun. Elles sont des cas particuliers. Ultrarapides ou ultralentes. Très chères ou très bon marché. Très grandes ou très petites.

Pourquoi est-il si difficile de suivre le leader ? Parce qu'il est le leader. Et il est le leader parce qu'il fait quelque chose de remarquable... qui n'a plus rien de remarquable quand vous vous mettez à le faire aussi.

POURQUOI LE WALL STREET JOURNAL M'AGACE-T-IL AUTANT ?

Le *Wall Street Journal* est l'archétype du marketing à l'ancienne. Chaque jour, des annonceurs y achètent des pleines pages de publicité qui confortent les traditionalistes du marketing dans leur conviction que les bonnes vieilles méthodes sont toujours efficaces.

Une pleine page dans ce journal coûte une petite fortune. Mais ça ne l'empêche pas d'aligner des pages et des pages de publicités gris terne, présentant des produits ternes fabriqués par des sociétés ternes.

Vous pourriez prendre 90 % de ces publicités et intervertir les logos sans que quiconque ne s'en aperçoive. Échangez la photo du type au chapeau noir avec celle de l'employé asiatique souriant et on n'y verra que du feu.

Un matin, pour tuer le temps dans un grand hôtel, j'ai abordé quelques personnes qui lisaient le *Wall Street Journal*. Je leur ai demandé de me nommer seulement deux des entreprises dont les publicités occupaient une pleine page. Aucune d'elles n'a pu répondre. J'ai alors pris l'une de ces annonces, j'ai masqué le logo de l'entreprise et j'ai demandé aux lecteurs du *Journal* de me donner le nom de l'annonceur. Personne ne le savait.

Enfin, je leur ai posé la question à un million de dollars (littéralement) : avaient-ils déjà cherché à en savoir plus sur un produit qu'ils avaient vu annoncé en pleine page dans le *Journal*? Vous pouvez sans douter deviner la réponse.

Donc, il n'y a pas que la publicité télévisée qui ne marche plus. La plupart des moyens qu'utilisent les gens de marketing pour se faire connaître, que ce soit auprès des entreprises ou des consommateurs, sont de moins en moins efficaces.

Pourtant, une publicité peut être remarquable. Et elle peut aider à faire connaître un produit remarquable.

Si le but des publicitaires était de créer un impact mesurable, c'est-à-dire de créer des messages qui poussent les gens à s'intéresser soudain à un produit et à en parler autour d'eux, les annonces seraient meilleures qu'elles ne le sont aujourd'hui. Mais cela ne suffirait pas.

CE N'EST PAS UNE QUESTION DE NOTORIÉTÉ

La vieille garde du marketing s'empresse de défendre le pouvoir des publicités télévisées. Ces gens se font un plaisir de rappeler les grands succès des années passées et d'expliquer avec enthousiasme pourquoi la télé est le seul moyen de créer la notoriété d'un produit, qu'il soit nouveau ou pas.

Et pourtant, Sergio Zyman, le gourou du marketing qui a participé à la renaissance de Coca-Cola, fait remarquer que deux des pubs télévisées les plus populaires de tous les temps aux États-Unis, « *I'd like to teach the world to sing* » et « *Mean Joe Greene* » n'ont fait vendre aucune bouteille de Coke. Elles étaient amusantes et ont attiré l'attention mais elles n'ont fait pas grimper les profits.

Comme dirait Sergio : Kmart (ou Carrefour, Auchan ou Leclerc) jouit d'une très grande notoriété... et après ?

QUAND ON VEUT, ON PEUT

À mon avis, les idées remarquables ne manquent pas. Je suis convaincu que votre entreprise a plein d'occasions formidables de faire de grandes choses. Ce ne sont pas les idées qui manquent. **C'est la volonté de les réaliser.**

Mon but en écrivant ce livre est de bien vous faire comprendre qu'il vaut mieux prendre des risques, c'est de vous inciter à faire des choses vraiment étonnantes. Les anciennes méthodes ne mènent nulle part : vous devez créer des choses qui feront parler d'elles.

La meilleure excuse que vos collègues invoqueront sera qu'ils n'ont pas le talent qu'il faut pour trouver la bonne idée ; ou s'ils l'ont, qu'ils ne savent pas comment faire la différence entre une idée géniale et une mauvaise idée. Ce livre n'est pas assez long pour que j'énumère toutes les techniques efficaces de brainstorming et de créativité utilisées partout dans le monde. Par contre, je peux vous suggérer des idées de départ, ce que vous pouvez faire dès aujourd'hui pour créer une Vache Pourpre. Si vous avez la volonté, vous trouverez le moyen d'y arriver.



Le symbole  **indique mes principes d'action les plus importants. Ils sont disséminés un peu partout dans le livre.**

ON MONTE ?

Les ascenseurs ne sont certainement pas un produit de consommation courante. Ils coûtent cher, on les installe habituellement au moment de la construction du bâtiment et ils ne sont vraiment utiles que dans les immeubles de plus de trois étages.

Comment, alors, un fabricant d'ascenseurs peut-il se différencier de ses concurrents ? Jusqu'à tout récemment, cela demandait surtout de nombreuses parties de golf, des repas bien arrosés et des relations à long terme avec les grands promoteurs immobiliers. C'est sans doute encore en partie vrai, mais Schindler a complètement changé les règles du jeu en mettant au point une Vache Pourpre.

On peut la voir à l'œuvre dans les bureaux de Capgemini à New York. Le problème ? Un ascenseur est essentiellement omnibus. Il s'arrête 5, 10 ou 15 fois avant d'arriver à votre étage. C'est contraignant pour vous mais pour l'entreprise c'est un dysfonctionnement important et qui revient cher. Pendant que votre ascenseur s'arrête à tous les étages, les gens s'impatientent au rez-de-chaussée. Il faudrait donc installer davantage d'ascenseurs, mais avec quel budget ? Et où les mettre ?

La solution ? Chez Capgemini, vous entrez le numéro de l'étage où vous voulez vous rendre sur un tableau de contrôle centralisé qui vous indique immédiatement la cabine d'ascenseur qui y va le plus rapidement. Grâce à cette présélection, vous avez maintenant droit au service express. Votre ascenseur vous amène directement à votre étage puis redescend à toute vitesse au rez-de-chaussée.

Cette solution permet de construire des immeubles plus élevés qui demandent moins d'ascenseurs tout en diminuant le temps d'attente des utilisateurs. Et l'espace libéré peut alors être utilisé pour eux plutôt que pour les ascenseurs. Une solution gagnante que l'on peut mettre en place à peu de frais.

Existe-t-il un promoteur immobilier qui ne sache pas que cette technologie existe ? Probablement pas. Et peu importe le nombre de publicités ou de déjeuners que finance la concurrence, grâce à cette innovation, Schindler bénéficie désormais d'un *a priori* favorable.



Au lieu de tenter d'utiliser votre technologie et votre expertise pour fabriquer un produit mieux adapté au comportement habituel de ceux qui l'utilisent, essayez d'amener les utilisateurs à modifier leur comportement de façon à améliorer considérablement le rendement du produit.

QUE DOIT FAIRE *TIDE* ?

C'est sous la marque *Tide* que Procter & Gamble commercialise aux États-Unis ce qui est sans doute la lessive la plus efficace de l'histoire. Chaque année, P&G investit des millions de dollars et paie une équipe de chimistes de première classe pour améliorer les performances de ce produit.

Est-ce la meilleure chose à faire ?

Tide a rapidement connu le succès en combinant de bonnes publicités télévisées, une très bonne distribution et un produit efficace. Cependant, avec l'effritement du complexe télé-industriel, l'effet de la publicité s'estompe. D'autre part, le développement de l'enseigne Wal-Mart a rendu la distribution plus cruciale que jamais. Cette chaîne de magasins représente à elle seule le tiers des ventes de *Tide*. Sans Wal-Mart, *Tide* disparaît.

Alors, que doit faire Procter & Gamble ? Vont-ils pouvoir développer une véritable innovation pour *Tide*, faire une percée tellement remarquable que même les acheteurs ordinaires de lessive s'en apercevront ? Ou doit-on admettre que les améliorations graduelles font partie d'une époque révolue, d'un temps où les gens se préoccupaient vraiment de leur linge ?

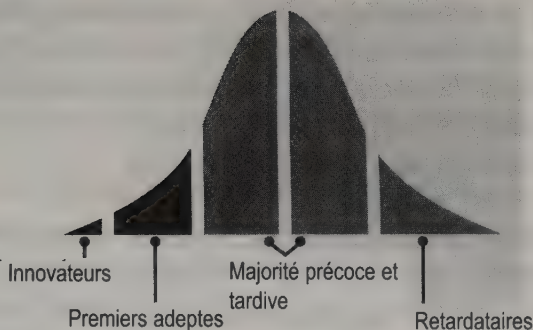
Selon la théorie de la Vache Pourpre, P&G devrait tirer autant de profits que possible de ce produit pendant qu'il en est encore temps. L'entreprise devrait réduire les dépenses de R&D, hausser le prix le

plus possible et investir les bénéfices dans la création de nouveaux produits encore plus novateurs et intéressants. Si la R&D actuelle ne génère pas de gains remarquables, à quoi bon ?



Si l'avenir d'un produit a peu de chance d'être remarquable – si vous ne pouvez pas imaginer un avenir dans lequel les gens seront toujours fascinés par votre produit – il est temps de réaliser que la situation a changé. Au lieu d'investir dans un produit moribond, empochez les profits et investissez-les dans la fabrication de quelque chose de vraiment nouveau.

ALLEZ-Y



Seuls les audacieux, ceux qui propagent les idées, ceux de la partie gauche de la courbe, sont prêts à vous écouter.

La courbe de diffusion des idées montre que le gros des ventes survient après l'adoption du produit par les consommateurs prêts à essayer une nouveauté. Les premiers adeptes créent pour la majorité précoce et tardive un environnement qui la rassure. Aucune vente en grande quantité n'est possible tant que les gens de la partie gauche de la courbe n'ont pas acheté le produit.

L'idée essentielle, en l'occurrence, c'est que la majorité des gens vous ignore. Toujours. Ceux qui composent la majorité précoce et tardive suivent les avis les plus classiques mais ne s'occupent pas de vos innovations. Lorsqu'on lance un nouveau produit, il est très tentant d'oublier la partie gauche de la courbe pour se jeter sur le centre, si appétissant. Mais ça ne marche plus.

Quel que soit le secteur, les nouveaux produits et services qui ont du succès passent tous par les étapes suivantes. Ils sont d'abord achetés par les **innovateurs**, les gens qui aiment être les premiers à posséder une nouveauté. Ils n'en ont pas nécessairement besoin ; ils veulent l'avoir tout simplement. Les innovateurs sont ceux qui s'assoient au premier rang des défilés de mode, qui vont au salon Internet World et qui lisent des revues branchées.

Les innovateurs sont suivis, sur la courbe de Moore, par les **premiers adeptes** (ceux qui adoptent les produits nouveaux, pas ceux qui les adaptent, ce qui serait exactement l'inverse, non ?). Ce sont les gens pour qui un nouveau produit est effectivement utile et qui tiennent à avoir une longueur d'avance sur le reste de la population. Il peut s'agir d'un nouveau produit financier (des obligations à coupon zéro, par exemple) ou d'une nouvelle émission de télé, mais dans tout marché significatif, cette cible est à la fois importante en quantité et prête à dépenser.

Après les premiers adeptes viennent la **majorité précoce** et la **majorité tardive**. Ces consommateurs ne sont pas nécessairement à la recherche de nouveaux produits ou services, mais si un assez grand nombre de gens dans leur entourage essaient votre produit et en parlent, ils en feront probablement autant.

Il y a deux choses essentielles à comprendre à propos de ce groupe important et rentable. Premièrement, ces gens ont le don de vous ignorer. Ils sont aux prises avec des problèmes beaucoup plus graves que ceux que votre produit peut résoudre et ne sont pas du tout prêts à prendre le temps de vous écouter.

Deuxièmement, souvent ils n'écoutent même pas les innovateurs de la partie gauche de la courbe. La majorité précoce et tardive veut des procédures claires, des routines et une sécurité qu'offrent rarement les nouveaux produits. Un nombre incalculable de produits n'atteint jamais ces personnes. Si elles n'ont même pas l'intention d'écouter leurs amis, pourquoi vous écouteraien-elles, vous ?

Enfin, il reste les **retardataires**, ceux qui décident d'acheter un magnétoscope quand tout le monde se met aux lecteurs de DVD. Ils n'utilisent aucun produit nouveau tant que celui dont ils ont l'habitude n'est pas devenu totalement obsolète ou introuvable.

Personne ne va s'empresse de s'adapter à votre produit. La majorité des consommateurs sont heureux, accros et fidèles à ce qu'ils possèdent. Ils ne cherchent pas à remplacer quoi que ce soit, ils n'aiment pas devoir s'adapter à quelque chose de nouveau, et vous n'avez pas le pouvoir de les y obliger.

Votre seule chance, c'est de vendre votre produit aux personnes qui aiment le changement, qui apprécient les nouveautés, qui recherchent justement ce que vous vendez. Puis vous pouvez espérer que l'idée fera son chemin, passant des premiers adeptes aux autres catégories de la courbe. Une fois que les premiers adeptes auront adopté votre produit, ce sont eux qui le vendront à la majorité précoce, pas vous. Et ils le vendront mal. (Moore explique en long et en large comment se déplacer sur le reste de la courbe. Je vous recommande fortement de lire son livre *Crossing the Chasm*.)

Vous devez donc concevoir un produit suffisamment **remarquable** pour attirer les premiers adeptes mais suffisamment flexible et attrayant pour qu'ils puissent facilement propager l'idée au reste de la courbe.

Les appareils photos numériques sont vendus à des prix abordables depuis moins de cinq ans. Au début, seuls les amateurs de gadgets et les accros de l'informatique les achetaient. Ces appareils étaient un peu compliqués à utiliser et la qualité n'était pas formidable. Avec le temps, les fabricants ont tout fait pour régler ces deux problèmes, et bien leur en prit puisque les ventes ont grimpé considérablement. Les appareils photos numériques vont bientôt supplanter les appareils photos à pellicule. Ce virage ne fait pas suite à de grandes campagnes publicitaires. Ce sont les premiers adeptes qui ont vendu l'idée à leurs amis.

Les appareils photos numériques se sont répandus parce qu'ils sont plus pratiques et économiques que les appareils argentiques. Comme leurs avantages sont évidents, faciles à expliquer et à démontrer, le premier adepte ne demande pas mieux que d'en parler chaque fois qu'il voit un retardataire utiliser un appareil photo à pellicule.

Vous démarquer de façon remarquable vous aide de deux manières. Il est beaucoup plus facile d'attirer l'attention de ceux qui se situent sur la gauche de la courbe. Et il est beaucoup plus facile pour eux que pour vous de persuader ceux qui forment le reste de la courbe du bien-fondé de votre produit.

L'IDÉE GAGNANTE ? L'IDÉE VIRUS

Une nouvelle marque ou un nouveau produit c'est d'abord une idée. Et l'idée qui marche fort est celle qui se propage. C'est une « idée virus ».

Comment se transmet l'idée virus ? De prime abord, vous croyez sans doute que les responsables de sa propagation sont les premiers adeptes du produit. Peut-être, mais pas toujours : ils ont la faculté de dénicher un produit intéressant, mais ils n'ont pas nécessairement le pouvoir de le diffuser. Soit ils ne partagent pas leur trouvaille avec leur entourage, soit ils n'ont pas la crédibilité nécessaire pour convaincre les autres de l'adopter. Ce pouvoir, ce sont les « contaminateurs » qui le détiennent. Ces gens jouissent d'une certaine autorité et ils vantent le nouveau produit à leurs collègues, amis ou admirateurs. Ce sont eux qui lancent et entretiennent les idées virus.

Chaque marché a ses contaminateurs. Ce sont souvent, mais pas toujours, les premiers adeptes. Pour créer une idée virus, il est donc primordial de trouver ces contaminateurs et de les séduire.

Comment ? D'abord en leur offrant un produit qui les intéressera. N'essayez pas de fabriquer quelque chose qui plaira à tout le monde : il ne plaira à personne. Sur les énormes marchés des produits les plus courants, les contaminateurs ont tellement de choix qu'il est très difficile de capter leur intérêt.

Pour atteindre la masse, il vous faut viser un segment plutôt qu'un grand marché. Vous pourrez alors lancer une idée si bien ciblée

qu'elle surprendra ce petit nombre de consommateurs, qui réagiront rapidement. Les premiers adeptes seront ravis de voir ce que vous avez à leur proposer. Les contamineurs seront susceptibles de parler de votre produit. Et, surtout, comme le marché est plus petit, quelques contamineurs suffiront pour convaincre la masse critique nécessaire à faire de cette idée une idée virus. Avec du doigté et un peu de chance, vous verrez votre innovation se répandre. Après avoir dominé le segment de départ, elle contaminera l'ensemble du marché.



Ce n'est pas un hasard si certains produits font fureur et d'autres pas. Lorsqu'une idée virus surgit, c'est souvent parce que tous les éléments qui concourent à la contagion sont en place. À quel point est-ce simple de propager votre idée ? À quelle vitesse les gens vont-ils la transmettre ? Les gens que vous visez forment-ils une communauté au maillage serré ? S'expriment-ils facilement ? Se font-ils confiance ? Sont-ils fiables ? Votre idée est-elle une mode qui doit se propager rapidement avant de disparaître ? Est-ce plutôt une idée qui va marcher longtemps et sur laquelle il est intéressant d'investir pour la faire connaître ?

Analysez de cette façon tous vos produits en cours de développement et vous découvrirez ceux qui ont des chances de faire fureur. Ce sont ces produits et ces idées qu'il faudra lancer en priorité.

LE GRAND MALENTENDU

Le problème des ouvrages que j'ai mentionnés précédemment – *Crossing the Chasm*, *Le point de bascule* et *Les secrets du marketing viral* –, c'est que bon nombre des spécialistes du marketing les ont mal compris.

Ces experts continuent de penser que les idées qui fonctionnent sont des astuces, ou encore que les idées sont intrinsèquement bonnes ou mauvaises. Selon eux, une idée *devient* une idée virus sans que l'on sache vraiment pourquoi. Elle traverse le gouffre qui sépare les premiers adeptes de la majorité précoce. Elle accroche. Et les consommateurs semblent faire le travail de promotion à votre place, se transmettant l'idée des uns aux autres pendant que vous vous reposez en attendant le succès.

Pendant ce temps, les pauvres diables de Procter & Gamble, Nike et Colgate-Palmolive dépensent quatre milliards de dollars par année en publicité.

Vous savez quoi ? Les deux groupes se trompent. Bien que les idées virus soient parfois un coup de chance (pensez à la trottinette ou à Harry Potter), la majorité des produits qui ont pulvérisé des records de vente avaient été conçus dès le départ pour faire boule de neige.

Le marketing de l'ère post-télévisuelle ne consiste plus à rendre un produit attrayant ou intéressant ou amusant *après* sa conception et sa fabrication ; il doit concevoir le produit pour être un virus. Les produits qui *méritent* de faire parler d'eux *font* parler d'eux.

Plutôt que de dépenser votre énergie et votre argent en publicités imprimées ou télévisées, investissez-les dans la conception de produits et assumez les échecs répétés. Car le marketing exige encore plus de temps et d'argent qu'avant. La différence, c'est que vous dépensez plus tôt dans un processus que vous répétez plus souvent. J'insiste: la Vache Pourpre n'est pas un raccourci bon marché Mais c'est votre meilleure (et peut-être votre seule) stratégie de croissance.

La Vache Pourpre n'est pas économique, mais elle fonctionne. C'est un investissement plus intelligent que d'acheter de l'espace publicitaire à la télé un soir de grand match.

QUI ÉCOUTE ?

Je dois avouer que je me suis permis une petite hyperbole. Avec toute cette histoire de la mort du complexe télé-industriel et les prédictions d'effondrement des médias de masse, il est facile de conclure que les annonces publicitaires n'ont pas d'impact et que les consommateurs les ignorent.

Ce n'est évidemment pas le cas. Les annonces publicitaires rapportent, pas autant qu'avant et pas de façon aussi rentable qu'avant, mais elles attirent l'attention et génèrent des ventes. Et plus elles sont ciblées, plus elles sont efficaces. Pourtant, la plupart des campagnes de publicité et de marketing ne sont pas ciblées. Ce sont des ouragans qui balaient un marché à l'horizontale en frappant tous les gens de la même manière, sans se préoccuper de qui ils sont et de ce qu'ils veulent. Le gaspillage est énorme, à tel point qu'il est facile d'affirmer que la publicité ne rapporte pas. Il arrive aussi que l'ouragan permette d'éviter le travail fastidieux et indispensable qui permet de faire passer le produit de la gauche à la droite de la courbe d'adoption. Parfois aussi, les consommateurs ont besoin de quelque chose, savent qu'ils en ont besoin et se montrent prêts à écouter. Oui, cela arrive. Parfois. Mais ce phénomène est rare, tellement rare en fait que compter sur la possibilité qu'il survienne est du gaspillage. La grande majorité des publicités atteint donc des gens qui ne font pas partie du marché à qui est destiné le produit ou qui ne parleront pas à leurs amis ou à leurs pairs de ce qu'ils ont découvert.

Une autre sorte de publicité s'avère beaucoup plus efficace. Pourquoi ? Qu'est-ce qui fait que certaines publicités et certains produits marchent alors que d'autres sont un échec ? Pourquoi, par exemple, les liens sponsorisés de Google sont-ils si efficaces alors que les bannières tape-à-l'œil pleine page de Yahoo ! rapportent si peu ?

Jetons d'abord un coup d'œil au pouvoir de l'équation marketing. Autrefois, les spécialistes du marketing ciblaient les *consommateurs*. Des créatifs astucieux trimaient dur pour s'assurer que leur publicité convenait au marché cible et était publiée dans les médias qui touchaient ce marché. L'idée sous-jacente est qu'il revient aux spécialistes du marketing de choisir les gens qui s'intéresseront au produit et à quel moment ils le feront.

Aujourd'hui, évidemment, c'est le contraire qui est vrai. Ce sont les consommateurs qui choisissent d'écouter ou d'ignorer les publicités. Qu'est-ce qui les motive ? Certains consommateurs sont-ils plus portés que d'autres à écouter ? Qu'est-ce qui sépare ceux qui écoutent de ceux qui n'écoutent pas ?

Le grand secret des liens sponsorisés de Google, c'est leur texte, particulièrement pertinent, et le fait qu'ils ne sont présentés qu'aux gens susceptibles de s'y intéresser. En effet, ils apparaissent en fonction de la requête saisie dans le moteur de recherche par l'internaute. Comparez cette façon de faire à l'interruption bruyante imposée à un consommateur moins ciblé : la différence est évidente.

À tout moment, sur n'importe quel marché, des gens sont tout ouïe. Ils veulent entendre parler de vous. Ils consultent les Pages Jaunes, s'abonnent à des revues spécialisées et visitent des sites Web à la recherche de renseignements. Certains finiront par acheter ; d'autres se contenteront de regarder.

Voici donc le principe fondamental :

Il est inutile de faire de la publicité, sauf auprès des contamineurs (qui sont, par définition, intéressés et influents).

Vous devez faire votre publicité au moment où ces consommateurs cherchent vraiment un produit et à l'endroit où ils sont susceptibles de venir le chercher. Évidemment, vous faire connaître d'une personne intéressée est une bonne idée. Mais cette idée devient géniale lorsque la personne qui écoute est non seulement intéressée mais susceptible de parler de votre produit à son réseau.

Il va sans dire que les chances de toucher cet auditoire choisi sont rares. Le reste du temps, vous devez investir dans la Vache Pourpre. Offrir des produits, des services et des techniques si utiles, intéressants, extravagants et remarquables que le marché voudra écouter ce que vous avez à dire. En fait, vous devez développer des produits, des services et des techniques que le marché *repérera*.

C'EST DE LA TRICHE !

- ✓ *JetBlue Airways triche*. En utilisant des aéroports peu fréquentés et un personnel jeune et non syndiqué, cette compagnie *low cost* fait une concurrence déloyale aux autres transporteurs aériens.
- ✓ *Starbucks triche*. En multipliant ses « salons de café » aux États-Unis, chaque fois qu'un Américain pense café, il pense Starbucks.
- ✓ *Amazon.com triche*. Sa livraison gratuite et son choix immense lui donnent un avantage certain sur le magasin du quartier.
- ✓ *Google triche*. Elle a appris des erreurs commises par les portails de la première génération et fait table rase de leurs errements.
- ✓ *Ducati triche*. Comme il ne cherche pas à occuper tout le marché, ce constructeur peut se spécialiser dans des motos étonnantes et très rentables qui se vendent en quelques mois.

Aucune de ces sociétés ne doit son succès aux bonnes vieilles techniques fondées sur la publicité. Pour leurs concurrents restés loin derrière (et inquiets), elles semblent tricher parce qu'elles ne jouent pas selon les règles.

Pourquoi ne trichez-vous pas ?

ET ALORS ?

Vous ne pouvez pas forcer les gens à vous écouter. Mais vous pouvez identifier ceux qui écoutent quand vous parlez puis trouver la bonne combinaison de « P » pour les subjuguier par la pertinence de votre produit.

Lorsque les gens écoutent, il est inutile d'offrir un produit « un petit peu moins cher », « un petit peu meilleur » ou « un petit peu plus simple ». Les contamineurs, ceux qui sont à la recherche d'une solution à leur problème, sont prêts à écouter votre boniment pour autant qu'il soit vraiment remarquable ; autrement, ils ne vous verront même pas.

La réponse à la question « Qui écoute ? » dépend non seulement de la pertinence des produits mais aussi de l'état des marchés sur lesquels on veut les implanter.

Prenons la musique classique. Ce secteur est officiellement moribond. Les grandes maisons de disques sont en difficulté. Les orchestres voient se tarir les budgets d'enregistrement. On n'écrit ni n'enregistre en ce moment pour ainsi dire aucune nouvelle œuvre non commerciale importante.

Pourquoi ? Parce que personne n'écoute.

Les contamineurs possèdent déjà tous les enregistrements qu'ils veulent. Toutes les œuvres anciennes qui méritaient d'être

enregistrées l'ont été et de façon magistrale. Alors ils ont cessé de chercher.

Comme les contaminateurs ont cessé de chercher, tous les gens qui se situent plus à droite sur la courbe d'adoption, ceux qui attendent le conseil des premiers adeptes ou écoutent les stations de radio, achètent des versions bon marché des grands classiques. Les maisons de disques et les orchestres n'en tirent rien. Comme les auditeurs ont cessé de chercher, les compositeurs se tournent vers la musique de film ou bien l'entretien des pelouses pour subsister. Il y a blocage de l'attention et aucun intervenant du secteur de la musique n'a les moyens de changer cette dynamique. Les spécialistes du marketing ne peuvent pas acheter assez d'espace publicitaire ni atteindre un nombre suffisant de contaminateurs pour faire savoir que la nouvelle musique est intéressante. Alors l'ensemble du marché est paralysé.

En fait, la leçon à tirer n'est pas que le secteur de la musique doit trouver une meilleure forme de publicité car il se pourrait bien qu'une meilleure forme de publicité n'existe pas. Le label Naxos (qui vend ses CD 8 dollars) connaît un grand succès. Pourquoi ? Parce qu'il a orchestré son marketing autour de l'idée que les contaminateurs veulent de bonnes versions pas chères des grands classiques. Naxos a visé juste. Le marché a cessé d'écouter mais Naxos a gagné.

Dans ce domaine de la musique classique, Sony ne peut pas concurrencer Naxos car ni son orientation produit ni sa stratégie

promotionnelle ne sont organisées de manière à gagner la partie. Alors Sony agonise sur ce marché.

Sur un marché où personne n'écoute, la tactique la plus intelligente est habituellement de se retirer. L'autre tactique consiste à se mettre à la recherche d'une Vache Pourpre : lancer un produit, un service ou une promotion qui amène les (bonnes) personnes à écouter.

LES CLIENTS NE SONT PAS TOUS PAREILS

Michael Schrage, professeur à la Business School de Harvard, s'est penché sur le cas d'une banque qui a constaté que 10 % de ses clients utilisaient ses services en ligne tous les jours alors que les autres ne le faisaient à peu près qu'une fois par mois. À première vue, un consultant aurait pu faire valoir que la banque n'avait pas avantage à payer pour maintenir un tel service puisqu'il semblait n'attirer que les innovateurs et les premiers adeptes. En y regardant de plus près, cependant, on s'est aperçu que ce groupe de clients faisait environ 70 % des dépôts de la banque.

En jetant un coup d'œil à la courbe de diffusion d'une idée, on s'imagine facilement qu'il vaut mieux occuper le centre, rentable et agréable, où se trouve la majorité des clients. Mais c'est rarement vrai. Souvent, les segments de clientèle les plus rentables se trouvent de part et d'autre du centre. La banque pourrait constater qu'en se concentrant sur ses clients innovateurs elle pourrait attirer encore plus de clients audacieux et très rentables et laisser le secteur lent et en déclin à d'autres établissements (moins rentables).



Différenciez vos clients. Identifiez le groupe le plus rentable. Identifiez également le groupe qui semble le plus à même de propager vos idées/produits. Trouvez des façons de développer, de récompenser ces deux groupes et de vous faire connaître auprès d'eux.

Ne vous occupez pas des autres. Votre publicité (et vos produits) n'a pas à satisfaire les masses. Votre publicité (et vos produits) doit satisfaire les clients que vous choisiriez si vous pouviez choisir vous-même vos clients

LA LOI DES GRANDS NOMBRES

La magie des médias de masse et du Web repose sur les grands nombres: 20 millions de personnes regardent *The Sopranos*; 100 millions de téléspectateurs, le Super Bowl; un milliard, la soirée des Oscars; trois millions de gens se servent de KaZaA en même temps, à tout moment; 120 millions d'internautes sont des utilisateurs de Yahoo! Les chiffres sont incontournables.

Et si un téléspectateur de la soirée des Oscars sur mille essayait votre produit? Si un membre de chaque famille en Chine vous envoyait cinq centimes?

Le problème avec les grands nombres, c'est qu'ils comportent presque toujours une série de décimales. Si vous touchez 100 millions de gens mais que seulement 0,000001 % de l'auditoire achète votre produit, vous n'en aurez vendu qu'un exemplaire.

Il y plusieurs années, lorsque j'ai prédit la fin des bannières publicitaires, on s'est moqué de moi. À l'époque, les bannières publicitaires se vendaient 100 dollars le mille.

Les publicitaires qui s'intéressaient aux chiffres (la minorité) ont vite compris que chaque fois qu'ils achetaient mille bannières, ils n'obtenaient rien. Les bannières rapportaient moins de 0,000001 %. La loi des grands nombres à l'œuvre!

Aujourd'hui, vous pouvez acheter des bannières publicitaires pour moins de un dollar le mille. Une baisse de 99 %. J'ai conclu un

marché avec un site sur lequel j'ai acheté 300 millions de bannières publicitaires pour 600 \$. Le plus drôle, c'est que j'ai perdu de l'argent ! Ces 300 millions de bannières (c'est plus d'une bannière par personne aux États-Unis) ont fait vendre pour moins de 500 \$ de marchandise.

Comme les consommateurs ignorent de plus en plus les médias de masse, ces derniers ne vendent plus. Il y aura toujours des trucs qui marchent (des pages animées en ligne ou des produits jumelés à des émissions de télé-réalité, par exemple), mais la majorité des annonces publicitaires ordinaires sont victimes de cette loi immuable.

SoundScan est une société ingénieuse qui exploite un produit fascinant. Travaillant en collaboration avec les détaillants et les maisons de disques, SoundScan se spécialise dans l'évaluation des ventes d'albums. Elle sait exactement combien de disques ont été vendus chaque semaine pour chaque artiste sur tout le territoire des États-Unis.

Il est étonnant de voir à quel point les ventes de nombreux albums sont désastreuses. En 2002, le *New York Times* rapportait que seulement 112 albums sur les plus de 6 000 distribués par les principales maisons ont été vendus à plus de 500 000 exemplaires. De très nombreux titres ne vendent aucun exemplaire pendant des semaines. Que faut-il faire pour identifier un client potentiel inconnu, entrer en contact avec lui, lui faire connaître votre produit et l'amener à aller en magasin acheter ce que vous vendez ? C'est trop difficile.

Sur la plupart des marchés, la « marque la plus vendue » jouit d'un énorme avantage sur les autres. Qu'il s'agisse de traitement de texte, de magazines de mode, de sites Web ou de salons de coiffure, les marques gagnantes profitent d'une foule d'avantages. Souvent, une marque moins connue n'a aucune chance. Les consommateurs sont nombreux mais ils sont très occupés et, pour eux, il est bien plus facile de choisir la marque la plus populaire. (Évidemment, cela dure tant que la marque la plus vendue reste intéressante. Sinon, qu'il s'agisse de voitures, de bière ou de magazines, un nouveau leader prendra sa place.)

CHIP CONLEY

Mon ami et collègue Chip Conley exploite plus d'une douzaine d'hôtels à San Francisco. Son premier hôtel, le Phoenix, est situé dans l'un des pires quartiers du centre-ville.

Chip a acheté l'hôtel pour une bouchée de pain. Il savait que l'établissement ne plairait pas à tout le monde. En réalité, quoi qu'il entreprenne, presque personne ne choisirait d'y séjourner.

Pas de problème. Parce que « presque personne » peut s'avérer suffisant si un hôtel n'a que quelques chambres. Chip a rénové l'établissement. Il a choisi des couleurs à la mode, a mis des magazines branchés dans les chambres. Il a fait décorer l'intérieur de la piscine par un artiste-peintre d'avant-garde et a invité des stars du rock à séjourner chez lui.

En quelques mois, son plan a porté ses fruits. En ignorant intentionnellement le marché de masse, Chip a créé quelque chose de remarquable : un motel rock-and-roll au centre de San Francisco. Les gens qui le cherchaient l'ont trouvé.



Faites la liste des concurrents qui n'essaient pas de vendre un peu de tout à tout le monde. Sont-ils meilleurs que vous ? Si vous deviez choisir un segment de marché sous-exploité à cibler (et à dominer), quel serait-il ? Pourquoi ne pas lancer un produit qui concurrencerait votre propre produit, un produit qui ne ferait rien d'autre que d'attirer ce segment de marché ?

LE PROBLÈME AVEC LA VACHE

... c'est la peur.

Si lancer une Vache Pourpre est un moyen aussi efficace de s'emparer d'un segment de marché, pourquoi tout le monde ne le fait-il pas ? Pourquoi est-ce si difficile ?

Certains voudraient vous faire croire qu'il y a trop peu de bonnes idées ou que leur produit ou leur secteur ou leur société ne peut pas se permettre de financer une bonne idée. Pure foutaise.

La Vache Pourpre est rare parce que les gens en ont peur.

Si vous êtes remarquable, il est probable que certaines personnes ne vous aimeront pas. Cela fait partie du jeu. Impossible de plaire à tous. L'idéal auquel aspire le timide, c'est de passer inaperçu. La critique vise ceux qui se démarquent.

Où avez-vous appris comment échouer ? À l'école. C'est là que vous avez commencé à comprendre que le mieux à faire était de respecter les règles, qu'il était plus sage de colorier à l'intérieur des lignes, de ne pas poser trop de questions en classe et de faire en sorte que vos devoirs reprennent essentiellement le contenu du cours.

Nous dirigeons nos écoles comme des usines. Nous mettons les enfants en rang, les rassemblons en lots (qu'on appelle des

classes) et faisons de notre mieux pour éviter les pièces défectueuses. Personne ne se démarque, ne reste derrière, ne prend les devants, ne fait de grabuge.

Jouer prudemment. Suivre les règles. Ce sont les meilleurs moyens d'éviter l'échec. C'est probablement vrai à l'école. Hélas, ces règles servent de modèle à la plupart des gens (votre patron ?) et ce modèle est extrêmement dangereux. Ce sont ces règles qui mènent à l'échec.

Sur un marché saturé, se conformer signifie échouer. Sur un marché encombré, ne pas se démarquer équivaut à passer inaperçu.

Dans son livre *Marketing Outrageously*¹, Jon Spoelstra fait ressortir l'impasse de la Vache Pourpre. Si les temps sont durs, vos collègues et votre patron vous diront certainement que vous ne pouvez pas vous permettre de vous démarquer. Après tout, vous devez durer, jouer prudemment ; vous n'avez pas les moyens de vous tromper. Et quand tout va bien, ces mêmes personnes vous diront de vous relaxer, de ne pas vous en faire ; vous avez les moyens d'être prudent, de jouer sans risque.

Cette sagesse populaire vous facilite la tâche. Comme tout un chacun est pétrifié par la Vache Pourpre, il vous faudra moins d'efforts pour devenir remarquable. Si les nouveaux produits qui réus-

1. Spoelstra, Jon et Mark Cuban : *Marketing Outrageously*, Bard Press, 2001.

sisent sont ceux qui se démarquent et que la plupart des gens ne veulent pas se démarquer, vous êtes en bonne position !

Il semble donc que nous ayons le choix : l'invisibilité, l'anonymat et la prudence, ou l'originalité, l'envergure et la Vache Pourpre.

Selon le *New York Times*, Amsterdam Avenue à New York compte 74 restaurants sur quelques centaines de mètres. Ces restaurants sont parfaitement ordinaires. Bien sûr, ils servent la cuisine de 20 ou 30 cultures différentes et la nourriture y est parfois excellente, mais les établissements réellement remarquables sont très rares. Ces restaurants sont quelconques comparativement aux quelques restaurants étonnants de New York.

Pourquoi en est-il ainsi ? C'est simple. Après avoir dépensé beaucoup d'argent et de temps pour ouvrir un restaurant, l'entrepreneur n'a plus envie de prendre d'autres risques. Un restaurant quelconque n'attirera pas beaucoup de critiques. S'il est comme les autres, personne ne prendra la peine d'en dire du mal. La pizzeria locale est tout à fait ordinaire. Vous ne serez pas malade si vous y mangez mais vous ne flotterez pas de plaisir non plus. C'est une pizzeria comme il y en a tant à New York. Par conséquent, son propriétaire gagne correctement sa vie et n'est que rarement confronté à une mauvaise critique ou à des clients insatisfaits.

Nous avons été élevés dans une fausse croyance : la critique mène à l'échec. Dès notre entrée à l'école, on nous a enseigné qu'il était mal de se faire remarquer. Cela nous menait illico chez le directeur, pas à Harvard.

Personne ne se dit : « Ouais, j'aimerais me placer dans une situation qui m'attirera des critiques. » Et pourtant, c'est exactement ce qu'il faut faire pour devenir remarquable.

Il y a quelques décennies, lorsque Andrew Weil fréquentait l'école de médecine de Harvard, le programme était à peu près le même qu'aujourd'hui. L'idée était de devenir le meilleur médecin possible, pas de remettre en question le milieu médical.

Le Dr Weil a suivi un chemin différent de celui de ses pairs. Spécialiste des méthodes naturelles et préventives, il a révolutionné la conception américaine de la santé. Et ses livres se vendent aujourd'hui à des millions d'exemplaires. Il a la satisfaction de savoir que ses textes, ses conférences et ses cliniques ont aidé des centaines de milliers de personnes. Et il est très, très riche. Tout cela en faisant ce que la plupart de ses camarades d'université considéraient comme téméraire et risqué. Et le plus étonnant, c'est que la majorité de ses confrères sont surmenés, fatigués et frustrés à cause d'un système qu'ils ont contribué à fortifier et pour lequel ils travaillent tous les jours. Pendant ce temps, Andrew Weil s'amuse comme un petit fou. *Faire preuve de prudence est risqué.*

Nous réagissons souvent à notre aversion pour la critique en nous cachant et en évitant les commentaires négatifs, ce qui, ironiquement, garantit l'échec ! Si la seule façon de réussir est d'être remarquable et que la seule façon d'éviter les critiques est d'être prudent (et moche), le choix va de soi, n'est-ce pas ?

VOUS N'ÊTES PAS VOTRE PROJET

Lorsque l'on critique votre projet, ce n'est pas vous que l'on critique. Le fait d'avoir à le rappeler indique à quel point nous ne sommes pas préparés à l'ère de la Vache Pourpre. Ce sont les gens dont les projets ne sont *jamaïs* critiqués qui finissent par échouer.

Vous arrivera-t-il au cours de votre carrière de faire de mauvais choix et d'être justement critiqué pour avoir été négligent, insouciant ou mal préparé ? Certainement. Mais ces erreurs n'ont rien à voir avec les hauts et les bas que vous connaîtrez pour avoir flirté avec la Vache Pourpre. Si vous produisez un film nul, vous pouvez être sûr qu'il y aura des critiques pour souligner cet échec. Mais elles ne s'adressent pas à vous ; elles s'adressent à l'idée que vous avez eue. Les plus grands artistes, dramaturges, concepteurs de voiture, compositeurs, publicitaires, auteurs et chefs ont tous connu des flops retentissants. C'est en partie ce qui leur a permis de mettre au point un produit révolutionnaire ou de créer une œuvre magistrale.

À mon humble avis, la CTS de Cadillac est la voiture la plus laide jamais produite à l'extérieur du bloc soviétique. Cadillac a essuyé de nombreuses critiques dans les magazines d'automobile, chez les concessionnaires et sur internet. Et pourtant, cette voiture se vend très bien et très rapidement. Elle signe la renaissance d'une marque fatiguée. C'est le plus grand succès de Cadillac depuis des décennies ! Qu'importe si les critiques « officielles » ne l'aiment pas ? Les conducteurs qui l'achètent, eux, l'adorent.

Au palmarès des films les plus rentables en 2002, juste après *Spider-Man* et *Goldmember*, une surprise, *My Big Fat Greek Wedding* (*Mariage à la grecque*). Critiqué par Hollywood, qui le trouvait trop léger (et par les indépendants, qui ne le trouvaient pas assez original), ce petit film de trois millions de dollars a connu le succès justement pour ces deux raisons. Le film, simple et qui met de bonne humeur, était juste assez exceptionnel pour se démarquer, et le marché s'en est emparé.

Il y a près de 40 ans, Bob Dylan, l'une de mes Vaches Pourpres préférées, s'est produit au Newport Folk Festival en jouant de la guitare électrique. Une vraie trahison aux yeux de ses fans qui ont presque brûlé son effigie. Il avait abandonné « la cause », disaient-ils, en colère. Ils ont eu tort.

In 2001, le milliardaire Mike Bloomberg s'est porté candidat à la mairie de New York. On l'a critiqué, fui, hué, traité d'amateur. Pourtant, il a été élu. Allez comprendre !

Après l'échec du Newton d'Apple (un assistant personnel), les gens qui bâchaient sur le Palm Pilot avaient du pain sur la planche. Les premiers modèles fonctionnaient mal. Leurs projets de partenariats ont échoué. Ils se sont battus pour garder leur nom initial, Pilot, mais la société japonaise de stylos du même nom a eu gain de cause (d'où l'ajout de Palm). Il aurait été plus facile et plus logique pour eux d'abandonner ce projet et d'aller travailler dans un labo de R-D. Mais ils ont persisté à mettre au point un appareil à usage unique (alors que la mode à l'époque était aux appareils multi-usage) et

bon marché (alors que la sagesse commandait des produits haute technologie hors de prix). Les fondateurs de Palm Pilot étaient exceptionnels et ils ont gagné leur pari.

Palm a commencé à périlcliter seulement lorsqu'elle s'est mise à faire preuve de prudence. Trois ans de glissement progressif lui ont coûté des parts du marché et ses profits.

Comparez ces réussites à la Buick. La Buick est une voiture ordinaire depuis près de 50 ans. Peu de gens rêvent d'en avoir une. C'est une voiture difficile à critiquer et qui n'est pas non plus très populaire.

Drugstore.com est aussi une société quelconque. Son site Web est quelconque et elle vend de la marchandise quelconque. Qu'y a-t-il d'excitant dans le lancement d'une nouvelle brosse à dents ? Peut-on critiquer la façon qu'à cette entreprise de faire des affaires ? Pas vraiment. Mais il n'y a pas de Vache Pourpre ici. Par conséquent, très peu de nouveaux clients se donnent la peine de faire un détour pour s'approvisionner chez drugstore.com.

Alors, comment reconnaître les idées qui ne marcheront pas et celles qui méritent d'y travailler ardemment ? La réponse est simple : c'est impossible.

S'il était si facile de devenir vedette, tout le monde le serait ! Vous ne pouvez pas savoir si votre Vache Pourpre connaîtra le succès. Vous ne pouvez pas savoir si elle est assez remarquable ou trop

risquée. Voilà le hic. Le succès vient justement de l'imprévisibilité du résultat.

La leçon est facile à retenir : ce qui est insignifiant mène toujours à l'échec¹. L'insignifiance est toujours la stratégie la plus risquée. Les professionnels intelligents l'ont compris et tentent de minimiser le risque (sans l'éliminer). Ils savent que ça ne marchera pas toujours mais ils l'acceptent.

1. Sauf, évidemment, lorsque le fait d'être moche est, en lui-même, remarquable.

SUIVEZ LE LEADER

Pourquoi les oiseaux volent-ils en formation ? Parce qu'ils s'épuisent moins ainsi. L'oiseau de tête brise la résistance au vent, et les volatiles qui sont derrière ont moins d'effort à fournir. Si les outardes ne formaient pas un triangle, elles n'auraient jamais assez d'énergie pour terminer leur migration.

Bon nombre de professionnels qui détestent le risque croient pouvoir suivre une stratégie semblable. Ils pensent pouvoir attendre qu'un chef de file présente une idée géniale pour la copier et profiter du mouvement ainsi créé.

Si vous observez attentivement un vol d'oiseaux, vous remarquerez que la formation, parfois, se modifie. Par intervalles rapprochés, l'un des oiseaux placés à l'arrière s'échappe et prend la tête pour donner une chance au meneur d'aller se reposer à l'arrière.

Les gens qui ne cherchent pas à faire une carrière remarquable ne se retrouvent jamais en tête. Ils décident de travailler dans une grande société, ils agissent intentionnellement de façon anonyme, et restent derrière pour éviter le risque et la critique. S'ils se trompent et choisissent de suivre le mauvais oiseau, ils sont perdus. Lorsqu'une grande société licencie des milliers de personnes, la plupart d'entre elles ne méritent probablement pas d'être mises à pied. Elles faisaient ce qu'on leur demandait de faire, respectaient les limites et suivaient les directives. Malheureusement, elles avaient choisi de suivre le mauvais oiseau.

Même sans prendre de risque, il est de plus en plus difficile aujourd'hui de voler en formation ; et il faut souvent trouver rapidement un nouveau groupe. La capacité de mener est alors d'autant plus importante que, lorsque la formation se disperse, il n'y en a pas toujours une autre pour vous accueillir.

Ce n'est pas seulement le cas pour les carrières individuelles. Des sociétés connaissent le même sort lorsqu'elles suivent le chef de file d'un secteur qui périclité. Ou lorsqu'elles déclinent indéfiniment leur premier produit sans se rendre compte que le marché s'est tari.

Depuis des années, le marché du disque est dominé par quelques acteurs importants qui travaillent dur pour suivre le leader. Les prix, les politiques commerciales, les contrats et les emballages sont les mêmes pour toutes les maisons de disques. Elles évitent la critique en suivant le troupeau.

Mais lorsque le marché évolue, lorsque la technologie change la donne, toutes les maisons de disques sont à la peine. Non habituées à mener, à se lancer dans l'inconnu, elles sont prises au piège et paniquent. Aux États-Unis, la Recording Industry Association of America (RIAA, l'association qui rassemble les principales maisons de disques de ce pays) dépense des millions de dollars en lobbying auprès du Congrès pour que la loi ne change rien à ce petit monde. À la longue, évidemment, les maisons de disques échoueront. Vous ne pouvez pas empêcher le monde d'évoluer même en achetant l'influence du Congrès.

Il est important de répéter la leçon de la Vache Pourpre : faire preuve de prudence est risqué.



Quelles tactiques utilisées par votre entreprise consistent à suivre le leader ? Pourquoi ne pas les laisser tomber et agir de façon différente ? Si vous reconnaissez qu'il vous faut changer pour prendre la tête, faites une liste des moyens qui vous aideront à changer.

LE FAUTEUIL DE BUREAU AERON

Avant Herman Miller, les fauteuils de bureau étaient invisibles. Les gens du service des ressources humaines ou des achats s'occupaient de les acheter et, à moins d'être le PDG, vous n'aviez aucun commentaire à faire sur le fauteuil qu'on vous fournissait. De toute façon, vous n'auriez vu aucune différence entre un modèle ou un autre.

Les acheteurs de fauteuils de bureau cherchaient une solution sûre et simple. Les fabricants les ont écoutés attentivement et ont fabriqué des fauteuils sûrs et simples. C'était un marché ordinaire avec des résultats ordinaires.

Lorsque Herman Miller a lancé son fauteuil de bureau Aeron à 750 \$ en 1994, il a pris un risque énorme. Il a imaginé un fauteuil au look original, qui fonctionnait différemment et qui coûtait cher. C'était une Vache Pourpre. Tous ceux qui l'ont vu ont voulu s'asseoir dessus et tous ceux qui l'ont essayé en ont parlé. Les concepteurs savaient que le prix serait probablement un obstacle pour le préposé aux achats ordinaire. Ils savaient qu'ils n'en vendraient peut-être aucun.

Mais Herman Miller a gagné son pari. S'asseoir dans un fauteuil Aeron envoie un message sur ce qu'on fait et qui on est. Et acheter de tels fauteuils pour son entreprise transmet le même message. Peu après le lancement du fauteuil Aeron, Seth Goldstein, fondateur de SiteSpecific (la première agence de marketing direct en ligne), a utilisé ses premiers fonds de capital-risque pour acheter plus d'une

douzaine de fauteuils Aeron. Cela lui a valu la Une du *Wall Street Journal*.

Je ne cite pas ce cas d'invention réussie pour qu'il serve d'exemple au marketing viral, très prisé quoique rarement réussi. Non, je dis qu'il faut mettre son budget de marketing dans le produit plutôt que dans les médias. On a vendu des millions de fauteuils Aeron depuis 1994 et il fait désormais partie de la collection permanente du Musée d'Art Moderne de New York.

« Une conception exceptionnelle résout les problèmes d'ergonomie ; l'originalité, elle, amène le succès » reconnaît Mark Schurman de chez Herman Miller. Autrement dit, Herman Miller a compris que fabriquer un fauteuil sans risque était la chose la plus risquée à faire.

PRÉVISIONS, PROFITS ET VACHE POURPRE

Le marketing de masse demande des produits de masse. Et les produits de masse exigent un marketing de masse.

Cette équation aboutit à une terrible impasse en deux épisodes.

1^{er} épisode : des produits ennuyeux. Les entreprises qui dépendent du marketing de masse développent leurs produits en conséquence. Elles arrondissent les angles, éliminent toute caractéristique originale, bref elles fabriquent des produits neutres. Ces sociétés fournissent un service édulcoré, moins bon et meilleur marché que les autres. Elles poussent tout – le prix, la performance... – vers le centre du marché. Elles écoutent les acheteurs des grandes chaînes de distribution, ou ceux des plus gros industriels et imaginent des produits qui plairont à tous.

Après tout, si vous lancez une grande campagne publicitaire par publipostage, dans les magazines ou les quotidiens et à la télé, vous voulez que vos annonces attirent le plus de gens possible non ? À quoi bon annoncer un produit qui ne plaira pas à tous ? En suivant cette fausse logique, les spécialistes du marketing donnent à leur produit le moins de chance possible de se vendre.

Rappelez-vous que ce type d'annonces touche deux types de consommateurs :

- ✓ les très convoités innovateurs et les premiers adeptes qui en ont marre des produits de masse et qui les ignorent ;
- ✓ la majorité et les retardataires qui ne remarquent habituellement pas les annonces de nouveaux produits et qui, s'ils les remarquent, ne les achèteront pas.

En visant le centre du marché, les spécialistes du marketing gaspillent leur budget. Des exemples? Les dizaines de sites marchands qui ont dépensé des milliards pour faire connaître des produits ordinaires au marché de masse. Sans parler des supermarchés, véritables cimetières de produits médiocres conçus pour le plus grand nombre.

Nous avons déjà vu que le seul moyen pour qu'une idée atteigne le gros du marché, c'est de passer de la gauche à la droite de la courbe d'adoption d'un produit. Il est impossible de toucher tous les gens d'un seul coup. Et si vous n'arrivez pas à capter l'attention ni à soulever l'enthousiasme des contamineurs, votre produit est voué à l'échec.

2^e épisode: des budgets inquiétants. Pour lancer un produit grand public, vous devez dépenser des sommes importantes. Aux États-Unis, une campagne publicitaire régionale peut facilement coûter un million de dollars, et une bonne campagne nationale, 100 fois plus. Pour la plupart des 300 longs métrages lancés chaque année par Hollywood, les grands studios dépensent plus de 20 millions de dollars en publicité *par film*.

Si vous dépensez une somme astronomique, vous voulez que vos annonces rapportent, et rapidement. Si vous n'arrivez pas à susciter l'intérêt des détaillants pour qu'ils vident votre usine, vous êtes foutu. Vous n'aurez pas de seconde chance. Votre produit est mort.

Dépenser tout le budget dès le début a deux effets néfastes sur votre produit :

- ✓ vous avez très peu de chances de lancer de nouveaux produits parce que chaque lancement coûte très cher. Par conséquent, vous ne prendrez aucun risque et vous lancerez probablement des produits quelconques ou des imitations ;
- ✓ vous vous empêchez de suivre en entier la courbe de diffusion des idées. Il faut du temps pour atteindre les contaminateurs qui, à leur tour, prennent quelque temps avant de sensibiliser le reste de la population. Si vous dépensez tout votre budget marketing au début, vous aurez grillé votre réseau de détaillants, liquidé vos stocks et peut-être même mené votre entreprise à la faillite bien avant que la majorité de la population ait pu enfin prendre connaissance de votre produit.

Une foule de produits étonnants a été lancée au moment de l'explosion de l'internet. Malheureusement, la plupart n'a jamais eu la chance de se faire connaître. Parmi eux, une boîte d'expédition à l'épreuve des intempéries dont seuls le client et le livreur d'UPS connaissaient le code. Ou un minuscule bidule électronique qui liste les meilleurs bars, clubs et restaurants ainsi que les artistes qui s'y produisent. Ou encore un site Web sur lequel les gens peuvent faire

part de leurs commentaires et de leurs critiques aux grandes sociétés et régler leurs problèmes avec elles.

Dans chacun de ces cas, une jeune société a consacré pratiquement tout son capital au marketing de masse. Un marketing réalisé trop tôt et qui avait pris fin avant que l'idée ne commence à se répandre.

Comparez cette situation au succès des films qui ont surpris Hollywood au cours des 10 dernières années. Des films comme *The Blair Witch Project* ou *Mariage à la grecque* n'ont pas été lancés à grand renfort de publicité. Les cinéastes se sont attachés à tourner un film remarquable qui a ébloui quelques innovateurs (les personnes qui vont voir à peu près tous les films), et le bouche à oreille s'est mis à circuler.

Cela semble évident et pourtant, tous les produits qui s'adressent à un large public (d'entreprises ou de consommateurs) tombent dans le piège.



Que se passerait-il si vous confiez le budget marketing de vos trois prochains produits aux concepteurs ? Avez-vous les moyens d'embaucher un architecte, un designer, un sculpteur, un réalisateur, un auteur de classe internationale ?

LE MEILLEUR BOULANGER DU MONDE

Lionel Poilâne a hérité jeune de la boulangerie familiale fondée quelque 40 ans plus tôt par son père. Plutôt que de se contenter d'être aux fourneaux, Lionel a choisi de devenir remarquable.

Il a effectué des recherches poussées et interrogé plus de 8 000 boulangers français sur leurs techniques. Il a lancé l'utilisation de la farine biologique en France. Il a refusé de faire des baguettes qu'il trouvait sans goût et absolument pas françaises. Il a constitué la plus grande collection de livres de recettes de pain au monde et les a étudiés.

Son pain au levain est fait de farine, d'eau et de sel de mer et il est cuit dans un four à bois. Poilâne a refusé d'embaucher des boulangers. « Ils ont trop de mauvaises habitudes », m'a-t-il dit. Il a plutôt recruté des jeunes prêts à apprendre à ses côtés.

Au début, les Français ont boudé ses produits, les jugeant trop osés et différents. Mais la qualité exceptionnelle de ses miches et son obstination ont fini par avoir raison des réticences de la population.

Les grands restaurants de Paris servent aujourd'hui du pain Poilâne. Les gens viennent de partout faire la queue devant sa petite boutique dans la rue du Cherche Midi. La société qu'il a fondée exporte partout dans le monde, faisant du pain artisanal un produit mondial qui mérite qu'on en parle.

L'an dernier, les ventes du pain Poilâne ont dépassé les 10 millions de dollars.

LE MARKETING DE MASSE N'AIME PAS MESURER

Les spécialistes du marketing direct savent que les systèmes de mesure, qui permettent d'identifier ce qui marche pour pouvoir le répéter, sont la clé du succès. Mais les tenants du marketing de masse, eux, y ont toujours résisté.

Un jour, mon ancienne entreprise a contacté le patron de l'une des plus grandes maisons d'édition de magazines au monde pour lui proposer une méthode permettant aux annonceurs d'identifier qui voyait et réagissait à leurs publicités. Il a refusé net. Il savait que ce genre de renseignements mettrait en péril son entreprise et que les responsables marketing des annonceurs ne voulaient pas de ces données qui auraient beaucoup compliqué leur travail.

Mesurer signifie identifier un problème dans le but de le corriger. La publicité diffusée dans les médias de masse (télé, radio, journaux, magazines) joue sur l'émotion qu'elle suscite et le savoir-faire des créatifs. Elle n'a que faire de corriger des erreurs. Pourquoi la publicité s'est-elle rapidement essouffée sur Internet? Entre autres parce qu'elle obligeait les annonceurs à mesurer – et donc à identifier ce qui ne fonctionnait pas.

Les créateurs de Vaches Pourpres doivent eux aussi procéder à des mesures. Un produit, un échange ou une ligne de conduite fonctionne (convainc des contamineurs et se propage) ou ne fonctionne pas. Les sociétés qui mesurent corrigent rapidement leurs

offres et les rendent plus susceptibles de se transformer en idées-virus.

Comme il est de plus en plus facile de surveiller les réseaux informels de consommateurs, l'entreprise gagnante saura rapidement déterminer quels produits marchent pour en lancer de semblables, et quels produits n'intéressent pas le public pour s'en débarrasser.

Zara, détaillant de vêtements en pleine croissance, modifie ses collections toutes les trois ou quatre semaines. En surveillant étroitement ce qui se vend et ce qui ne se vend pas, la marque parvient à déterminer plus rapidement que la concurrence quelle marchandise elle a intérêt à proposer.



Que pouvez-vous mesurer? Que vous en coûtera-t-il? Combien de temps attendrez-vous avant d'obtenir des résultats? Si vous en avez les moyens, tentez l'expérience. « Si vous le mesurez, il s'améliorera. »

LOGITECH

Comment Logitech, dont les souris et autres dispositifs de saisie sont pourtant loin d'être les plus sophistiqués, est-elle devenue l'entreprise technologique qui croît le plus rapidement aux États-Unis ? Aussi paradoxal que cela puisse paraître, Logitech doit son succès en partie à ce manque de sophistication.

L'entreprise connaît du succès parce que ses dirigeants ont compris qu'elle devait tirer profit de la mode. Le cœur des dispositifs que propose Logitech évolue peu, mais leurs fonctionnalités et leur style changent sans cesse. La société ne cherche pas à inventer de nouvelles puces ; elle consacre plutôt ses efforts à créer des produits plus conviviaux.

Pour l'utilisateur, un dispositif de saisie plus beau, plus efficace et plus simple d'utilisation représente un avantage immense. À tel point que de nombreux consommateurs vantent spontanément ces articles à leur entourage. Davantage de contaminateurs au service de la Vache Pourpre. Logitech n'a pas besoin de plus de publicité mais de davantage de produits remarquables. C'est ce que les consommateurs veulent acheter.

QUI REMARQUE-T-ON DANS LE PRÉ ?

Les perdants sont faciles à reconnaître. Ce sont les grandes entreprises qui ont d'immenses usines et des objectifs trimestriels, mais dont les seuils de risques perçus sont très bas. Chez elles, l'inertie est reine. Évoluant dans le grand cycle du complexe télé-industriel, ces sociétés ont des hiérarchies et des systèmes si lourds qu'elles sont à peu près incapables d'être remarquables.

Les gagnants, ce sont les petites et moyennes entreprises qui cherchent à accroître leurs parts de marché. Elles savent qu'elles ont beaucoup à gagner en changeant les règles du jeu. Évidemment, il existe de grandes entreprises qui comprennent les vertus de l'audace, tout comme il existe de petites entreprises qui demeurent accrochées à leurs produits et à leurs stratégies.

Tandis que j'écris ce chapitre, la chanson à la mode en Europe s'intitule *Ketchup*, parle de ce fameux condiment et est chantée par deux sœurs espagnoles sorties de nulle part qui se font appeler « les filles de la tomate ». Aux États-Unis, le long métrage qui trône en deuxième place des meilleures entrées est un film d'animation à petit budget dans lequel des légumes jouent des scènes de la Bible. Rien à voir avec ce qu'on pourrait attendre d'un média encroûté.

Grâce à son clavier électrique, Yamaha a réussi à s'emparer d'une grande part du marché du piano traditionnel et à en bousculer les leaders.

La société BIC a perdu une bonne portion de sa clientèle au profit de concurrents japonais qui ont su mettre au point des stylos amusants.

UNE NOUVELLE SORTE DE KIWI

Personne n'ignore le succès qu'a connu il y a plusieurs années la Nouvelle-Zélande en commercialisant la groseille chinoise, mieux connue sous le nom de « kiwi ». Ses importateurs l'ont fait connaître aux gens branchés, aux épiciers et aux supermarchés, puis ont regardé les choses évoluer.

Il est aujourd'hui plus difficile d'attirer l'attention sur un nouveau fruit. Comment pourrait-on lancer un nouveau kiwi ? Un kiwi jaune, par exemple, et dont la peau serait comestible ?

Zespri, la société qui produit un tel fruit, a choisi de le commercialiser dans les épiceries latino-américaines haut de gamme. Le nouveau kiwi, qui ressemble à la mangue et à la papaye, s'en distingue cependant suffisamment pour être remarquable. Zespri a ciblé certaines épiceries latino-américaines parce qu'elle y a trouvé des consommateurs insatisfaits qui avaient à la fois le temps et le désir d'essayer quelque chose de nouveau et d'exclusif.

Sans aucun soutien publicitaire, Zespri présente donc son fruit à un public de contamineurs qui aiment le risque. Si la société se montre audacieuse et organise des dégustations, elle a d'excellentes chances de conquérir la communauté latino-américaine et ensuite le reste du marché. L'an dernier, elle a vendu plus de 100 millions de kiwis jaunes.

DE L'INTÉRÊT D'ÊTRE VACHE

Voici un paradoxe intéressant. Le monde devient de plus en plus inquiétant et beaucoup de gens se préoccupent de sécurité. Ils veulent réduire les risques qui menacent leur entreprise et leur carrière et croient que le meilleur moyen d'y parvenir est de faire preuve de prudence. De se cacher. C'est la raison pour laquelle de moins en moins de professionnels travaillent à la création de nouvelles Vaches Pourpres.

Dans le même temps, le marché n'a jamais été aussi rapide et fluide. Bien sûr nous sommes trop occupés pour être attentifs à tout, mais une partie de la population est plus avide que jamais de nouveautés. Certaines personnes sont très excitées à l'idée de changer d'opérateur téléphonique, de compagnie aérienne ou de cabinet comptable pour peu qu'elles en retirent l'impression d'être en avance sur les autres. Si les services de votre banque ne sont pas à la hauteur, il y a des tas d'autres banques où vous pouvez déposer votre argent. Aussi, le fait qu'il y ait de moins en moins de gens qui tentent de développer une Vache Pourpre ne cesse de faire croître l'avantage qu'il y a à le faire ! Ce qui est à l'œuvre, c'est la capacité d'un petit groupe d'expérimentateurs décidés à influencer le reste de la population.

Comme le fait d'être remarquable est de plus en plus synonyme de valeur sur le marché, suivre la Vache Pourpre devient également de plus en plus intéressant.

Que vous enregistriez un tube, conceviez une formidable police d'assurance ou écriviez un best-seller, la prospérité, le prestige et la satisfaction qui suivront ne sauraient être qu'extraordinaires.

S'il réussit à éviter l'échec, le ridicule et la déception, le créateur de la Vache Pourpre percevra des bénéfices énormes et profitera de retombées considérables... pour peu qu'il ait tenté sa chance.

Ces retombées, doit-on ajouter, ont une vie propre. Pour en profiter, nul besoin d'être constamment remarquable. Starbucks l'a été une fois. L'esprit d'innovation dont cette entreprise a fait preuve il y a quelques années lui a permis d'ouvrir des milliers de cafés dans le monde. Elle ne maintiendra sans doute pas son taux de croissance époustouflant, à moins de trouver une autre Vache Pourpre, mais elle aura entre-temps engrangé d'énormes bénéfices.

Peu importe le secteur, le créateur d'une Vache Pourpre ne peut en tirer que d'importants profits. Les meilleurs joueurs de football signent des contrats à long terme. Les auteurs du best-seller *Nanny, journal d'une baby-sitter* ont touché un million de dollars pour écrire la suite, même s'il est impossible que le deuxième livre connaisse autant de succès que le premier. Une agence à la mode recrute ses nouveaux clients grâce au succès qu'elle a connu avec ses anciens clients. Toujours pour la même raison.

Lorsque vous parvenez à créer quelque chose de vraiment remarquable, le défi est de réussir à faire deux choses en même temps :

- ✓ traire la Vache jusqu'à la dernière goutte, autrement dit trouver le moyen d'en profiter le plus longtemps possible ;
- ✓ définir un milieu propice à la création d'une nouvelle Vache Pourpre, qui remplacera la première lorsque les bénéfices que vous en tirez diminueront.

L'exercice est complexe. Le créateur d'une Vache Pourpre a tendance à vouloir profiter de l'argent, des honneurs et du sentiment de puissance que procure le succès. Il sait aussi que, s'il échoue en concevant une nouvelle Vache Pourpre, il perdra tout cela. La tentation est donc forte pour lui de se la couler douce, de conserver ses millions plutôt que de les réinvestir, et de se montrer prudent pour éviter de voir disparaître les fruits de son dur labeur.

De nombreuses entreprises ont bâti un empire à partir d'une idée de génie, puis se sont endormies sur leurs lauriers. Palm, Yahoo! AOL, Marriott... la liste est longue.

Il a toujours été plus facile de profiter de la vie après quelques succès remarquables. Disney se l'est coulée douce pendant des années. Il est si simple de regarder passer la parade en prétextant que l'on consacre son temps et son énergie à faire fructifier ce que l'on a déjà plutôt que d'investir dans l'avenir.

LE BOUCHER ITALIEN

Si l'Italie compte des milliers de bouchers, un seul est célèbre (et très riche). Dario Cecchini, de Panzano, a fait parler de lui dans un nombre considérable de guides et de magazines. Sa vieille boucherie de 250 ans est presque toujours remplie. Les gens viennent de partout pour l'entendre citer Dante et vanter les mérites du bifteck à la Florentine. Pourquoi ?

Lorsque l'Union européenne a interdit de vendre la viande de bœuf avec les os (à cause de la maladie de la vache folle²), Dario Cecchini a solennellement célébré les funérailles d'un steak, qu'il a enterré dans un petit cercueil devant sa boutique.

Sa viande est-elle pour autant plus savoureuse que celle des autres bouchers ? Non. Mais en ajoutant à l'achat de la viande une dimension sociopolitique, il a trouvé une recette gagnante pour faire de l'argent sur le compte d'un gros animal : une Vache Pourpre.

1. Malheureusement, la maladie de la Vache Pourpre n'est-elle, pas contagieuse.

WALL STREET ET LA VACHE

Indépendamment de la conjoncture, quel est le secret pour qu'un entrepreneur réalise son rêve, c'est-à-dire réussisse un premier appel public à l'épargne ? Les entreprises qui ont émis des actions pendant le boom d'Internet (et celles qui le feront à nouveau lorsque le marché reprendra) avaient un point en commun : elles avaient créé une Vache Pourpre.

Qu'il s'agisse de sites de « chat » incroyablement populaires ou de versions bêta d'un logiciel de base de données sur lesquels les premiers adeptes se sont extasiés, chacune de ces entreprises avait un boniment à servir à la Bourse. Et les investisseurs se sont laissé convaincre.

Puis bon nombre des sociétés ont oublié la leçon. Au lieu d'utiliser les profits pour créer une série d'innovations qui auraient pu mener à une autre Vache Pourpre (à plus grande échelle), elles ont empoché l'argent. Elles ont rationalisé, mécanisé et trait leur Vache jusqu'à la dernière goutte. Hélas, très peu de marchés jouissent d'une stabilité et d'une croissance suffisamment importantes pour permettre à une entreprise cotée de prospérer très longtemps. Les périodes de croissance annuelle de 20 % ont probablement disparu à tout jamais.

LE CONTRAIRE DE « REMARQUABLE »

c'est « très bon ».

Les idées qui sont remarquables ont plus de chance de se propager que les autres. Pourtant, peu de gens font des choses remarquables. Pourquoi? Je pense que c'est parce qu'ils croient que le contraire de remarquable est « mauvais » ou « médiocre » ou « mal fait ». Alors, s'ils font quelque chose de très bon, ils s'imaginent que ce quelque chose pourrait devenir une idée virus. C'est mal comprendre le principe.

Si vous voyagez avec une compagnie aérienne et qu'elle vous amène à destination en toute sécurité, vous n'en parlez pas. Elle a fait ce qu'elle devait faire. Ce qui la rend remarquable c'est ce qu'elle fait au-delà de toute attente (l'avion est arrivé une heure plus tôt que prévu; on vous a laissé voyager gratuitement parce que vous êtes séduisant; on a servi des crêpes Suzette en première classe). C'est ce genre de choses que vous voulez partager.

Les usines établissent des normes de qualité et essaient de s'y conformer. C'est ordinaire. Une très bonne productivité se voit tous les jours et ne mérite pas qu'on en parle.



Faites-vous des choses très bonnes? Combien de temps vous faudra-t-il pour arrêter et commencer à faire des choses remarquables?

LA PERLE DANS LE FLACON

Prell est une marque de shampoing dont aucun baby-boomer américain n'a oublié la bouteille transparente remplie d'un liquide vert... et dans lequel nageait une perle qui descendait lentement vers le fond. Cette image était omniprésente dans la publicité de Prell.

L'annonce n'a jamais expliqué le rapport entre la perle et le shampoing mais il est clair que cette pub télévisée a fait de ce shampoing ordinaire un succès extraordinaire.

Où voyez-vous une Vache Pourpre dans le secteur des produits de beauté ? Ils se ressemblent tous. Le plus souvent, c'est un ingrédient exotique superflu ou l'emballage original qui attire l'attention plutôt que l'efficacité du produit.

Comparez le déclin inexorable de Prell (les pubs télévisées n'avaient plus d'effet) avec l'ascension progressive du shampoing Dr. Bronner.

Dr. Bronner ne fait aucune publicité et pourtant ses ventes et sa part de marché ne cessent d'augmenter. Si la supériorité du produit n'y est pour rien, qu'est-ce qui est si attirant ? Son emballage incroyable. L'emballage fait partie du produit.

La plupart des gens découvrent ce produit extraordinaire chez des amis. En vous lavant les mains ou les dents dans la salle de bains

de vos hôtes, sans grand-chose d'autre à faire que d'inspecter le contenu de leur armoire de toilettes, vous vous mettez inévitablement à lire l'incroyable quantité de texte imprimée sur la bouteille de Dr. Bronner: « Une alimentation équilibrée pour le corps, l'esprit et le moral, voilà notre remède. »

Non seulement c'est un produit unique, mais son il cible un auditoire précis: les premiers adeptes, qui sont très heureux d'en parler à leurs proches.

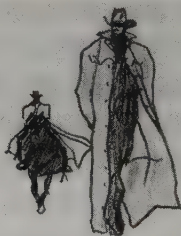
Dr. Bronner est vraiment un shampoing remarquable. Il vaut la peine qu'on le remarque, qu'on en parle et, pour beaucoup de gens, qu'on l'achète. Dans un monde sans publicité (efficace), il a un avantage déloyal par rapport à tout ce que la concurrence peut faire.



Achetez une bouteille de shampoing Dr. Bronner. En collaboration avec votre responsable production et vos concepteurs, « bronnifiez » l'un de vos produits.

LE PARADOXE DE LA PARODIE

J. Peterman est de retour. Son grand catalogue blanc, avec les interminables descriptions de ses longs manteaux inspirés par les cowboys des plaines et de ses irremplaçables écharpes de soie blanche, était tombé en désuétude depuis une dizaine d'années. Le texte était tellement exagéré que le fictif monsieur Peterman est devenu un personnage de la populaire *sitcom* américaine, *Seinfeld*.



Une minuscule annonce dans The New Yorker a lancé ce long manteau et le ton particulier du catalogue J. Peterman. Il était si remarquable qu'il a connu une popularité incroyable au point de susciter la parodie.

Imaginez que la même chose arrive à L.L. Bean, Les Trois Suisses ou Cyrillus. C'est inconcevable. Ces catalogues sont sans surprise, toujours les mêmes, ordinaires. Le catalogue original de J. Peterman, par contre, était si ridicule que c'était un plaisir de le parodier.

L'originalité même qui a suscité la parodie se traduit par un accroissement spectaculaire de l'attention, des ventes et des profits. Si on vous parodie, c'est que vous êtes unique, que vous possédez une caractéristique qui mérite qu'on s'en moque. C'est qu'il y a une Vache Pourpre à l'œuvre. Voici en quoi consiste le paradoxe: le bouche à oreille, qui peut porter votre produit aux nues, peut aussi inciter quelqu'un à vous tourner en ridicule.

La plupart des sociétés craignent tellement d'offenser le public ou de paraître ridicules qu'elles se tiennent le plus loin possible de tout ce qui pourrait donner de tels résultats. Elles fabriquent des produits ordinaires parce qu'elles ne veulent pas sortir du lot. Lorsqu'un comité participe à la création d'un produit, chacun des membres aplanit les coins en prétextant que quelqu'un pourrait ne pas l'aimer. Résultat: un produit ordinaire, fade, sans intérêt.



Comment pourriez-vous modifier votre produit ou service pour qu'il apparaisse dans la prochaine émission de télé à la mode ou dans une parodie du journal professionnel de votre secteur d'activité?

72 ALBUMS DE PEARL JAM

Dans l'industrie de la musique, un artiste est constamment déclassé par un autre plus populaire. Pas étonnant que tous les chanteurs vivent dans l'espoir d'entrer dans le top 40. Pourtant, 97 % de tous les albums font perdre de l'argent à leur producteur car ce modèle est définitivement condamné.

Cette stratégie était géniale en 1962. À l'époque, tout le monde cherchait de la bonne musique. Les disquaires voulaient des titres à vendre, les stations de radio voulaient des succès et les consommateurs voulaient des albums pour enrichir leurs collections. La publicité (sous forme de pots-de-vin aux stations de radio ou de primes aux détaillants) rapportait gros.

Aujourd'hui, presque tous les succès relèvent de la chance (et d'un peu de talent). Un groupe (une marque ?) capte l'intérêt d'un noyau de contaminateurs qui en parlent à leurs amis et, tout à coup, c'est un succès ! Plutôt que de reconnaître qu'il en ait ainsi, le milieu de la musique tente de fabriquer des succès comme autrefois.

Pas les musiciens de Pearl Jam. Eux semblent avoir compris. Ils ont percé. Ils ont travaillé dur (et ont eu de la chance), ont enregistré quelques succès, obtenu de la presse. Puis, au lieu de se répéter encore et encore, ils se sont rapprochés de leur public de base et ont construit un système tout à fait différent.

Si vous êtes fan de Pearl Jam, vous savez qu'entre 2001 et 2002, le groupe a produit 72 albums live, tous disponibles sur son site Web. Pearl Jam n'essaie pas de prendre le marché des groupes concurrents; il vend aux convertis. Il sait qu'après avoir obtenu la permission de parler aux gens, c'est beaucoup plus facile de leur vendre quelque chose. Pearl Jam sait que le coût de vente d'un album à ce public est relativement minime et le groupe a d'ailleurs gagné de l'argent sur chacun des soixante-douze albums. Mais en plus de tout cet argent, l'immense intérêt de cette démarche apparaît lorsque ce cœur de cible est tellement satisfait des produits qu'il prend le temps d'endoctriner ses amis. C'est pourquoi l'univers de Pearl Jam est en pleine expansion. Les fans purs et durs en amènent de nouveaux et les anciens restent parce qu'on les traite bien. L'intérêt se maintient parce que le groupe continue de satisfaire sa clientèle de base grâce à des produits remarquables.



Avez-vous les adresses électroniques des 20 % de vos clients qui aiment ce que vous faites ? Si non, c'est le moment de les obtenir. Si vous les avez, que pourriez-vous faire de super génial pour ces clients ? Allez sur mon site (www.sethgodin.com) et inscrivez-vous pour obtenir la liste de ce que vous pourriez faire... et voyez ce qui arrivera.

CURAD

Lorsque Curad a décidé de concurrencer la marque Band-Aid sur le marché des pansements adhésifs, les observateurs ont pensé qu'elle échouerait lamentablement. Band-Aid était une institution, un nom tellement connu qu'il était devenu générique. Et son produit était sensationnel. Que comptait faire Curad ?

Curad a développé une Vache Pourpre : des pansements décorés de petits personnages.

Les enfants les ont adorés, et leurs parents aussi qui voulaient que les bobos de leurs petits guérissent encore plus rapidement. Et, évidemment, dès que le premier enfant a porté un Curad à l'école, tous les autres ont voulu en faire autant.

Curad a rapidement volé une bonne part du marché au leader du secteur.



Pourriez-vous fabriquer une version « collector » de votre produit ?

RESTEZ ASSIS, NE FAITES RIEN

Les services de marketing ressentent souvent le besoin de justifier leur existence. Si le slogan de l'an dernier semble dépassé, ils dépenseront un million d'euros pour en inventer un nouveau et le propager. Si les ventes au détail sont en baisse, ils embaucheront un consultant pour relouer les boutiques.

Trop souvent, ces efforts sont le fruit d'un compromis. Soit un compromis budgétaire (« Nous n'avons pas les moyens de lancer un nouveau produit; lançons plutôt un nouveau slogan »), soit un compromis sur le produit (« Ça va déconcerter nos clients habituels; faisons quelque chose de moins radical »). Ces compromis sont, presque sans exception, pires que l'inaction.

Si vous ne faites rien, au moins vous n'allez pas vous couper de vos clients habituels en les noyant de camelote indéfendable. Quand vous ne faites rien, vos contamineurs peuvent encore vanter le produit original qui vous a rendu populaire. En essayant de revamper votre gamme au moyen de messages et de produits de plus en plus médiocres vous rendez de plus en plus difficile à vos quelques fans restants de faire votre promotion.

Les dirigeants de Ben & Jerry's ont résisté à la tentation pendant des années. Lorsqu'ils n'avaient pas de nouveau parfum ou d'idée de promotion extraordinaire, ils ne faisaient rien. Ils pouvaient offrir un cornet gratuit une fois par an dans leurs boutiques mais refusaient un rabais de 5 % sur un litre de crème glacée dans votre

épicerie de quartier. McIntosh, un célèbre fabricant de matériel stéréo haut de gamme, a fait la même chose. Au lieu de sortir un nouveau modèle d'amplificateur chaque année, il n'en a lancé que deux ou trois en dix ans. Cette tactique ne satisfait peut-être pas les jeunes loups du développement (qui participent à moins de projets excitants) mais elle a permis d'imposer la légende et de mener les produits d'une extrémité à l'autre de la courbe d'adoption.

Ne rien faire n'est pas aussi valable que faire quelque chose (de génial). Mais faire du marketing simplement pour faire quelque chose est pire que de ne rien faire.



Qu'arriverait-il si vous vous absteniez pendant une saison ou deux de lancer de nouveaux produits et relanciez plutôt des classiques qui ont fait leur preuve? Quelle nouveauté pourriez-vous offrir après deux saisons (et avec des designers et des chefs de produits bien reposés)?

LE SERVICE POSTAL DES ÉTATS-UNIS

Peu de grandes sociétés ont une clientèle aussi discrète que celle du service postal américain. Dominé par d'importants clients traditionnels, il a toujours eu toutes les misères du monde à innover. Les poids lourds du marketing direct prospèrent car ils ont compris comment tirer profit de ce système et ils ne veulent surtout pas qu'il change. Et la plupart des gens n'ont pas non plus envie de modifier leurs habitudes en matière de courrier.

La majorité des initiatives stratégiques lancées par le service postal ont été ignorées ou méprisées. Mais l'opération ZIP + 4 a connu un énorme succès. En quelques années, le service postal a propagé une nouvelle idée qui a exigé qu'on change des millions d'inscriptions d'adresses dans des milliers de bases de données. Comment a-t-il fait ?

Cette innovation a changé les règles du jeu, preuve qu'il s'agissait d'une Vache Pourpre. L'opération ZIP + 4 permettait désormais aux spécialistes du marketing de cibler plus facilement les quartiers et de faire des envois en nombre beaucoup plus rapidement et à une fraction du prix. Les clients et le service postal se sont rendus compte des nombreux avantages qu'elle offrait. Faire fi de cette innovation les aurait privés de gros profits.

Le service postal a d'abord ciblé quelques premiers adeptes. Ces personnes étaient techniquement calées et très sensibles aux questions de coût et de rapidité. Et ces premiers adeptes étaient égale-

ment bien placés pour faire connaître les avantages aux autres expéditeurs, moins astucieux. La leçon est simple: plus votre marché est intransigeant, plus il est encombré, plus vos clients sont occupés, plus il vous faut une Vache Pourpre. Les demi-mesures échoueront. Par contre, examiner en détail le produit et y apporter des améliorations exceptionnelles dans les domaines qui préoccupent les bons clients peut rapporter gros.

À LA RECHERCHE DE L'OTAKU

Les Japonais ont inventé des mots vraiment utiles, par exemple *otaku*. Un *otaku* est plus qu'un passe-temps mais moins qu'une obsession. Un *otaku*, ça peut être le désir irrésistible de vous rendre à l'autre bout de la ville dans un nouveau resto pour goûter la soupe aux nouilles ramen dont on a vanté les mérites dans le journal. Un *otaku*, ça peut aussi être le désir de tout apprendre sur la nouvelle locomotive numérique Lionel et de partager l'info avec vos amis amateurs de trains.

Les gens lisent le magazine *Fast Company* parce qu'ils ont un *otaku* pour les affaires. Ils visitent les foires commerciales pour être au courant des nouveautés; pas seulement pour aider leurs entreprises à survivre mais parce qu'ils aiment vraiment rester à l'affût de ce qui se passe. L'*otaku*, en fin de compte, est au cœur même du phénomène de la Vache Pourpre.

Comme nous l'avons vu précédemment, votre entreprise ne peut se contenter de satisfaire les besoins essentiels. Vous devez trouver le moyen de sensibiliser ceux qui deviendront vos premiers adeptes et qui propageront votre message tout au long de la courbe. C'est là qu'entre en jeu l'*otaku*.

Les consommateurs qui ont un *otaku* sont les contamineurs qu'il vous faut. Ils voudront connaître votre produit; ils prendront le risque de l'essayer et le temps d'en parler à leurs amis. Certains marchés regroupent plus de consommateurs avec un *otaku* que

d'autres. La tâche du spécialiste en marketing remarquable est de définir ces marchés et de miser sur eux en laissant tomber les autres, peu importe leur taille.

Il y a un *otaku* pour la sauce piquante aux États-Unis. Les fous du chili, en quête des condiments les plus épicés, ont incité les fabricants à commercialiser des sauces insensées. Des exemples? Dave's Insanity, Blair's After Death Hot Sauce, Mad Dog 357, Pain 100 %, Mad Dog Inferno, Boar's Breath, Sweet Mama Jamma's Mojo Juice, Melinda's XXXX, Mad Cat, Lost in Boiling Lake, Satan's Revenge et le toujours populaire Trailer Trash. Pendant que des dizaines d'entrepreneurs créaient un véritable commerce de la sauce piquante sans déboursier un centime en publicité, personne ne faisait fureur en vendant de la moutarde.

Il est clair que les amateurs de moutarde sont plus nombreux que les amateurs de sauce piquante-à-vous-écorcher-les-papilles. Pourtant la sauce piquante est en plein essor tandis que la moutarde ne l'est pas. Pourquoi? Parce que peu de gens commandent de la moutarde par la poste ou demandent une marque spécifique au resto. Ils n'ont pas l'*otaku*.

Les entreprises intelligentes ciblent les marchés où existe déjà un *otaku*.



**Allez à un congrès d'amateurs de science-fiction.
Ce sont des gens vraiment particuliers.
Intéressez-vous un public aussi bizarre et fascinant?**

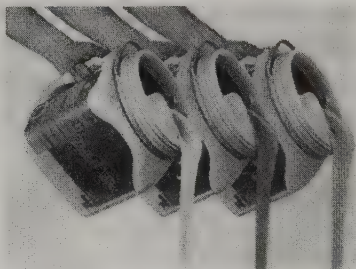
Comment pourriez-vous vous en créer un ? (Jeep l'a fait. Et *Fast Company* aussi et la société de paniers Longaberger également). Les produits diffèrent, mais les contamineurs et les premiers adeptes restent les mêmes, que ce soit dans le domaine des véhicules utilitaires, des affaires ou des paniers tressés.

DUTCH BOY ET LE RENOUVEAU DU COMMERCE DE LA PEINTURE

C'est tellement simple que ça fait peur.

Les pots de peinture sont lourds, difficiles à transporter, difficiles à ouvrir, difficiles à fermer, malpratiques et, en fait, tristes. Mais ils existent depuis longtemps, et tout le monde supposent qu'ils ont leur raison d'être.

Tout le monde sauf Dutch Boy. Cette entreprise a compris que les choses pouvaient changer. Elle a aussi compris que le contenant fait partie intégrante du produit. Les gens n'achètent pas de la peinture, ils achètent des murs peints, et un contenant convivial rend l'opération tellement plus facile et plus agréable !



Quelques modifications évidentes au traditionnel pot de peinture ont fait grimper les ventes de Dutch Boy de façon vertigineuse. La question évidente : pourquoi a-t-il fallu attendre aussi longtemps ?

Dutch Boy a donc lancé un nouveau container à peinture : facile à transporter, facile à verser et facile à refermer. Les ventes ont explosé. Pas surprenant ! Non seulement le nouvel emballage a fait grimper le chiffre d'affaires, mais il a aussi permis d'accroître la distribution de la marque (avec une hausse du prix de détail !).

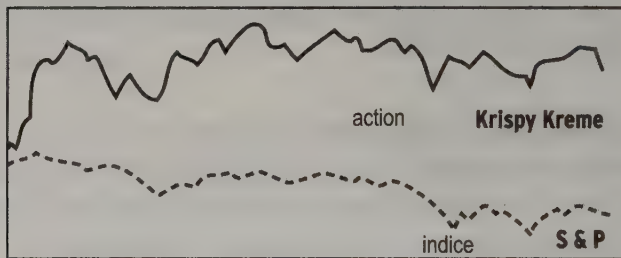
Voilà du marketing bien fait. Du marketing où le spécialiste change le produit, pas la publicité.



Où finit votre produit et où commence votre battage publicitaire ? Le pot de peinture Dutch Boy est nettement un produit, pas un battage publicitaire. Pouvez-vous redéfinir ce que vous vendez de façon semblable ?

KRISPY KREME

Il y a deux sortes de personnes : celles qui ont entendu parler des beignets Krispy Kreme et qui supposent que tout le monde les connaît, et celles qui vivent là où le règne du beignet ne s'est pas encore implanté.



Depuis son introduction en bourse, Krispy Kreme a surpassé toutes les attentes, son rendement dépassant largement celui de toutes les autres actions. Pourquoi ? Parce que Krispy Kreme sait très bien comment gérer la Vache Pourpre.

Krispy Kreme fait de bons beignets. Aucun doute. Mais un bon beignet vaut-il un détour d'une heure en voiture ? Apparemment oui, si l'on en croit les maniaques des beignets. Et c'est de là que vient le succès de Krispy Kreme.

Lorsque Krispy Kreme s'installe dans une ville, elle commence par distribuer gratuitement des milliers de beignets. Évidemment, les personnes susceptibles de se présenter pour profiter de l'aubaine

sont celles qui ont entendu parler de la légende de Krispy Kreme et qui sont bien heureuses de voir enfin cette entreprise arriver chez elles.

Ces contamineurs passent rapidement le mot à leurs amis, leur vendent l'idée et les convainquent même de venir avec eux au comptoir. Et la deuxième phase commence. Krispy Kreme tient mordicus à être le sujet de conversation. Après avoir ouvert ses principaux points de vente, elle s'empresse de signer des contrats avec les stations-service, les cafés et les épiceries. Le but ? Rendre le produit très facilement accessible. Elle commence par séduire les amateurs prêts à faire un détour de 20 kilomètres et finit par conquérir les gens trop paresseux pour traverser la rue.

Si le produit reste remarquable (et Krispy Kreme est prête à parier des millions que c'est le cas), alors bon nombre des paresseux succomberont à l'*otaku* du beignet. Ils formeront la nouvelle vague de maniaques de Krispy Kreme, la répandant dans une nouvelle ville jusqu'à l'arrivée de la chaîne.

Il est bon de noter que les bagels ou les brownies ne produiraient probablement pas la même réaction. L'obsession qu'entretiennent les maniaques des beignets Krispy Kreme est, en quelque sorte, viscérale. Et tout le phénomène repose sur le fait d'avoir su déceler cette obsession et en tirer profit. Autrement dit, trouvez d'abord le créneau puis fabriquez un produit remarquable ; ne faites surtout pas le contraire.

LE PROCESSUS ET LE PLAN

Existe-t-il un moyen infaillible de créer une Vache Pourpre ? Y a-t-il une formule secrète, un rituel, une incantation à utiliser pour accroître la créativité tout en restant bien ancré dans la réalité ?

Évidemment non.

La preuve : la croissance des entreprises qui ont lancé une Vache Pourpre finit par ralentir un jour.

Il est difficile de reconnaître intuitivement la Vache Pourpre. En évaluant la situation *a posteriori*, on peut toujours dire : « Bien sûr que ça a marché ! » Par définition, une Vache Pourpre est quelque chose de remarquable. Par contre, en y pensant bien, on se rend compte que la création d'une Vache Pourpre n'est pas chose facile.

Si vous lisez ce livre en espérant y trouver une recette, désolé de vous décevoir, je n'en ai pas.

Mais, j'ai un processus qui en vaut un autre.

Ce processus est très simple : cherchez les avantages que vous avez à offrir. Mettez-vous au défi, vous et votre équipe, de décrire ce que sont ces avantages puis de vérifier lequel a le plus de chance de vous apporter les résultats financiers que vous recherchez.

En passant en revue les divers « P » (prix, produit, packaging, etc.), vous définissez où sont vos avantages et où se trouve la concurrence. Si vous n'avez pas une bonne idée du paysage, vous ne

pouvez pas passer à l'étape suivante, qui consiste à trouver l'innovation que vous êtes en mesure de soutenir.

Ne serait-ce pas remarquable si le jackusi que vous avez imaginé pouvait offrir toutes les options que vous avez conçues ? Absolument, mais sans un modèle financier solide, il n'est pas certain que vous pourriez tenir le coup bien longtemps. La compagnie aérienne low cost JetBlue a trouvé comment offrir le maximum de services pour le prix le plus compétitif (tout en restant une entreprise rentable). Starbucks a donné un sens nouveau à ce que pouvait être une tasse de café (d'une façon fort différente de celle qu'a utilisée JetBlue pour faire connaître son innovation).

Ce n'est pas la méthode ni le plan qu'ont en commun les Vaches Pourpres. C'est le processus qu'utilisent les entreprises pour découvrir (de façon délibérée ou fortuite) les atouts qui rendent leurs produits remarquables.

LE POUVOIR D'UN SLOGAN

Les slogans étaient importants parce qu'ils s'inséraient dans les pubs télé et faisaient passer votre message en quelques secondes. Aujourd'hui, cette concision est encore importante, mais pour une tout autre raison.

Un slogan qui transmet clairement l'essence de votre Vache Pourpre est un script. Un script que le contaminateur suit pour parler de vous à ses amis. Le slogan rappelle à l'utilisateur : « Voici pourquoi il vaut la peine de nous recommander ; voici pourquoi vos amis et collègues seront contents que vous leur ayez parlé de nous. » Et surtout, le script garantit que le message est transmis de façon adéquate, que le client éventuel vient vous voir pour la bonne raison.

La boîte bleue de Tiffany ou les sacs oranges de Hermès sont des slogans visuels. Ils représentent l'élégance, le raffinement et la qualité, et surtout, l'idée que « le prix n'a pas d'importance ». Chaque fois qu'une personne offre un cadeau dans une boîte Tiffany ou un sac Hermès, elle propage le message. C'est aussi le cas de Apple et du design branché de ses ordinateurs. Ces entreprises ont réussi à se positionner de façon cohérente et à faciliter la propagation de leur message.

Chaque année, des millions de visiteurs vont voir la tour de Pise. Elle est exactement comme dans les publicités. Elle penche. Rien ne vient compliquer le message. Il n'y a pas de « aussi », de

« plus » ou de « et ». Il n'y a que la tour penchée. Imprimez-en la photo sur un t-shirt et le message est vite compris. La pureté du message le rend encore plus remarquable. C'est facile de parler de la tour de Pise à quelqu'un. C'est plus difficile de lui parler du Panthéon de Rome. Bien que le Panthéon soit magnifique, étonnant et important, à peine 1 % des touristes qui vont voir la tour de Pise le visitent alors qu'elle est beaucoup plus loin des grands centres.

Chacun de ces exemples montre bien que le succès ne vient pas du marketing fait au produit. Le marketing est le produit et vice versa. Aucun spécialiste du marketing n'a transformé la tour de Pise. Le marketing fait partie intégrante de ce qu'elle est.



Avez-vous un slogan, un positionnement ou une déclaration remarquable qui est effectivement vrai? Est-il cohérent? Vaut-il la peine d'être propagé?

HÄAGEN-DAZS À BRONXVILLE

La boutique Häagen-Dazs qui est près de chez vous ressemble à s'y méprendre à tous les marchands de glace que vous connaissez. On y sert des cornets, des barres de crème glacée et du yogourt glacé. Deux choses distinguent pourtant Häagen-Dazs : c'est plus propre et c'est mieux géré. Pourquoi ?

Sur le comptoir de la boutique Häagen-Dazs de Bronxville se trouve une pile de cartes professionnelles. On y lit le nom et le numéro de téléphone du propriétaire de l'endroit. Et un message : « Si vous avez des commentaires à propos de la boutique, veuillez me téléphoner à la maison. »

Les clients voient les cartes et les gens qui travaillent dans la boutique se rendent compte que les clients les voient. Tout cela est remarquable. Passez 20 minutes dans cette boutique et vous êtes certain d'entendre un client parler des cartes à quelqu'un d'autre. Si les propriétaires de tous les établissements en faisaient autant, cela ne marcherait probablement pas aussi bien. Mais parce que c'est inhabituel, les clients le remarquent et le personnel est aux aguets.



Si vous vendez du service, votre carte de visite professionnelle fait partie intégrante de ce que vous vendez. Et si chacun des employés de votre société avait une deuxième carte professionnelle ? Une carte qui ferait vraiment leur promotion (et la vôtre) ? Quelque chose de remarquable. Allez-y, osez !

VENDEZ CE QUE LES GENS ACHÈTENT (ET DONT ILS PARLENT !)

Il y a quelques années, après un nouvel échec de prospection commerciale au téléphone, j'ai pris conscience d'un fait qui sautait aux yeux : il est beaucoup plus facile de vendre quelque chose que les gens ont déjà envie d'acheter.

Bien que cela semble évident, la plupart des spécialistes du marketing ne le comprennent pas. Par exemple, Butterball a inventé une nouvelle utilisation de la dinde (et de sa marque) et a lancé les pâtés de dinde à cuisson rapide, en vente au rayon surgelés. Le problème, c'est que le public à qui s'adresse ce plat très traditionnel n'est pas nécessairement à la recherche de méthodes modernes de cuisine. Pire, Butterball a lancé le produit au moyen de publicités diffusées sur Food Channel.

J'essaie d'imaginer la scène. Le téléspectateur de Food Channel est captivé par une émission de cuisine et voilà qu'on lui présente un message publicitaire insipide qui vante un repas préparé d'avance. Combien de téléspectateurs prendront même la peine d'y prêter attention ? Combien d'entre eux y réagiront comme l'espère Butterball ? Pire encore, combien vont parler à leurs amis de cette nouveauté culinaire ?

Parmi les gens qui consomment des plats surgelés, il y en a probablement assez peu qui ont le tempérament audacieux des premiers adeptes. Et j'ai l'impression que, parmi ces quelques rares indi-

vidus, il y a en très peu qui regardent Food Channel pour s'informer des dernières nouveautés.

Les consommateurs les plus susceptibles de rechercher vos solutions sont ceux qui ont des besoins. Que votre client éventuel soit acheteur d'amortisseurs chez Ford ou parent au foyer exténué, vous devez découvrir ce qu'il achète pour régler son problème. Le produit de Butterball n'a rien de remarquable. Il ne règle aucun problème sauf celui de Butterball. Et les publicités et les moyens de diffusion de Butterball ne font qu'empirer la situation.

La meilleure option est de partir de votre client : il a un problème et il cherche une solution. Votre mandat est de trouver une solution tellement remarquable que les premiers adeptes au sein de ce groupe seront conquis. Ensuite, faites-en la promotion dans un médium qui atteint la plupart des contamineurs.

Altoids a agi exactement de cette façon. Cette entreprise a compris que les jeunes adultes qui ne fumaient pas cherchaient à s'occuper les doigts et la bouche au travail et que les barres de céréales ne les satisfaisaient pas.

En s'annonçant dans les centres urbains avec des images et des slogans d'avant-garde, Altoids s'est adressée directement aux clients en leur parlant d'un besoin qu'ils ignoraient avoir. En créant une boîte qui ne demandait qu'à être partagée, Altoids a facilité la tâche aux premiers adeptes, qui ont fait connaître le produit au reste du marché. Le résultat : l'un des lancements de friandises les plus rentables.

LE PROBLÈME DES COMPROMIS

On dit que le chameau est un cheval conçu par un comité.

Restons dans le monde animal : par nature, la Vache Pourpre est exceptionnelle. Si vous faites un compromis à son sujet, n'importe lequel, vous diminuez vos chances de réussite.

Le compromis, c'est aplanir les coins pour que plus de gens achètent le produit. Dans la crème glacée, la vanille est une saveur de compromis, mais pas la noix de pécan. Il n'y en a qu'une minorité de gens hostiles à la vanille alors qu'il y en a beaucoup plus qui sont allergiques aux noix, qui n'aiment pas les épices ou qui n'ont tout simplement pas envie de goûter un nouveau parfum de glace. Pour un goûter d'enfants, le meilleur choix est la vanille, justement parce c'est un parfum banal. Mais vous ne pouvez pas fonder le développement rapide de votre entreprise sur la vanille.

Sur presque tous les marchés, le produit conçu pour plaire au plus grand public possible existe déjà et il est extrêmement difficile à déloger. Difficile parce que le côté ordinaire d'un produit fort populaire est son meilleur atout. Comment pouvez-vous vous faire connaître en prétendant être « plus fade que la marque la plus populaire » ? La croissance véritable vient des produits qui agacent, qui dérangent, qui ne sont pas attirants, qui sont trop chers, trop bon marché, trop lourds, trop compliqués, trop simples, trop quelque chose. (Évidemment, ils sont trop *trop* pour certains et parfaits pour d'autres.)

Il ne faut pas s'étonner que ce soit de petits entrepreneurs dynamiques qui chamboulent les marchés. C'est normal : les grandes entreprises sont les derniers endroits où l'on trouve des individus non conformistes. Souvent, elles sont devenues leader grâce à la Vache Pourpre qu'elles ont commercialisée il y a longtemps mais, aujourd'hui, elles se contentent de faire des compromis pour assurer leur rentabilité. Elles courent à leur perte en voulant à tout prix se situer au milieu.



Si l'un de vos employés est chargé de la création d'une Vache Pourpre, laissez-le faire ! Ne faites pas de contrôles internes ni de test d'utilisation pour voir si le nouveau produit est aussi bon que ceux que vous vendez déjà. Choisissez plutôt le meilleur non-conformiste de votre équipe et tenez-vous à distance.

MOTOROLA ET NOKIA

Saviez-vous que les téléphones portables sont devenus des produits de consommation courante? Tous les gens qui en ont besoin ou qui en veulent un en ont un. Les sociétés qui ont lancé cette révolution font désormais face à un problème de taille: quoi offrir maintenant?

Que doivent-elles ajouter au téléphone pour que les gens le remarquent? Est-il encore possible de fabriquer un téléphone remarquable? Motorola et Nokia se sont rendus compte que des appareils plus petits ne suscitent déjà plus d'intérêt, qu'il leur faut trouver quelque chose de nouveau. Nokia vient de lancer un téléphone à 21 000 \$ du nom de Vertu qui est non seulement un téléphone mais aussi un bijou remarquable. En même temps, les deux sociétés travaillent à concevoir des téléphones jetables qui, espèrent-elles, pourront se vendre à un prix remarquablement bas.

Il est triste à dire, cependant, qu'il faudra encore longtemps avant que le marché suscite autant d'attention qu'il y a cinq ans. La Vache Pourpre a quitté le pré, et les fabricants de téléphones n'y peuvent pas grand-chose.

LE CYCLE MAGIQUE DE LA VACHE

Puisque nous vivons dans un monde en perpétuel changement, sommes-nous condamnés à réinventer sans cesse des produits ou des services pour des consommateurs qui changent tout le temps ?

Je ne crois pas. Parce que bon nombre de consommateurs ne changent pas de rôles très souvent. Les contamineurs adorent propager l'information ; ils sont enclins à écouter les spécialistes du marketing reconnus pour créer des Vaches Pourpres. Mais les consommateurs casaniers ou timides (au bureau ou à la maison) ne les écoutent pratiquement jamais. Les consommateurs prudents, tout comme les contamineurs, ont un comportement prévisible.

Les contamineurs sont ceux qui vous intéressent. Vous pouvez être sûrs qu'ils vous écouteront si vous les respectez.

Voici les quatre étapes à suivre :

1. Obtenez des gens que vous avez déjà impressionnés la permission de les avertir la prochaine fois que vous pourriez avoir une Vache Pourpre à leur proposer. (Pas la permission de les inonder de « pourriels » ni de leur refiler des invendus ou d'augmenter vos profits à leurs dépens.)
2. Aidez les contamineurs de ce groupe à propager plus facilement votre idée. Donnez-leur les outils (et le laïus) dont ils auront besoin pour vendre votre idée à un public plus large.

3. Lorsqu'une idée remarquable est devenue une idée rentable, laissez une autre équipe s'en occuper. Rendez vos services productifs et vos produits utiles, faites-en des milliers de variantes. Mais ne croyez pas vos propres communiqués de presse. Tirez simplement le maximum de votre Vache Pourpre, et rapidement.
4. Réinvestissez. Recommencez. Lancez une autre Vache Pourpre (pour le même public). Échouez, échouez et échouez encore. Acceptez que ce qui était remarquable la dernière fois ne le soit plus.

Les résultats ne seront pas aussi prévisibles ni aussi rentables que pouvait l'être la commercialisation de certains produits emblématiques d'il y a 30 ans. Mais c'est tout ce qu'il nous reste.



Il est tout à coup évident que vous devez obtenir la permission de contacter vos prospects. Si vous n'avez pas cette permission, vous pouvez commencer aujourd'hui, sans frais, en utilisant un logiciel de courrier électronique. Donnez à vos contacts une adresse électronique où ils peuvent vous écrire. Répondez-leur. Vous voilà parti !

CE QUE SIGNIFIE « FAIRE DU MARKETING » DE NOS JOURS

En devenant l'un des « P » du marketing, la Vache Pourpre a des répercussions considérables sur l'entreprise. Elle redéfinit le marketing.

On était habitué à voir l'ingénierie créer, l'usine fabriquer, le marketing commercialiser et le commercial vendre. Le travail était clairement réparti, et le président dirigeait l'ensemble.

Au marketing, on recevait un budget avec lequel on achetait de la publicité. Le marketing se confondait avec la publicité. Il servait à faire connaître les atouts d'un produit après son élaboration et sa fabrication.

Une telle stratégie n'a plus sa place aujourd'hui. Le marketing, c'est l'acte qui consiste à inventer le produit. L'effort pour le concevoir. Le savoir-faire pour le fabriquer. L'art d'en établir le prix. La technique pour le vendre. Comment une entreprise de Vaches Pourpres peut-elle ne pas être gérée par un spécialiste du marketing ?

Les sociétés qui créent des Vaches Pourpres, comme JetBlue, Starbucks, Hasbro et Poland Spring, doivent être dirigées par des spécialistes du marketing. Le pdg de JetBlue a pris une décision essentielle dès le départ : il a demandé au responsable du marketing de participer à la conception des produits ainsi qu'à la formation. Et ça se voit. Tout ce que cette compagnie fait et qui ajoute de

la valeur est du marketing. Poland Spring a commencé avec de l'eau. Hasbro a commencé avec un peu de plastique et de papier. JetBlue a vendu le même service qu'American Airlines, mais elle s'est organisée pour qu'il soit rentable. Ces entreprises sont avant tout des spécialistes du marketing.

Les génies qui ont inventé 1-800-COLLECT (le numéro d'appel pour passer ses communications en pcv) sont de véritables spécialistes du marketing. Ils n'ont pas cherché à commercialiser un service existant. Ils ont intégré le marketing au produit, du numéro de téléphone facile à mémoriser à l'idée géniale que leur entreprise (MCI) pourrait s'emparer de tous les appels pcv interurbains autrefois gérés par les autres opérateurs téléphoniques.

Mais la même chose ne s'applique-t-elle pas au resto du coin, au fabricant d'outils et à Travelers Insurance? Dans un monde où à peu près tout ce dont nous avons besoin existe et où tous les profits viennent de la Vache Pourpre, nous sommes tous des spécialistes du marketing!

Si une société fait faillite, c'est la faute de sa direction et le problème n'est pas difficile à cerner: elle gère une société au lieu de faire le marketing d'un produit.



Suivez une formation de design. Envoyez vos designers suivre une formation de marketing. Et que tout le monde passe une semaine à l'usine.

FINIS LES SPÉCIALISTES DU MARKETING : VIVE LES CONCEPTEURS !

Il y a 15 ans, lorsque Jerry Hirschberg a mis sur pied l'atelier de conception de Nissan aux États-Unis, on l'a invité aux réunions de planification des produits à long terme. Son rôle : simple observateur – une faveur qui lui était accordée par les gens du marketing.

Les réunions, pourtant les plus importantes pour l'avenir de l'entreprise, tournaient autour de vagues recommandations pour de futurs modèles (« tous les modèles d'entrée de gamme doivent être aussi neutres que possible ») et de quantités de chiffres sur les dépenses en publicité et les revenus prévus. Les concepteurs jouaient le rôle de simples tacticiens.

Jerry Hirschberg a prouvé rapidement qu'il était plus qu'un observateur. Il a montré que non seulement les concepteurs avaient un rôle primordial à jouer dans le processus mais qu'ils devaient le dominer.

Si le marketing post-conception et post-fabrication est mort, qu'est-ce qui le remplace ? La conception. Pas celle qu'on enseigne à l'école polytechnique, mais une conception qui intègre le marketing au produit lui-même.

Si l'explication est compliquée, les faits, eux, sont clairs. La personne qui influence réellement le succès d'un produit doit être à la table où le projet prend naissance.

Si vous êtes un spécialiste du marketing qui ne savez pas comment inventer, concevoir, influencer, adapter et, en fin de compte, éliminer des produits, vous n'êtes plus un spécialiste du marketing. Vous êtes du bois mort.



Dressez la liste de tous les produits remarquables dans votre secteur. Qui les a fabriqués ? Comment sont-ils nés ? Suivez le même cheminement (sans imiter le produit) et vous aurez fait plus de la moitié du chemin vers la fabrication de votre propre Vache Pourpre.

QU'EST-CE QU'IL EN SAIT HOWARD ?

Une chose est sûre à propos de Starbucks : le café est y délicieux. Pour une raison bien simple. Howard Schultz, son pdg, adore le café. Il qualifie de *précaféinée* toute personne qui n'a pas bu sa première tasse le matin. Il a passé des mois en Italie à boire du café et à s'informer. Il a un *otaku* pour le café.

D'où vient ce qui est remarquable ? Souvent de gens passionnés qui se font plaisir. Le snowboard Burton, le fonds d'investissement Vanguard, le lecteur iPod d'Apple et le Learjet sont tous issus d'un *otaku*. On ne sera pas surpris d'apprendre que le chocolat de Starbucks n'est pas aussi bon que son café. Évidemment, Howard Schultz ne connaît pas le chocolat aussi bien que le café. Starbucks ne véhicule pas une passion pour le chocolat ; elle en sert, c'est tout. Êtes-vous passionné ou faites-vous simplement votre boulot ?

La question primordiale à propos de la Vache Pourpre est la suivante : « Comment puis-je savoir que cette idée est remarquable ? » Cette question vient presque toujours des gens qui n'ont pas d'*otaku*. John Scharffenberger, fondateur de Scharffen Berger Chocolate, n'a aucune difficulté à faire la différence entre du bon chocolat et du chocolat ordinaire. Il sait.

Pendant que je montais ma première entreprise (dans l'édition), je demandais toujours aux candidats à un poste que je recevais à quelle fréquence ils allaient en librairie. Les gens qui n'aiment pas bouquiner n'ont certainement pas d'*otaku* pour les livres et ils seront

bien embêtés lorsqu'il leur faudra imaginer des ouvrages pour les gens qui en sont passionnés.

Tous les employés de Patagonia sont des fans de plein air. Quand la vague déferle, les bureaux se vident: tout le monde part à la plage. Le fonctionnement de l'entreprise en est un peu perturbé mais le personnel de Patagonia saura probablement reconnaître un produit de plein air remarquable quand il en verra un.

Voyons maintenant les gens qui travaillent chez General Foods ou General Mills ou encore chez Kellogg's. Quelques-uns d'entre eux sont peut-être passionnés par les produits qu'ils fabriquent, mais la plupart se contente de les mettre sur le marché. Imaginez le goût qu'auraient les Pop Tarts si le directeur de la marque était le genre de personne à en manger au petit-déjeuner.



Voici Dineh Mohajer, fondatrice de Hard Candy, une société de produits de beauté dont les ventes annuelles dépassent les 10 millions de dollars. Elle sait ce que les jeunes femmes qui aiment le vernis à ongles préfèrent parce qu'elle fait justement partie de ce groupe.

Je connais un médecin qui appelle ses patients même quand il a de bonnes nouvelles. Lorsqu'il reçoit leurs résultats d'examen et que tout est normal, il prend la peine de leur téléphoner pour le leur dire. C'est un geste à la fois simple et remarquable. « Ce n'est pas compliqué: je fais avec mes patients ce que je veux que mon médecin fasse avec moi », dit-il.

Parfois, dans le brouhaha quotidien, il est facile d'oublier que ce que vous faites, vous le faites pour quelqu'un.

Le défi est de vous projeter à la place du client. C'est plus facile lorsque vous avez vraiment besoin ou envie du produit que vous vendez. Mais qu'en est-il si vous ne vous en souciez pas? Qu'arrivera-t-il si vous dépensez votre énergie à fabriquer et à commercialiser quelque chose que vous n'avez pas vraiment envie d'utiliser? Après tout, il faut bien que quelqu'un fabrique des couches jetables, des dispositifs pour dialyse ou des meules.

Vous avez le choix entre deux techniques.

La première consiste à apprendre l'art de la projection. Il vous faut alors vous mettre dans la tête des gens qui ont un réel intérêt pour ce type de produits et fabriquer pour eux un modèle qu'ils vont aimer et qu'ils voudront partager.

Les spécialistes du marketing et les concepteurs qui maîtrisent l'art de la projection arrivent à se mettre à la place des autres et à imaginer ce qu'ils aimeraient.

Avec le temps, vous familiariser avec cette technique devient beaucoup plus rentable que de fabriquer quoi que ce soit en pensant uniquement à vous.

Cela vous donne plus de flexibilité.

Certains spécialistes du marketing créent des Vaches Pourpres pour un très petit public, le public qui aime ce qu'eux aiment. Ils prennent des décisions par instinct et ça marche (pendant un certain temps). Si vous empruntez cette voie, par contre, tôt ou tard, votre instinct vous trompera. Si vous n'avez pas acquis l'humilité qui accompagne la capacité de vous mettre à la place d'autrui, vous serez complètement désarmé le jour où le courant ne passera plus entre votre groupe de prédilection et vous.

La deuxième technique consiste à apprendre la science de la projection, c'est-à-dire à vous forger une discipline du lancement de produits, à observer, à mesurer, à en tirer les leçons et à recommencer.

Évidemment, cette technique ne peut pas s'appliquer aux produits dont le cycle de vente est long et compliqué, comme des avions à réaction, mais elle s'applique aux voitures, aux jouets et à tout ce qui se trouve entre les deux. Chaque année en février, l'industrie du jouet lance des centaines de nouveautés à sa foire annuelle. Pourtant, une fraction seulement de tous ces jouets sera fabriquée en grande quantité. Ceux qui ne sont pas remarquables disparaîtront.

Les spécialistes du marketing qui pratiquent la science de la projection n'ont pas de point de vue particulier ni de parti pris. Ils comprennent le *processus* et acceptent de le suivre jusqu'au bout.



Y a-t-il quelqu'un (ou un groupe) dans votre secteur qui a la réputation de lancer des produits remarquables? Pouvez-vous le débaucher ou encore apprendre de son comportement? Plongez dans les revues thématiques, les magazines de conception, fréquentez les foires commerciales, recherchez les moyens de tout savoir sur les passionnés que vous voulez combler.



Pouvez-vous créer une culture de prototypes audacieux? Lorsqu'un constructeur automobile présente un concept car, ce n'est pas seulement une affaire d'ego. Il essaie de découvrir ce que les passionnés de voitures trouvent remarquables. Je ne parle pas des panels de clients (c'est du gaspillage). Je parle de lançements très publics de prototypes bon marché.

FAUT-IL ÊTRE EXTRAVAGANT POUR ÊTRE REMARQUABLE ?

L'extravagance n'est pas toujours remarquable. Elle n'est certainement pas obligatoire. L'extravagance peut parfois déranger. Ozzy Osbourne a la chance d'être à la fois extravagant et remarquable. Mais un artiste qui se barbouille de graisse et s'enveloppe dans du feutre est seulement bizarre.

Il est facile de tomber dans le piège : publier des annonces imprimées à l'envers, porter des nœuds papillon verts et remplir ses annonces de références scatologiques. Le scandale rapporte à l'occasion, mais ce n'est pas une stratégie : c'est une solution de dernier recours prise en désespoir de cause. L'extravagance doit avoir un but et s'intégrer au produit.

Un petit rappel : ce n'est pas la façon de le dire qui compte, c'est ce que vous dites. Et bien que vous puissiez utiliser momentanément un comportement outré pour attirer l'attention de ceux qui autrement ne vous regarderaient pas, ce n'est pas une stratégie à adopter à long terme. L'extravagance en elle-même ne marche pas parce que les conversations que tiendront les contamineurs à votre sujet ne seront pas positives.



Vous pêchez probablement par timidité plutôt que par extravagance. Essayez d'être extravagant simplement pour le plaisir de déranger. C'est un bon exercice. N'en abusez pas, parce que, habituellement, ça ne marche pas. Mais c'est un bon moyen de voir comment on se sent quand on est à la limite de l'acceptable.

McDONALD'S FRANCE

Dernièrement, la filiale française de McDonald's a financé et publié un rapport dans lequel elle conseillait aux Français de ne pas fréquenter les établissements de restauration rapide comme McDonald's plus d'une fois par semaine. Le rapport a fait beaucoup de bruit partout dans le monde, et la maison mère, aux États-Unis, s'est dite « scandalisée ».

S'agit-il d'une mauvaise stratégie ? Peut-être qu'en s'adressant à ses clients de façon honnête (et très différente), McDonald's France est en train d'ériger les fondements d'une stratégie de croissance à long terme. Le modèle industriel et de publicité à l'américaine exige toujours plus, ce qui entraîne forcément une chute lorsque le rythme de croissance ne peut plus être maintenu. En reconnaissant les désavantages de la bouffe minute, McDonald's France touche peut-être un plus grand public qu'elle n'aurait pu le faire autrement.



Qu'arriverait-il si vous disiez la vérité ?

ET L'USINE ALORS ?

Cette préoccupation représente sans doute le plus grand obstacle à la Vache Pourpre. Votre entreprise est prospère. Vous avez connu une bonne croissance (probablement grâce à la force du complexe télé-industriel). Vous avez investi dans les effectifs, dans les procédures, dans la distribution, dans une gamme de produits et dans une usine. Un système auquel chacun des employés croit : voilà qui vous êtes.

Et maintenant, du jour au lendemain, il semble que rien ne va plus. Si vous êtes Burger King, vous changez d'agence de pub (encore une fois). Si vous êtes Motorola, vous mettez à pied 10 000 personnes. Bien sur, les petites entreprises ont également ce genre de problèmes, mais cela se voit moins.

La plupart des grandes entreprises croient que le marketing est en crise. Elles s'aperçoivent que ce qu'elles avaient l'habitude de faire ne donne plus les mêmes résultats. Elles veulent protéger leurs investissements et elles croient trouver la solution en réglant leur problème de marketing.

Votre patron et vos collègues vont sûrement opposer de la résistance lorsque vous leur parlerez des réflexions contenues dans ce livre. Ils vous diront que c'est le travail du service du marketing de commercialiser vos produits (sous-entendu : les produits que vous avez déjà). De toute façon, vous n'avez pas de *temps* à consacrer à des produits remarquables. Il vous faut réussir tout de suite.

Si vous n'avez pas le temps de bien faire les choses, qui dit que vous aurez celui de réparer vos erreurs ?

J'ai écrit ce livre pour que vous puissiez vous défendre. Remettez-en un exemplaire à chacun des membres de votre équipe. Pas seulement au service du marketing. À tout le monde. Ils se rendront compte que votre entreprise n'est pas la seule à avoir des difficultés. Et peut-être que cela n'a rien à voir avec votre publicité, que c'est beaucoup plus important.

Avant de dépenser encore de l'argent pour des campagnes publicitaires mort-nées, des foires commerciales ou des réunions de vente, passez quelque temps avec vos concepteurs et vos clients. Mettez vos collaborateurs au défi de s'asseoir devant une feuille blanche et de trouver ce qu'ils feraient s'ils n'avaient aucune contrainte. S'ils n'avaient pas peur de l'échec, qu'oseraient-ils de plus audacieux ?

Le nouveau pdg de Best Buy, Brad Anderson, est un brillant stratège. Il sait prévoir les moments clés dans l'évolution de son entreprise. Il a dit : « Au lieu de vendre ce que *nous* voulions vendre, nous avons vendu ce que les gens voulaient que nous vendions, puis nous avons trouvé comment nous enrichir en le faisant. Chaque fois que nous parlions à nos clients, ils voulaient que nous suivions la voie la plus difficile. Et chaque fois, ç'a été la bonne voie. »

Best Buy aurait pu faire comme la plupart des autres détaillants en électronique dans une économie en crise : acheter encore plus de

publicité dans les journaux, jouer avec les prix, licencier des employés, se lamenter un peu et se mettre au boulot. Mais l'entreprise a choisi de suivre une route plus sinueuse, celle qui menait à une expérience remarquable pour le client. Au début, cela semblait un moyen plus long et plus lent pour développer l'entreprise mais, *a posteriori*, cela s'est révélé un moyen beaucoup plus rapide (et beaucoup moins cher) que de passer plein d'annonces ordinaires et de faire du surplace.



Être remarquable ne signifie pas toujours changer la plus grosse machine de l'usine. Cela peut venir de votre façon de répondre au téléphone, de lancer une nouvelle marque ou de fixer le prix d'une nouvelle version de votre logiciel. Prendre l'habitude de faire la chose « dangereuse » chaque fois que vous en avez l'occasion est le meilleur moyen d'apprendre à prévoir ; vous vous exercez alors à voir ce qui marche et ce qui ne marche pas.

LE PROBLÈME AVEC « PAS CHER »

« Bon marché » est la seule caractéristique remarquable à ne jamais perdre son attrait. Pour tout produit de consommation courante, toutes choses étant égales par ailleurs, le modèle bon marché obtiendra toujours une part du marché.

Le problème, c'est que, une fois que vous avez commencé à baisser vos prix, votre concurrent va sûrement jouer le même jeu. Dans une guerre des prix, comment battre la concurrence tout en sortant gagnant du point de vue économique ? IKEA sait le faire. Wal-Mart aussi. Et vous ?

Vendre « pas cher » est la façon paresseuse de gagner la bataille de la Vache Pourpre. C'est le dernier refuge d'un concepteur de produits ou d'un spécialiste du marketing qui est à cours de bonnes idées.

L'exception à cette règle est lorsque la baisse du prix est vraiment vertigineuse. Lorsqu'un spécialiste du marketing arrive à redéfinir de façon radicale la façon de fabriquer un produit ou de le vendre et que l'entreprise peut laisser ses concurrents loin derrière en termes de prix, il peut alors créer un événement remarquable qui change la donne.

La Vache Pourpre n'est pas limitée aux produits à prix élevé et aux consommateurs riches. la chaîne Motel 6 est remarquable parce que ses chambres sont à la fois propres et bon marché. Idem pour

Wal-Mart: cette enseigne est remarquable parce qu'elle vend des articles à la fois efficaces et économiques.

JetBlue et Southwest ont complètement modifié les prix dans le transport aérien. Les transporteurs traditionnels, avec des infrastructures aéroportuaires coûteuses et des syndicats forts, ne peuvent pas soutenir la guerre des prix à long terme. Avec le temps, JetBlue et Southwest, qui offrent un prix réduit de moitié, feront certainement tomber la vieille garde. American et United le savent, mais elles n'y peuvent absolument rien. Southwest a changé les règles du jeu et les grandes compagnies aériennes n'ont plus aucun atout dans leur jeu.

IKEA a fait la même chose dans le mobilier. Cette enseigne domine tellement le secteur avec des meubles à bas prix (mais de qualité) qu'elle arrive à baisser de plus en plus ses coûts. L'avantage concurrentiel du volume change les règles du jeu pour ses concurrents et assure son leadership dans le secteur (jusqu'à ce qu'un concurrent trouve un moyen remarquable de changer de nouveau les règles du jeu).



Si on vous demandait de mettre sur pied un concurrent dont les coûts seraient de 30 % inférieurs aux vôtres, pourriez-vous le faire? Si oui, pourquoi ne le faites-vous pas ?

QUE DEVRAIT FAIRE HALLMARK.COM ?

Hallmark offre l'un des trois plus grands services de cartes de vœux en ligne. Le site a pris de l'expansion avec l'arrivée d'une idée virus : les internautes pourraient envoyer une carte électronique à un ami, qui prendrait connaissance du service en lisant la carte et utiliserait le service à son tour. En moins d'un an, des milliards de cartes numériques ont ainsi été envoyés.

Le défi consiste, évidemment, à transformer cette activité gratuite en activité lucrative. Hallmark a trouvé un filon qui marche bien : elle vend des bons-cadeaux. Hallmark fait des profits chaque fois que quelqu'un paie 20 \$ pour lui acheter un bon cadeau d'une valeur de 20 \$ (difficile à croire mais vrai).

Hallmark se trouve au cœur même des trois grandes forces à l'œuvre dans ce livre ; c'est donc avec un grand plaisir que j'ai aidé l'un de mes amis qui travaille chez Hallmark à trouver des façons de les utiliser.

Pour commencer, Hallmark a la **permission** de s'adresser à ses utilisateurs. Ces consommateurs se rendent volontairement sur le site pour envoyer une carte. Pas besoin d'aller les chercher. Malheureusement, bien qu'ils soient sur le site de leur plein gré, bon nombre d'entre eux ne cherchent pas à savoir ce qu'Hallmark a à leur dire et, par conséquent, n'écoutent pas les informations qu'Hallmark aimerait leur transmettre.

Toutefois, la plupart des visiteurs sont membres du club « Couronne d'or d'Hallmark ». Ces consommateurs collectionnent les points (à la manière des Air Miles) pour les échanger contre des récompenses. Ces consommateurs auto-sélectionnés **ont un problème** (comment obtenir plus de points ?) et ils sont prêts à jeter un coup d'œil au marché pour le régler.

Et, surtout, les membres du club Couronne d'or sont des contamineurs. Ils envoient des tonnes de cartes (électroniques et papier) chaque année, et les personnes qui les reçoivent les apprécient ; les destinataires savent bien que l'expéditeur n'a rien à y gagner. Il veut simplement faire plaisir en envoyant les plus belles cartes.

Il faut, d'après moi, qu'Hallmark voie si les gens qui reçoivent un bon-cadeau vont eux aussi en envoyer un. Si l'idée d'un bon-cadeau électronique est assez remarquable pour se répandre, alors Hallmark devra faire en sorte que les contamineurs passent le mot.

Voici mes idées pour mon ami de chez Hallmark :

Lorsqu'un membre du club Couronne d'or s'apprête à envoyer une carte électronique, il faut lui demander s'il veut connaître le nombre de points qu'il pourra obtenir s'il envoie également un bon-cadeau. Le nombre de points sera choisi de façon aléatoire entre 100 (peu) et 1 million de points (beaucoup). Évidemment, la plupart des gens gagneraient un petit nombre de points, mais de temps à autre quelqu'un aurait droit à un chiffre impressionnant.

La plupart des membres de ce groupe (ciblé, concentré et attentif) s'amuseront à cliquer pour savoir combien de points ils pourraient gagner. Dès qu'Hallmark a détourné l'attention de l'internaute, passant de « envoyer une carte électronique » à « discuter des bons-cadeaux d'Hallmark », elle a une opportunité de convaincre le consommateur qu'un bon-cadeau peut être un cadeau remarquable. Et bon nombre de ces contaminateurs, qui sont motivés, récompensés et informés, n'hésiteront pas à en envoyer un.

Cette promotion s'avère avantageuse uniquement si les destinataires des bons-cadeaux décident d'envoyer à leur tour des bons-cadeaux.

Donner un million de points, est-ce que ce n'est pas beaucoup de points ? Certainement. C'est une Vache Pourpre.

LORSQUE LA VACHE CHERCHE DU TRAVAIL

Jusqu'ici, nous avons parlé de ce que les entreprises doivent faire. Mais qu'en est-il de vous personnellement ? Pouvez-vous appliquer cette attitude à votre recherche d'emploi par exemple ?

La dernière fois que vous avez changé d'emploi, je parie que vous vous êtes servi d'un CV. Suivant la méthode traditionnelle, vous l'avez envoyé à des dizaines, voire des centaines d'employeurs. Vous l'avez aussi posté en ligne ou l'avez envoyé par courriel à votre « réseau » en espérant qu'il contribuerait à vous replacer sur le marché du travail.

Tout cela n'est rien d'autre que de la publicité. De la publicité très différente de la publicité télévisée mais aussi très semblable. Après tout, votre CV risque d'aboutir sur le bureau d'une personne qui ne s'intéresse ni à vous ni à ce que vous représentez. Pire, une telle stratégie ne suscitera probablement pas de bouche à oreille.

Il existe un autre moyen. Vous l'avez probablement deviné : être exceptionnel. Les gens remarquables qui ont des carrières remarquables ne semblent pas consacrer autant d'effort à changer d'emploi. Les gens remarquables souvent n'ont même pas de CV. Ils comptent sur les contaminateurs qui s'empressent de les recommander dès qu'un poste se présente. Les gens remarquables sont souvent débauchés d'un poste qu'ils aiment pour en occuper un autre qu'ils aiment encore plus.

Cela n'a rien à voir avec la technique de recherche d'emploi, mais tout avec ce que font ces gens *lorsqu'ils ne cherchent pas* d'emploi. Ces Vaches Pourpres font un travail extraordinaire, elles s'occupent de projets très médiatisés. Elles prennent des risques qui se transforment souvent en échecs. Par contre, ces échecs mènent rarement à un cul-de-sac. Ce ne sont pas vraiment des risques, en fin de compte. Ils augmentent simplement les chances que ces personnes obtiennent un projet encore plus intéressant la prochaine fois.

Si vous voulez devenir une Vache Pourpre, le meilleur moment pour le faire, c'est quand vous ne cherchez pas d'emploi.

Dans votre carrière, encore plus que pour une marque, la prudence est risquée. Pour obtenir la sécurité d'emploi à vie, il faut être remarquable.



« Références sur demande » ? Illogique. Votre CV est justement composé de toutes vos références.

Un CV ordinaire n'est rien d'autre qu'une occasion pour un employeur éventuel de ne pas vous appeler. Par contre, une gerbe de références impressionnantes rend nécessaire une rencontre.



Visitez le site www.monster.com. Vous y trouverez des millions de CV qui attendent que quelqu'un daigne les regarder. Si le vôtre fait partie de la liste, ce n'est pas la place idéale. Avant de commencer à chercher un emploi, pensez à ce que vous pouvez faire aujourd'hui pour ne plus jamais avoir à vous préoccuper de chercher un emploi.

TRACY LA PUBLICITAIRE

Mon amie Tracy a quitté l'agence de publicité dans laquelle elle travaillait pour se mettre à son compte. Suivant la voie habituelle, elle a envoyé des centaines de lettres à des centaines de directeurs du marketing. Cette publicité lui a coûté très cher et, évidemment, n'a pas très bien marché.

Tout directeur de marketing qui a besoin d'une agence de relations publiques ou de pub en a probablement déjà une. S'il en cherche une nouvelle, il faudra beaucoup plus qu'une lettre non sollicitée envoyée par FedEx pour qu'il téléphone à Tracy.

Après avoir parlé avec Tracy, je lui ai suggéré de se concentrer sur le créneau le plus étroit possible. Elle avait de l'expérience dans le domaine pharmaceutique. Alors nous avons choisi ce créneau. En fait, nous avons restreint davantage et choisi les chirurgiens plasticiens. Tracy a décidé de consacrer toute son énergie à devenir la meilleure publicitaire au monde pour les chirurgiens plasticiens. Si les laboratoires pharmaceutiques ont besoin de toucher cette cible de façon très efficace, elles devront faire appel à elle. Elle connaît toutes les revues médicales, toutes les conférences et la plupart des médecins. Elle a les listes et les contacts. Elle est unique et exceptionnelle. Toutes les agences de pub travaillent sur ce marché « entre autres ». Pour Tracy, cette cible est son unique cible.

Si vous deviez choisir la personne la plus qualifiée au monde pour faire connaître votre nouveau produit aux chirurgiens plasticiens, qui embaucheriez-vous ?

C'EST TELLEMENT À LA MODE QUE PLUS PERSONNE N'Y VA

Voici une étude de cas très intéressante qui montre le cycle d'une Vache Pourpre.

Stew Leonard a ouvert une petite crèmerie dans le Connecticut. Il vendait du lait, du fromage et les produits laitiers habituels. Mais il ne voulait pas se contenter d'un petit magasin traditionnel, alors il a opté pour une Vache Pourpre.

Il a installé une ménagerie devant sa boutique. Il a élaboré une politique du service à la clientèle tellement simple et importante qu'il l'a fait graver dans un bloc de granit de trois tonnes qu'il a installé, lui aussi, devant le magasin. Il s'est mis à vendre des produits uniques ou inhabituels à des prix généralement très bas. Le commerce était rempli de vaches mécaniques qui meuglaient, de bouteilles de lait qui dansaient ; il y avait même un poulet qui jouait du violon.

La légende de sa Vache Pourpre a augmenté en même temps que la population. Stew a agrandi son magasin plus de 10 fois. On a parlé de lui à la télévision. Tom Peters l'a mentionné dans un de ses livres. Stew a servi de conseiller à des politiciens et est devenu l'ami de Paul Newman. Il a vendu chaque jour plus de poulets de la marque Perdue (la marque de l'un des plus grands producteurs de poulets aux États-Unis) que n'importe quel autre magasin au monde.

Le magasin et la nouveauté qu'il représentait étaient si spectaculaires que j'y ai amené chacun des employés que j'ai embauchés. Je faisais une heure de route simplement pour leur montrer comment on pouvait allier le service à la clientèle au sens du spectacle pour créer une entreprise de renommée mondiale.

C'était il y a 10 ans.

Aujourd'hui, c'est le fils de Stew qui exploite l'entreprise et plusieurs nouveaux magasins ont été ouverts. L'un d'eux est situé à deux pas de chez moi. Et je n'y vais jamais.

Pourquoi ?

Parce que c'est à trop à la mode. Et ça, c'est ennuyeux.

Le fils de Stew s'est servi de la Vache Pourpre pour répandre le mot et développer l'entreprise. Et ça a marché. Et, maintenant que le bouche à oreille a *déjà* fonctionné, il est plus rentable de traire la vache. Stew m'a échangé (moi qui ai un *otaku* pour la bouffe et le service et qui suis un contaminateur de première division) contre 10 clients ordinaires. Les produits que vend Stew ne sont plus uniques. Il ne vend rien de bio, aucune marque que vous n'avez jamais vue ailleurs, rien à un prix remarquablement bas. Le service est honnête. Demandez à quelqu'un du rayon poissonnerie où se trouve la citrouille en conserve et il agitera la main de façon plus ou moins précise en disant : « Par là. » Autrefois (quand Stew était encore remarquable), cet employé vous aurait accompagné jusqu'au rayon en question.

Il y avait une boîte à idées à la sortie. Si vous faisiez une suggestion, vous receviez une réponse écrite de Stew lui-même. Aujourd'hui, la boîte est toujours là, mais ne vous attendez pas à recevoir de réponse. L'entreprise est trop rentable pour ça.

Alors... lorsque le parking de votre boutique est rempli à craquer et que vous faites plus d'argent que jamais, cela signifie-t-il que vous n'avez plus à vous préoccuper de la Vache ?

À court terme, la stratégie de Stew Junior est géniale. Il se sert de la réputation de son père et s'enrichit. C'est cynique mais néanmoins vrai : rendre son magasin insignifiant pour qu'il plaise aux masses (plutôt qu'aux contaminateurs) est exactement ce qu'il faut faire pour s'enrichir rapidement. Si votre entreprise est dans la même situation, vos actionnaires veulent probablement que vous fassiez la même chose.

Le secteur de l'alimentation a ceci de particulier : une fois que vous occupez un emplacement, vous pouvez en profiter pendant très longtemps. Il y a peu de chances que les épiceries passent de mode ; vous voilà donc au sommet pour un bon bout de temps.

Si, par contre, vos objectifs sont la croissance et l'influence et que vous voulez bâtir une entreprise de plus en plus grande et qui durera, il est difficile d'imaginer comment cette stratégie pourrait marcher. Si Stew ouvre un magasin à Houston, au Texas (où les géants de l'alimentation sont bien installés et où personne n'a entendu parler de sa Vache Pourpre), il a peu de chance de réussir.

Et si l'entreprise de Stew était aussi vulnérable aux caprices de la mode que la vôtre, il s'inquiéterait davantage.

La Vache Pourpre fait partie du cycle de vie du produit. Vous ne pouvez pas en avoir tout le temps (c'est trop risqué, trop cher, trop fatiguant), mais lorsque vous avez besoin de grandir ou de lancer une nouveauté, c'est votre meilleur atout.

La prochaine fois que vous irez chez Stew, saluez-le de ma part. Quant à moi, vous me trouverez avec mes amis chez Brother's, un marchand de fruits en pleine croissance, très rentable et remarquable qui s'est installé en bas de chez moi.

EST-CE UNE QUESTION DE PASSION ?

Mon héros Tom Peters pose la question : « Le travail compte-t-il ? » L'idée de mettre de la passion et de la magie dans ce que nous faisons séduit bon nombre d'entre nous. L'idéation, l'audace et la magie multidisciplinaire que Tom et ses adeptes ont tant vantées sont très importantes, mais elles n'attirent pas la plupart des gens avec qui nous travaillons.

Les gens qui disent : « Que pouvons-nous faire pour qu'il plaise à un plus grand public ? » ou « la grande distribution ne le vendra pas » ou bien « Nous n'avons pas les moyens de faire des réunions stupides ni de manquer notre coup avec un produit » ne sont pas impressionnés par les légendes des spécialistes du marketing nouveau genre. Les sceptiques pensent que toute cette idée de passion est excentrique. Ils n'achètent pas. Ils n'ont rien à faire du *pourquoi*. Ils veulent simplement faire ce qui va marcher.

Et c'est justement ce que fait la Vache Pourpre. Vous n'avez pas besoin de l'aimer. Pas besoin d'être un gourou des nouveaux produits, un apôtre du travail efficace. Il vous suffit de vous rendre compte que *rien d'autre ne marche*. La preuve est là. Les grandes marques, les grands succès, les nouvelles entreprises rentables (petites ou grandes, mondiales ou locales) ont toutes (presque toutes), quelque chose à voir avec la Vache Pourpre.

Vous n'avez pas besoin d'être passionné pour créer une Vache Pourpre. Pas besoin non plus de déborder de créativité. Il vous suffit

de comprendre que vous n'avez d'autre choix que de faire croître votre entreprise ou de lancer un produit en recourant à la Vache Pourpre. *Rien d'autre ne pourra marcher.*

En somme, il est beaucoup plus intelligent de lancer 10 produits à 10 millions chacun plutôt que d'investir 100 millions en publicité télévisée pour lancer un seul produit. Et si les 10 produits sont des échecs, vous aurez au moins appris 10 façons de faire qui ne marchent pas. Vous serez quand même plus avancé que vous ne le seriez si votre unique campagne publicitaire avait échoué (ce qui risque fort d'arriver).

Si votre patron veut consulter des groupes de discussion pour prouver qu'un nouveau produit sera populaire, ne vous inquiétez pas. Si le groupe l'aime, il se trompe probablement. Si votre entreprise vous demande de choisir un seul et unique produit à annoncer pour Noël, autant rédiger votre CV. Vous n'allez pas inventer une Vache Pourpre avec de tels impératifs et autant de pression. Les choses qui *doivent* marcher marchent rarement.

Vous n'avez pas besoin d'un livre sur la créativité ou le brainstorming ou la valorisation du travail d'équipe. Vous avez déjà des tonnes d'idées que votre groupe n'a pas l'audace de lancer. Il ne vous faut pas plus de temps ni d'argent. Il vous faut seulement comprendre qu'un nouveau paradigme s'impose désormais en affaires; une fois que vous avez accepté la réalité de la Vache Pourpre, il devient très facile d'en trouver une.

J. Peterman savait comment toucher les lecteurs du *New Yorker*. Son catalogue et son style étaient pure magie pour le public qu'il avait ciblé. Aucune entreprise de vente par correspondance n'aurait acheté sa vision au départ. Trop risquée, trop différente. Certains l'auraient même qualifiée de bizarre.

Lorsque Comedy Central a présenté le pilote de l'émission *South Park* à un panel de téléspectateurs, il a établi un record, obtenant 1,5 sur 10 auprès des femmes. Trois des femmes du groupe ont pleuré tellement elles ont détesté. Inquiétant? Certainement. Bizarre? Pour certains. Mais le groupe qui comptait le plus, c'est-à-dire les adolescents et ceux qui se comportent comme eux, ont fait courir le mot et l'émission a connu un énorme succès.

Il ne s'agit pas d'être bizarre. Il suffit d'être irrésistible pour un petit groupe de contamineurs faciles à joindre et qui ont un *otaku*. Irrésistible ne signifie pas ridicule. Irrésistible (pour le créneau qui convient) signifie remarquable.

FAITS RÉELS

Interbrand évalue les 100 premières marques au monde chaque année. L'entreprise combine un ensemble de facteurs mystérieux et détermine quelles marques valent le plus cher. Voici la liste pour 2002 :

- | | | |
|--------------------|--------------------|--------------------------|
| 1. Coca-Cola | 34. Samsung | 68. adidas |
| 2. Microsoft | 35. Nike | 69. Rolex |
| 3. IBM 4. GE | 36. Gap | 70. Time |
| 5. Intel | 37. Heinz | 71. Ericsson |
| 6. Nokia | 38. Volkswagen | 72. Tiffany |
| 7. Disney | 39. Goldman Sachs | 73. Levi's |
| 8. McDonald's | 40. Kellogg's | 74. Motorola |
| 9. Marlboro | 41. Louis Vuitton | 75. Duracell |
| 10. Mercedes | 42. SAP 43. Canon | 76. BP |
| 11. Ford | 44. IKEA 45. Pepsi | 77. Hertz |
| 12. Toyota | 46. Harley | 78. Bacardi |
| 13. Citibank | 47. MTV | 79. Caterpillar |
| 14. HP | 48. Pizza Hut | 80. Amazon.com |
| 15. Amex | 49. KFC | 81. Panasonic |
| 16. Cisco Systems | 50. Apple | 82. Boeing |
| 17. AT&T | 51. Xerox | 83. Shell |
| 18. Honda | 52. Gucci | 84. Smirnoff |
| 19. Gillette | 53. Accenture | 85. Johnson & Johnson |
| 20. BMW | 54. L'Oréal | 86. Prada |
| 21. Sony | 55. Kleenex | 87. Moët & Chandon |
| 22. Nescafé | 56. Sun | 88. Heineken |
| 23. Oracle | 57. Wrigley's | 89. Mobil |
| 24. Budweiser | 58. Reuters | 90. Burger King |
| 25. Merrill Lynch | 59. Colgate | 91. Nivea |
| 26. Morgan Stanley | 60. Philips | 92. Wall Street Journal |
| 27. Compaq | 61. Nestlé | 93. Starbucks 94. Barbie |
| 28. Pfizer | 62. Avon | 95. Ralph Lauren |
| 29. JPMorgan | 63. AOL | 96. FedEx |
| 30. Kodak | 64. Chanel | 97. Johnnie Walker |
| 31. Dell | 65. Kraft | 98. Jack Daniel's |
| 32. Nintendo | 66. Danone | 99. 3M |
| 33. Merck | 67. Yahoo! | 100. Armani |

De ces 100 marques, 70 étaient déjà parmi les plus estimées il y a plus de 25 ans. Parmi ces dernières, presque toutes ont misé sur d'importantes campagnes publicitaires à la télévision, dans les magazines ou en magasins. Ces entreprises ont imposé leur nom à une époque où il était facile et peu onéreux de le faire selon l'ancienne méthode. Elles conservent leur position de leader et bloquent les nouveaux venus.

Pour ce qui est des 30 autres marques, la moitié d'entre elles doivent leur réputation presque uniquement au bouche à oreille (Hewlett-Packard, Oracle, Nintendo, SAP, Canon, IKEA, Sun, Yahoo! Ericsson, Motorola, Amazon.com, Prada, Starbucks, Polo Ralph Lauren et Armani). Bien que certaines de ces marques, comme Lauren et Sun, aient dépensé des sommes considérables en publicité écrite, il est évident que sans produit remarquable et sans la magie du bouche à oreille, elles n'auraient pas acquis la valeur et le cachet qu'elles ont aujourd'hui.

Il reste l'autre moitié. Certaines, comme Cisco Systems et Microsoft, ont acquis leur valeur grâce à leur position de force sur le marché (soit en faisant l'acquisition de concurrents ou en les mettant hors d'état de nuire). D'autres, comme Apple, ont utilisé une publicité remarquable et le bouche à oreille. Il n'en reste plus qu'une poignée (Compaq, Dell, Nike, Gap, MTV, AOL et peut-être Nivea) qui ont construit leurs marques selon l'ancienne méthode. Je dirais que MTV n'en fait pas vraiment partie parce qu'elle s'est annoncée uniquement sur son propre canal, dont les gens ont appris l'existence par le bouche à oreille.

Notez qu'une seule des entreprises de la liste est le produit de 10 ans d'excès médiatique. Seule AOL a été en mesure de dépenser des centaines de millions de dollars et de transformer cet investissement en une marque valable. Toutes les autres entreprises qui ont essayé d'en faire autant ont échoué.

Vous devez donc vous poser la question suivante : si seulement 6 % des plus grandes marques au monde ont utilisé la stratégie désormais désuète qui consiste à rappeler sans cesse au public l'existence de son produit ordinaire, pourquoi pensez-vous que cette stratégie fera des miracles pour vous ?



C'est LA question : voulez-vous développer votre entreprise ? Si oui, vous devez lancer une Vache Pourpre. Vous pouvez maintenir votre marque avec l'ancienne méthode, mais la seule façon d'avoir une croissance solide, c'est d'avoir un produit remarquable.

REMUE-MÉNINGES

Nous ne pouvons pas prédire ce qui sera remarquable. De plus, il nous faut reconnaître qu'il reste très peu de domaines d'innovation à explorer. Il reste seulement des combinaisons à explorer. Voici une liste, non exhaustive, de 34 pistes qui pourraient vous donner des idées.

Vous direz probablement « évidemment ! » en parcourant cette liste. Et pourtant, je me demande combien de produits qui se vendent mal ont fait l'objet d'une analyse de ce type. Votre offre la plus récente est-elle vraiment la plus aboutie possible sur l'un seulement des critères suivants ?

LORSQUE J'AI EU BESOIN D'ACHETER DES OUTILS. J'ai fait une chose que je n'avais jamais faite auparavant. Je suis allé chez Sears. Pourquoi ? Parce que presque tous les gens que j'aime, en qui j'ai confiance et qui utilisent beaucoup d'outils m'ont dit que je ne pouvais pas me tromper avec les outils Craftsman, la marque maison de Sears. Pas à cause de leur design ni de leur facilité d'utilisation. Simplement parce qu'ils sont solides et garantis à vie. KitchenAid, par contre, a perdu une foule de contamineurs en décidant d'économiser sur les coûts de fabrication de ses mixers. Les sites Internet regorgent d'anecdotes de cuisiniers amateurs déçus qui ont délaissé la marque après avoir acheté des robots qui ne leur ont pas donné satisfaction. Dans les deux cas, les anecdotes reposent sur la durabilité (ou le manque de durabilité) remarquable.

Oxo, spécialisée dans les gadgets de cuisine, vend ses produits à des gens qui ne cuisinent même pas. Pourquoi? Parce que ces gens-là ont visité les cuisines de ceux qui aiment faire la popote. Et ces contaminateurs cuisiniers (toujours prêts à acheter ce qui leur simplifiera la tâche) ont été enchantés d'exhiber leur peleuse à carottes, leurs zesteurs et leurs cuillères à crème glacée originaux et très fonctionnels.

POURQUOI YAHOO! a-t-il supplanté AltaVista, Lycos et Infoseek dans la course au leadership sur Internet? Et comment Yahoo! a-t-il oublié cette leçon et laissé Google le supplanter? Dans chaque cas, Yahoo! et Google avaient les mêmes avantages: une interface incroyablement simple (pendant les premières années de Google, il n'y avait que deux boutons et l'un d'eux était « J'ai de la chance ») et un téléchargement rapide. L'internaute n'avait aucune décision à prendre. Lorsque les gens demandaient à quelqu'un où ils devaient aller pour trouver de l'information en ligne, la recommandation allait de soi.

Voici une anecdote intéressante que je tiens de Mark Hurst, l'un des meilleurs spécialistes du Web: le personnel de Google est obsédé par les courriels qui critiquent son service. Il prend ces messages très au sérieux. Par exemple, une personne envoie un courriel de temps à autre mais ne signe jamais. Selon Marissa Meyer de Google: « Chaque fois que cette personne nous écrit, son courriel contient seulement un nombre. Nous avons mis du temps à comprendre ce qu'elle faisait. En fait, elle comptait le nombre de mots sur la page d'accueil. Lorsque le nombre augmentait, disons

jusqu'à à 52 mots, elle se fâchait et nous envoyait un message. C'est un peu fou, mais ses courriels sont utiles parce qu'ils ont sensibilisé l'équipe de l'interface utilisateur, qui évite d'ajouter trop de liens. C'est un peu comme un pèse-personne qui vous dit que vous avez pris un kilo. » (Yahoo! compte plus de 500 mots sur sa page d'accueil.)

IL Y A LONGTEMPS, Hertz et Avis se sont fait connaître par la publicité télévisée et imprimée. Aujourd'hui, il est trop tard pour que leurs concurrents les rattrapent en utilisant la même technique. C'est pourquoi National et Alamo sont en difficulté. Enterprise Rental Car, pour sa part, a recours à une stratégie complètement différente. Cette entreprise n'a pas de comptoirs dans les aéroports et ne courtise pas les voyageurs d'affaires. Elle a créé une Vache Pourpre : elle va chercher ses clients avec une voiture de location lorsque leur véhicule est en réparation ou hors d'usage à la suite d'un accident.

Cibler ce créneau semble une évidence, mais personne ne l'avait encore exploité. Sa capacité à être totalement différente a assuré à Enterprise Rental Car la rentabilité et une croissance rapide. On l'a dit : la prudence est risquée.

LE BLOOMBERG, comme on appelle l'agence de presse qui fournit des informations financières personnalisées, aurait dû être détrôné par Internet. Après tout, Internet donne accès à un océan de renseignements, il est facile à utiliser, en grande partie gratuit, et ses sources sont multiples. Pourtant, c'est le Bloomberg qu'on trouve

sur le bureau d'à peu près tous les grands traders de Wall Street. Il est très cher (plus de 1 000 \$ par mois) et compliqué à utiliser. Et c'est justement pour cela que les négociateurs et les investisseurs insistent pour l'employer. Ils ont pris la peine d'apprendre à s'en servir et ne sont pas prêts à abandonner cette expertise.

POURQUOI TED LEONSIS, propriétaire milliardaire de l'équipe de basket-ball des Wizards de Washington, descend-il au Quatre-Saisons à Manhattan ? Il pourrait séjourner où il veut. D'après ce que j'en sais, il a choisi cet établissement parce que tout le personnel sait comment préparer son thé glacé. Dans un grand verre étroit rempli de glace, avec un carafon d'eau très sucrée. Il n'a pas à le demander, on le lui apporte. Tous ceux qui rencontrent Ted à l'hôtel le remarquent. Je pense que Ted est heureux que ses amis le remarquent. Avoir un traitement particulier fait chaud au cœur.

L.L. BEAN sait vendre des vêtements par correspondance à des gens qui n'ont pas confiance dans les commandes par correspondance. Son secret, c'est la garantie. Achetez un pantalon, mettez-y le feu, renvoyez les cendres à L.L. Bean et on vous remboursera. Grâce à des anecdotes de ce genre, le contaminateur passe facilement le mot.

JESSE GREGORY JAMES fabrique des motos sur mesure à 100 000 \$ chacune. Chaque bolide est fabriqué à la main, ce qui lui prend des mois. Son art, excessivement rentable, lui assure une liste d'attente de plusieurs années. Celui qui peut se permettre une moto de ce prix veut en avoir une fabriquée juste pour lui. L'acte de

fabriquer un article très cher et très personnalisé est en soi remarquable.

LE HUMMER EST TROP GROS, trop large, trop laid et trop inefficace comme véhicule. Il n'a pas sa place sur les voies publiques. Il dérange la plupart des gens. Sauf, bien sûr, ceux qui en ont un. La plupart d'entre eux n'ont pas besoin de quitter soudainement la route pour emprunter des chemins escarpés. Les conducteurs de Hummer aiment déranger le reste du monde. Ils aiment conduire un véhicule réellement remarquable.

POURQUOI LES PRODUCTEURS DE FILMS traversent-ils tous les ans la moitié de la planète pour aller au Festival de Cannes ? Les réceptions y sont peut-être amusantes, mais elles ne compensent pas les inconvénients ni le temps et l'argent qu'ils y consacrent. La raison est fort simple : les producteurs savent qu'il s'y passera quelque chose de remarquable. Un film, un réalisateur, une vedette fera la Une. Les producteurs de films y feront des découvertes et c'est pour ça qu'ils y vont. Comment votre produit peut-il faire la Une ? (Remarquez qu'il y a une énorme différence entre faire la Une et se faire voir. Faire son entrée à la télé par un battage publicitaire n'est pas une stratégie à long terme. Il vaut mieux avoir quelque chose à dire.)

OU EST ALLÉ MON FILS pour acheter son nouvel animal familier ? Tapez « frog pet » sur Google pour obtenir de l'information sur les grenouilles de compagnie. Vous trouverez growafrog.com, le site d'une entreprise qui, depuis 20 ans, se consacre à une seule acti-

tivité : elle vend des têtards tout près de devenir grenouilles dans de petits aquariums en plastique. Mon fils en a déjà parlé à 20 de ses copains. Le petit livret sur la vie des grenouilles qui accompagne l'achat est facile à lire. (Saviez-vous que certaines grenouilles vivent jusqu'à 17 ans ?) La spécialisation de l'entreprise sur ce créneau fait d'elle le choix évident.

C'est le cas aussi de deux magasins à New York ; l'un s'appelle Just Bulbs (seulement des ampoules) et l'autre, Just Shades (seulement des abat-jour). Non, ils ne sont pas affiliés. Non, ils ne sont pas situés l'un près de l'autre. Mais oui, ils sont remarquables.

BIEN SUR VOUS CONNAISSEZ DÉJÀ L'HISTOIRE DE VOLVO. Mais il n'en reste pas moins qu'un petit pays a réussi à créer une voiture en la positionnant sur une niche particulièrement rentable parce qu'il était facile aux contaminateurs d'en vanter les mérites à ceux qui ne réalisaient pas ce qu'ils manquaient. Le fait que la Volvo était considérée comme une voiture laide a servi d'amorce à la conversation. Que vous ayez entendu cette histoire des centaines de fois prouve que ça marche.

VOUS RAPPELEZ-VOUS DES PREMIERS EMBALLAGES DE CD ? Un manchon de carton long de 30 centimètres qui a servi pendant des années. Les maisons de disques pensaient que cette boîte leur accorderait un plus grand espace de marketing, et les détaillants pensaient que, grâce à elle, ils pourraient réduire les vols à l'étalage. Des artistes se sont plaints : les consommateurs détestaient cet emballage, des millions d'arbres étaient abattus inutilement pour le fabriquer et les décharges débordaient de ces déchets.

Le succès de cette campagne de sensibilisation repose en partie sur le fait que personne n'a eu à faire d'importantes concessions pour qu'elle soit couronnée de succès. La nouvelle était facile à propager et les grandes sociétés étaient heureuses de donner l'impression de se soucier de l'environnement en cessant, sous les menaces de boycott, la production de la longue boîte.

LES ORDINATEURS SONT SANS CONTREDIT l'exemple évident que la technologie peut rendre un produit remarquable, mais qu'en est-il des montres fabriquées à la main? Certains fabricants demandent plus de 50 000 \$ pour des dispositifs qu'on ne remonte qu'une fois par semaine, qui suivent les phases de la lune et se rappellent automatiquement les années bissextiles des 50 prochaines années. Fait surprenant, plus la montre est complexe, plus la liste d'attente est longue. Pour obtenir le modèle le plus complexe fabriqué aujourd'hui, il faut attendre plus de deux ans. Ce n'est absolument pas un marché de masse, mais cet article se vend parce qu'il est compliqué. (Si l'acheteur recherchait la précision et de multiples fonctionnalités, il se contenterait d'une Casio à 50 euros.)

LE COMÉDIEN BUDDY HACKETT a appris il y a longtemps que lorsqu'il n'a rien de comique à dire, il n'a qu'à jurer. Les gens adorent ça. Aujourd'hui, il y a des films, des disques, des livres et des bars qui doivent leur popularité au simple fait qu'ils dépassent intentionnellement les limites du bon goût. John Waters en est le meilleur exemple. Ses premiers films étaient si vulgaires que la plupart des gens disaient qu'ils n'étaient pas regardables. Mais pas

les premiers adeptes, qui apprécient le bizarre: ils se sont empressés d'en parler à leurs amis! Aujourd'hui, la pièce *Hairspray*, inspirée du film éponyme, fait un tabac sur Broadway. Bon nombre de ceux qui ont choisi la rectitude culturelle pour arriver au même résultat n'ont pas connu le même succès.

UN RESTAURANT PRÈS DE CHEZ MOI a embauché un jeune qui porte un costume de clown, fait des tours de magie et crée des animaux avec des ballons tous les week-ends. On se doute bien du résultat. Les enfants en parlent aux enfants, les parents en parlent aux parents, et le restaurant est bondé de familles toutes les fins de semaine. Facile mais remarquable.

LORSQUE LE DÉTAILLANT D'ÉLECTRONIQUE BEST BUY a modifié son produit (le magasin!) et a laissé tomber les commissions, il a déclenché une poussée de croissance qui a fait passer ses revenus annuels de 250 millions à 23 milliards de dollars. Un détaillant ne se contente pas de déplacer des caisses. Un détaillant vend grâce à l'aménagement de son commerce et au personnel qui y travaille. Best Buy a adopté des techniques de vente si différentes qu'elles sont remarquables.

EN PLUS DE SON ENVIRONNEMENT OUVERT SI CONNU, pourquoi Linux a-t-il tant d'adeptes? Une des bonnes raisons: devenir un utilisateur Linux exige un véritable engagement. Linux est difficile à installer, difficile à utiliser, demande beaucoup de pratique et il n'est pas facile à intégrer à un environnement professionnel traditionnel. Toutes ces difficultés créent un noyau d'utilisateurs dévoués

et fidèles. Ce groupe a compris que, s'il convainquait de plus en plus de gens d'adopter le produit, le système d'exploitation s'améliorerait, on investirait dans des logiciels et des interfaces utilisateur et les problèmes internes disparaîtraient. Les failles même du produit sont devenues ses atouts.

IL Y EN A DANS LA PLUPART DES VILLES AMÉRICAINES un resto qui sert des steaks de un kilo et demi à 50 \$ et qui rembourse ses clients s'ils n'arrivent pas à vider leur assiette. Le bruit se répand. Les gens viennent. Pas pour manger du steak (ce serait stupide), mais parce que le message est attirant. La même chose se produit pour les stations de ski où les pistes sont très difficiles et pour les clubs vidéo qui ne limitent pas le nombre de DVD que vous voulez emprunter.

LE RISQUE EST DE PLUS EN PLUS PRÉSENT DANS NOS VIES. C'est pourquoi tant d'entreprises font confiance à Federal Express. Lorsque L.L. Bean a changé de fournisseur, ce n'était pas parce que les gens voulaient recevoir leurs commandes plus rapidement. Elle a été attirée par la date de livraison garantie et la capacité de suivre l'envoi en temps réel, des facteurs qui rassurent les clients.

PENSEZ-VOUS QUE LES 10 PERSONNES QUI ACHÈTERONT les 10 motos les plus rapides au monde (0 à 400 kilomètres à l'heure en 14 secondes) vont réellement atteindre la vitesse maximale ? Certainement pas. Mais pour 250 000 \$ elles pourraient bien essayer. Votre produit est-il le meilleur de tout ce qui peut se mesurer ?

QU'ARRIVE-T-IL LORSQU'UNE PIÈCE DE VOTRE PRODUIT CASSE ou qu'un élément de votre service manque? Combien de temps faut-il avant que quelqu'un aille le réparer? Lorsque mon PowerBook est tombé en panne, j'ai téléphoné à Apple. Deux heures plus tard, un camion Airborne Express s'est présenté chez moi avec une boîte d'expédition pour emporter mon Mac. On me l'a rapporté 48 heures plus tard. Sensationnel

Il ne s'agit pas d'un tour de force ni d'un excès d'altruisme. Apple s'enrichit en vendant AppleCare (une assurance qui garantit la maintenance sur site) et profite du bouche à oreille qu'une telle garantie suscite.

IL Y A EN CE MOMENT UN CONCOURS pour savoir quelle chaîne stéréo pour automobile a le son le plus fort. La championne actuelle crache huit fois plus fort qu'un avion 747. Il est impossible de l'utiliser à pleine puissance sans devenir sourd. Des équipes dépensent des centaines de milliers de dollars pour mettre au point le modèle le plus assourdissant. Et des milliers de personnes achètent les marques gagnantes, pas pour les écouter à tue-tête mais pour savoir qu'elles pourraient le faire.

À L'AUTRE EXTRÉMITÉ DU SPECTRE, les gens paient souvent beaucoup plus cher pour réduire le bruit lorsqu'ils croient que c'est important pour eux. Que ce soit des fenêtres, des immeubles, des quartiers, des ordinateurs portatifs ou des voitures, dans chacun des cas, le montant dépensé pour réduire un décibel supplémentaire est souvent deux fois plus élevé que ce qu'à coûté la production du précédent. Regardez un voyageur occupé à convaincre son

voisin d'utiliser des écouteurs Bose pour réduire le bruit et vous verrez une idée virus à l'œuvre.

IKEA N'EST PAS SEULEMENT UN MAGASIN D'AMEUBLEMENT bon marché. Il existe plein d'endroits où acheter des meubles pas chers. Mais la plupart n'offrent pas à la fois la forme et la fonction que vous obtenez pour le même prix chez IKEA. L'an dernier, la chaîne a vendu plus de 25 % de tous les meubles compris dans cette gamme de prix en Europe et aux États-Unis. Ce pourcentage étonnant n'a rien à voir avec la publicité. C'est le résultat de la combinaison gagnante de la qualité et du prix préconisée par IKEA.

LES BILLETS DE LOTERIE REPRÉSENTENT UN FAIBLE INVESTISSEMENT pour un gain important. Lorsque le gros lot atteint des niveaux record (100 millions de dollars, c'est beaucoup d'argent, même pour un millionnaire), la vente des billets augmente de façon exponentielle. Ironiquement, les chances de gagner sont en conséquence plus minces. Ainsi, acheter un billet lorsque le gros lot est de 20 millions est le plus intelligent de deux choix stupides. Alors pourquoi les ventes grimpent-elles autant? Parce que la nature remarquable du gros lot fait parler les gens et les fait rêver.

POURQUOI CERTAINES PERSONNES fument-elles des cigarettes sans filtre ou boivent-elles des alcools très forts? Peut-être aiment-elles flirter avec le danger et l'autodestruction? La nature extrême du produit le rend attirant.

LORSQU'UN PRODUIT OU UN SERVICE A POUR BUT D'ÉVITER UN RISQUE, une solution qui minimise ce risque mérite de faire

parler d'elle. Si j'étais avocat, je me spécialiserais dans un créneau très étroit, mettant tous mes efforts à devenir le meilleur défenseur d'un type particulier de poursuite. Si votre entreprise était victime de ce genre de poursuite, qui embaucheriez-vous ? Le spécialiste qui ne défend (et ne gagne) que ce type de cause ou le cabinet d'avocats le plus proche de chez vous ? Quand un individu est aux prises avec un problème de ce genre, il est extrêmement réceptif aux messages de marketing et il cherche et trouve habituellement la personne qui représente pour lui la meilleure garantie de succès.

POURQUOI FAIRE DU KITE SURF ? Vous pourriez tout aussi bien faire du ski ou du snowboard, ou encore de la planche à voile ou du ski nautique. Et pourtant le kite surf est l'un des sports dont la popularité augmente le plus rapidement aujourd'hui. Attachez une planche de surf à vos pieds, agrippez-vous à un grand cerf-volant et planez sur l'eau à 50 kilomètres à l'heure. À moins, évidemment, de vous faire tirer sur la plage. C'est un sport tellement dangereux qu'il mérite qu'on en parle. Tellement dangereux que tous les casse-cou en sont fous.

SI VOUS ÊTES DÉJÀ ALLÉ CHEZ SOTHEBY'S ou dans une galerie d'art de Soho, vous avez remarqué que les hommes et les femmes qui y travaillent sont vraiment beaux. Je ne parle pas seulement de beauté intérieure, je dis qu'ils ont de l'allure. Je me demande pourquoi. Je me demande ce qui arriverait si votre fournisseur d'articles de plomberie embauchait un joli réceptionniste ? Le mot se répandrait.

EN TRAVERSANT L'AÉROGARE L'AUTRE JOUR, j'ai remarqué que les vêtements d'à peu près tous les employés des boutiques

étaient sans intérêt. Pourquoi les employés du marchand de glaces ne portent-ils pas des vêtements à rayures roses et blanches et des nœuds papillon ? « Hé, tu as vu ça ? »

SOUVENT PLUS NÉGLIGÉE MAIS TOUT AUSSI IMPORTANTE que l'apparence physique, il y a la voix. Je réagis différemment lorsque j'entends une belle voix de baryton me souhaiter la bienvenue lorsque j'appelle les renseignements. Moviefone a connu le succès dès le départ à cause des curieux qui appelaient pour entendre ce que leurs amis appelaient la « voix agaçante ».

J'AIME MON MÉDECIN. Pas seulement parce que je ne suis pas malade (ce dont il est partiellement responsable) mais parce qu'il me consacre beaucoup de temps lorsque je vais le voir. Je ne pense pas qu'il agisse ainsi pour une question de marketing, je pense qu'il se préoccupe sincèrement de ses patients. Et c'est remarquable. Tellement remarquable que j'ai donné son nom à une douzaine de mes amis.

PERSONNE NE VOUS CONTREDIRA si vous affirmez que Wal-Mart est le détaillant le plus grand, le plus rentable et le plus effrayant sur terre. Et lorsque Wal-Mart a essayé avec frénésie de rattraper Amazon.com, qu'a-t-elle affiché dans ses bureaux ? « You can't out-Amazon Amazon » (Impossible d'être plus Amazon qu'Amazon). C'est bien vu. Même ce détaillant puissant avait compris qu'il ne suffirait pas de copier les forces d'Amazon. Du moment que quelqu'un définit une limite, il faut être fou pour tenter une pâle imitation. Les Démocrates ne pourront jamais imiter les Républicains. Reebok

ne peut pas imiter Nike et JetBlue n'a pas tenté d'imiter American Airlines. Vous devez aller là où il n'y a pas de concurrence. Plus c'est loin, mieux c'est.

LA POSTE EMBAUCHE-T-ELLE DES GENS AGAÇANTS ou les forme-t-elle pour qu'ils le deviennent ? Combien de fois avez-vous pesté contre le service du bureau des cartes grises ? Si vous n'êtes pas en position de monopole, mieux vaut recruter du personnel exceptionnellement gentil pour être remarquable.

CHACUN SAIT QUE LE SECTEUR DU DISQUE AGONISE, qu'aucun entrepreneur intelligent n'espère faire fortune dans la musique. N'en parlez pas à Micah Solomon, David Glasser ou Derek Silvers. Micah dirige Oasis CD Duplication, qui se consacre à la réalisation de CD pour des musiciens indépendants. Voici un exemple de sa remarquable façon de faire : il envoie régulièrement un CD échantillon (comportant uniquement de la musique de ses clients) à toutes les grandes stations de radio du pays.

David Glasser et ses associés dirigent Airshow Mastering, qui crée des CD originaux d'avant-garde pour Sony ainsi que pour des musiciens indépendants. Ils font un travail étonnant en aidant les musiciens à concrétiser leurs rêves.

Et où ces deux compagnies envoient-elles leurs musiciens lorsque les disques sont prêts à sortir sur le marché ? À CDBaby.com, le meilleur magasin de disques sur le Web. Derek Silvers y vend le travail de milliers d'artistes indépendants et il le fait si bien (et traite ses associés avec tant de respect) que le bouche à oreille est la

seule publicité dont il a besoin pour attirer de nouveaux musiciens et de nouveaux clients.

Une visite éclair aux sites CDBaby.com, oasised.com et airshow-mastering.com vous montrera à quel point ces trois compagnies sont remarquables. Elles savent très bien qu'elles ont le choix entre se distinguer et mourir.

N'importe quelle entreprise qui choisit un marché agonisant pourra-t-elle réussir? Évidemment pas. Mais ces trois entreprises là prouvent qu'il est possible de réussir en ciblant un segment prospère dans un secteur au ralenti, si on est prêt à investir ce qu'il faut pour être remarquable.

AU BROCK'S RESTAURANT, à Stamford, dans le Connecticut, on peut lire ce qui suit sur le menu (en gros caractères) :

« DÉSOLÉ, PAS DE PARTAGE du BUFFET

Afin que nous puissions maintenir des prix raisonnables, nous vous remercions de ne pas faire profiter vos convives du buffet à volonté s'ils n'ont pas choisi cette formule. Si ils changent d'avis et souhaitent profiter du buffet à volonté, il leur en coûtera seulement 2,95 \$ avec un sandwich, un hamburger ou une entrée.

Merci de votre compréhension et de votre collaboration. »

Comparons cette idée avec la politique d'un restaurant, le Frontière, à propos du vin. Le propriétaire place une bouteille de vin débouchée sur chaque table et, à la fin du repas, le client dit au garçon le nombre de verres qu'il a consommés. Tout repose sur la confiance.

Laquelle de ces idées est la plus remarquable ? Avantages commerciaux mis à part, laquelle rapporte le plus gros profit ? (Indice : le prix de deux verres de vin équivaut au prix de gros de la bouteille !)

LA TROISIÈME LOI DE GODIN sur les repas au restaurant stipule que l'amabilité du personnel d'une pizzeria est inversement proportionnelle à la qualité. Chez Johnny's Pizza à Mount Vernon, dans l'État de New York, on m'interpelle encore rudement bien que je sois un habitué depuis cinq ans. Chez Louis's Hamburger à New Haven, on refuse catégoriquement de servir du ketchup avec les hamburgers, ce que confirment plusieurs sites Web et le bouche à oreille. Et, évidemment, Al Yeganeh, créateur de soupes aussi merveilleux qu'incompris, voit des gens attendre devant chez lui pendant des heures pour se procurer sa bisque de homard. Contrevenez aux règles et vous n'aurez pas de soupe. Pouvez-vous améliorer la réputation de votre établissement en instaurant des règles stupides et en embauchant des serveurs vraiment mesquins ? Certainement.



Explorez les limites. Pourquoi ne pas être le plus économique, le plus rapide, le plus lent, le plus populaire, le plus rébarbatif, le plus facile, le plus efficace, le plus fort, le plus détesté, l'imitateur, l'étranger, le plus difficile, le plus vieux, le plus nouveau, le plus... plus ! S'il y a une limite, vous devriez (vous devez !) chercher à la dépasser.

LE SEL N'EST PAS UN PRODUIT ORDINAIRE : 8 MOYENS SUPPLÉMENTAIRES DE FAIRE TRAVAILLER LA VACHE POURPRE

Pendant 50 ans, Morton a fait du sel un ingrédient ordinaire. Les pontes du siège social reconnaîtraient volontiers avec vous qu'il n'y a aucune possibilité de Vache Pourpre dans ce domaine.

Heureusement que les Français qui commercialisent du sel marin récolté à la main n'en savaient rien. Ils vendent leur sel 40\$ le kilo ! Les Hawaïens viennent aussi de faire leur entrée sur le marché en créant un émoi dans les grands restaurants. Le sel Diamond Kosher voit ses ventes augmenter année après année parce qu'il a vraiment meilleur goût.



Votre produit est-il plus ordinaire que le sel ? Probablement pas. Alors trouvez 10 façons de le modifier (pas la mode) pour le rendre attrayant à une partie de votre public.



Pensez petit. L'un des vestiges du complexe télé-industriel est le besoin de penser « masse ». Si le produit ne plaît pas à tout le monde, c'est qu'il ne le mérite pas. Ce n'est plus vrai. Pensez au plus petit marché concevable et pensez à un produit qui pourra le séduire par son côté remarquable. Puis foncez.



Externalisez. Si la production vous fait des histoires parce que vous voulez rajeunir le produit, allez ailleurs. Il y a plein d'ateliers qui ne demandent qu'à le fabriquer. Lorsqu'il sera populaire, vos ingénieurs seront probablement bien heureux de le reprendre.



Obtenez la permission de vos clients de communiquer avec eux. Sans les filtres de la publicité, des grossistes et des détaillants, vous pouvez créer produits chocs.



Imitez. Ce qui se fait non pas dans votre secteur mais dans un autre. Trouvez un secteur plus banal, ordinaire, ennuyeux que le vôtre, découvrez qui se démarque (ce sera vite fait) et faites comme lui.



Faites un pas de plus, ou même deux. Identifiez un concurrent qu'on considère en général comme d'avant-garde et dépassez-le. Peu importe ce qu'il fait, faites plus, mieux ou le contraire de ce qu'il fait.



Trouvez des choses qui ne se font pas dans votre secteur et faites-les. JetBlue a presque institué un code vestimentaire pour ses passagers. Cette compagnie jongle encore avec l'idée d'offrir un billet d'avion gratuit à la personne la mieux habillée à bord de

l'avion. Un chirurgien plasticien pourrait offrir des bons-cadeaux. Un éditeur de livres pourrait offrir un livre en solde. Stew Leonard a cessé de mettre les fraises en barquette et a laissé les clients cueillir eux-mêmes les fruits : les ventes ont doublé.



**Posez-vous la question : « Pourquoi pas ? »
Presque tout ce que vous ne faites pas n'est pas justifié. Presque tout ce que vous ne faites pas vient de la peur ou de l'inertie ou du fait que personne n'a posé la question : « Pourquoi pas ? »**

VOICI QUELQUES SLOGANS À GARDER EN MÉMOIRE

Ne soyez pas ennuyeux

La prudence est risquée

Aujourd'hui le design commande

Très bon = mauvais

D'AUTRES INFOS

Pour en savoir encore plus sur la Vache Pourpre, merci de visiter le site www.apurplecow.com. Pas franchement une remarquable expérience multimédia mais au moins c'est gratuit !

Vous pouvez acheter ce livre à des conditions préférentielles à partir de dix exemplaires. Pour connaître les taux de remise, merci d'adresser un courriel à commercial@maxima.fr.

Votre entreprise stagne ? Elle est engluée dans un marasme post télé-industriel ? Le seul moyen de sortir de l'impasse est de parler à tout le monde de la Vache Pourpre. N'hésitez pas. Achetez un exemplaire du livre pour chacun de vos salariés.

Comme toujours, avant d'être un livre ce livre a pris forme sur mon blog, et les lecteurs de mon blog ont été les premiers à le découvrir. Vous pouvez vous inscrire gratuitement à mon blog (et découvrir ce qu'est un blog !!) en allant sur www.sethgodin.com. Cliquez sur ma tête et laissez-vous guider !

INDEX DES MARQUES ET DES ENTREPRISES CITÉES

A

Accenture 147
Adidas 147
Airborne Express 159
Airshow Mastering 163
Alamo 152
AltaVista 151
Altoids 112
Amazon.com 48, 147, 148, 162
Amex 147
AOL 84, 147-149
Apple 63, 108, 122, 147, 148, 159
Archer Daniels Midland*
Armani 147-148
AT&T 147
Avis 32, 37, 62, 152
Avon 147

B

Bacardi 147
Band-Aid 94
Barbie 27, 147

Ben & Jerry's 95
Best Buy 130, 157
BIC 80
Blair's After Death Hot Sauce 100
Bloomberg 63, 152
BMW 147
Boar's Breath 100
Boeing 147
Bose 160
BP 147
Brock's Restaurant 167
Budweiser 147
Buick 64
Burger King 129, 147
Burton 122
Butterball 111-112

C

Cadillac 62
Canon 147-148
Cap Gemini 33
Capitaine Crunch 22, 27
Casio 156
Caterpillar 147

CDBaby.com 163-164
Chanel 147
Systèmes Cisco 147-148
Citibank 147
Coca-Cola 31, 147
Coccinelle 26, 27
Colgate 147
Colgate-Palmolive 43
Comedy Central 146
Compaq 147-148
Curad 94

D

Danone 147
Dario Cecchini 85
Dave's Insanity 100
Dell 147-148
Disney 84, 147
Dr. Bronner 88-89
Drugstore.com 64
Ducati 48
Duracell 147
Dutch Boy 102-103

E

Enterprise Rental Car 152
Ericsson 147-148
Excedrin 27

F

Fast Company 99, 101
Federal Express 158
Ford 112, 147
Frontière 164

G

Gap 147-148
GE 147
General Foods 23, 123
General Mills 123
Gillette 147
Goldman Sachs 147
Google 46, 48, 151, 154
growafrog.com 154
Gucci 147

H

Häagen-Dazs 110
Hallmark 134-136
Hard Candy 123
Harley 147
Hasbro 118-119
Heineken 147
Heinz 147
Herbal Essences
Herman Miller 69-70

Hertz 147, 152
Hewlett-Packard 148
Honda 147
Honeywell 127

I

IBM 147
IKEA 132, 133, 147, 148, 160
Infoseek 151
Intel 147
Interbrand 147

J

Jack Daniel's 147
Jeep 101
JetBlue 48, 107, 118, 119, 133, 163, 167
Johnnie Walker 147
Johnny's Pizza 165
Johnson & Johnson 147
J. Peterman 90, 146
JPMorgan 147
Just Bulbs 155
Just Shades 155

K

Kellogg's 123, 147
KFC 147

Kleenex 147
Kmart 31
Kodak 147
Kraft 13, 147
Krispy Kreme 104-105

L

Levi's 147
Lionel Poilâne 5, 75
L.L. Bean 153
Logitech 78
L'Oréal 147
Lost in Boiling Lake 100
Louis's Hamburger 165
Louis Vuitton 152
Lycos 151

M

Mad Cat 100
Mad Dog 100
Mad Dog Inferno 100
Marlboro 27, 147
Marriott 84
McDonald's 27, 128, 147
MCI 119
McIntosh 96
Melinda's XXXX 100
Mercedes 147
Merck 147

Merrill Lynch 147
Microsoft 147-148
Mobil 17, 147
Moët & Chandon 147
Morgan Stanley 147
Morton 166
Motel 6 27, 28, 132
Motorola 115, 129, 147-148
Moviefone 162
MP3 27
MTV 147-148

N

National 72, 152
Naxos 50
Nescafé 147
Nestlé 147
Nike 43, 147, 148, 163
Nintendo 28, 147, 148
Nissan 120
Nivea 147-148
Nokia 28, 115, 147

O

Oasis CD Duplication 163
Oracle 147-148
OXO 151

P

Pain 100 % 100
Palm 63-64, 84
Panasonic 147
Patagonia 123
Pepsi 147
Pepto-Bismol 147
Pfizer 147
Philips 147
Phoenix 57
Pizza Hut 147
Poland Spring 118-119
Polo Ralph Lauren 148
Prada 147-148
Prell 88
Procter & Gamble 21, 35, 43
Prozac 27
La Prudentielle 152

Q

Quaker 22
Quatre-Saisons 153

R

Reebok 162
Reuters 147
Rolex 147

S

Samsung 147
SAP 147-148
Satan's Revenge 100
Scharffen Berger 122
Schindler 33-34
Sears 150
Secret 4, 12, 43, 46, 86, 153
Sel Diamond Kosher 166
Shell 147
SiteSpecific 69
Smirnoff 147
Sony 50, 51, 147, 163
Sotheby's 161
SoundScan 55
Starbucks 27, 48, 83, 107, 118, 122,
147, 148
Stew Leonard 140, 168
Sun 147-148
Sweet Mama Jamma's Mojo Juice 100

T

Tide 35
Tiffany 108, 147
Time 147
Toyota 147
Trailer Trash 100
Travelers Insurance 119

U

United Airlines 27

V

Volvo 155
VW 26

W

Wal-Mart 35, 132-133, 162
Wall Street Journal 29, 70, 147
Wrigley's 147

X

Xerox 147

Y

Yahoo! 4, 46, 54, 84, 147, 148, 151, 152
Yamaha 80

Z

Zara 77
Zespri 81
Zest 151

Table des matières

Les « P » du marketing sont à la peine	5
Le nouveau « P »	6
Des mots en gras et quelques idées polémiques	7
Avant, pendant et après	9
La plus grande innovation depuis le pain tranché	10
Vous avez remarqué ? Une révolution	10
Pourquoi avez-vous besoin de la vache pourpre ?	13
La mort du complexe télé-industriel	20
L'exemple de la Coccinelle	26
Qu'est-ce qui marche ?	28
Pourquoi le <i>Wall Street Journal</i> m'agace-t-il autant ?	29
Ce n'est pas une question de notoriété	31
Quand on veut, on peut	32
On monte ?	33
Que doit faire <i>Tide</i> ?	35
Allez-y	37
L'idée gagnante ? L'idée virus	41
Le grand malentendu	43
Qui écoute ?	45
C'est de la triche !	48
Et alors ?	49
Les clients ne sont pas tous pareils	52
La loi des grands nombres	54
Chip Conley	57
Le problème avec la vache	58
Vous n'êtes pas votre projet	62
Suivez le leader	66
Le fauteuil de bureau Aeron	69
Prévisions, profits et Vache Pourpre	71
Le meilleur boulanger du monde	75
Le marketing de masse n'aime pas mesurer	76
Logitech	78
Qui se démarque dans le pré ?	79
Une nouvelle sorte de kiwi	81
De l'intérêt d'être vache	82
Le boucher italien	85

Table des matières

Wall Street et la Vache	86
Le contraire de « remarquable »	87
La perle dans le flacon	88
Le paradoxe de la parodie	90
72 albums de Pearl Jam	92
Curad	94
Restez assis, ne faites rien	95
Le service postal des États-Unis	97
A la recherche de l' <i>Otaku</i>	99
Dutch Boy et le renouveau du commerce de la peinture	102
Krispy Kreme	104
Le processus et le plan	106
Le pouvoir d'un slogan	108
Häagen-Dazs à Bronxville	110
Vendez ce que les achètent (et dont ils parlent !)	111
Le problème des compromis	113
Motorola et Nokia	115
Le cycle magique de la Vache	116
Ce que signifie « faire du marketing » de nos jours	118
Finis les spécialistes du marketing : vive les concepteurs !	120
Qu'est-ce qu'il en sait Howard ?	122
Faut-il être extravagant pour être remarquable ?	127
McDonald's France	128
Et l'usine alors ?	129
Le problème avec « pas cher »	132
Que devrait faire Hallmak.com	134
Lorsque la Vache cherche du travail	137
Tracy la publicitaire	139
C'est tellement à la mode que plus personne n'y va	140
Est-ce une question de passion ?	144
Faits réels	147
Remue-méninges	150
Le sel n'est pas un produit ordinaire... ..	166
D'autres infos	170
Index des marques et des entreprises citées	171

Ce "grand livre" est un manifeste (opérationnel) destiné à tous ceux qui veulent participer à la création de produits dont on a envie de faire la promotion... et à tous les consommateurs qui en ont assez du gris ambiant !

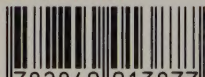
En 176 pages étonnantes, Seth Godin, auteur du fameux *Permission Marketing* et promoteur infatigable du marketing viral, lance un nouveau pavé dans la mare.

Attention, vous ne connaissez que quatre des cinq "P" du marketing (le Prix, la Promotion, la Publicité, le Packaging). Il vous en manque un : le "P" de Pourpre, celui de la Vache Pourpre.

S'il y avait une Vache Pourpre dans votre troupeau, tout le monde la remarquerait. Ce serait si incroyable que chacun souhaiterait la posséder : les entreprises qui veulent réussir doivent donc impérativement imaginer des produits, des services, une marque qui soient des Vaches Pourpres.

C'est pour vous y aider, et éviter que votre Vache Pourpre ne soit qu'une vache ordinaire déguisée, que Seth Godin a écrit ce livre qui vous donne la clé fondamentale pour redynamiser votre marketing.

12,80 € TTC France
ISBN : 284001387 8



9 782840 013877



infos/nouveautés/cat
www.maxima.fr