

I

---

# **Les mutations du marketing**

*Seule est constante l'inconstance  
du consommateur.  
[Anonyme]*



# 1

## Dé-diaboliser le marketing

### « Tous les marketeurs sont des menteurs »<sup>1</sup>

Ce n'est pas *60 Millions de Consommateurs* qui le dit mais Seth Godin, gourou attitré des nouveaux rois de Wall Street. Dans son rôle de super menteur, l'homme influent de la pensée marketing ne se contente pas d'écrire un nouvel éloge du mensonge, il incite la communauté à un examen de conscience salutaire. Bouc émissaire des dérives de la société de consommation, le marketing est régulièrement cloué au pilori par tous les bien-pensants de cette même société. Pas un jour sans qu'un média, une association de consommateurs ou un groupe de pression ne pointe du doigt ses promesses non tenues. Au fond, le châtime est-il vraiment mérité ? À l'abri dans sa boîte noire, le marketing s'est laissé tenter par la facilité, la surenchère. Pour sortir du purgatoire, il est désormais sommé d'opérer dans une maison de verre. La transparence doit succéder à l'opacité. Sauf que la transparence n'a jamais été un gage de vérité et que le consommateur n'est pas dupe de l'illusion. Les émissions

---

1. Seth Godin, *Tous les marketeurs sont des menteurs*, Maxima, 2006.

de télé-réalité ne sont que des représentations de réalité, des programmes scénarisés diffusés aux quatre coins de la planète. Du casting aux émois amoureux des acteurs de la farce, tout a été marketé. La télé-réalité n'a qu'un but : gonfler l'audimat et la part de marché d'une chaîne. Le téléspectateur a-t-il crié au scandale, à la manipulation ? Bien au contraire, malgré les ficelles, il s'est laissé emporter par le Loft, Koh Lanta et autres émissions à succès populaire et ses avatars, ces contes modernes, qui, comme les belles histoires de notre enfance, voient triompher la beauté, le talent, l'ingéniosité, ces fables contemporaines imaginées par des armées de marketeurs. Bref, une part de rêve dans une société secouée par l'angoisse du lendemain.

En affirmant avec malice et la dose de provocation qui sied au trublion, Seth Godin ne fait que confirmer ce que le bon sens populaire ne peut ignorer. Les marketeurs sont effectivement des faiseurs de légendes. Chaque jour, ils écrivent de nouvelles histoires. Lorsqu'elles sont bien racontées, lorsque l'individu y trouve un quelconque intérêt, un intérêt tout personnel, il est même prêt à payer plus cher que de raison les promesses du marketeur. Soyons honnêtes, quel être normalement constitué peut réellement penser, que sans les filets au thon Sheba, son chat se laisserait mourir de faim, que sans le dernier Blackberry Pearl, c'est le deal du siècle qui échappe au cadre dynamique, que sans le dernier yaourt l'homme de la rue va se laisser mourir de faim ? Aucun. Les temps du consommateur gogo à qui l'on vend tout et n'importe quoi est révolu. En revanche, l'individu, malgré les injonctions de la société, refuse à se considérer comme un être dont les choix ne sont dictés que par la raison. Si tel était le cas, la mention « fumer tue », vérité élémentaire, devrait à elle seule lui interdire d'approcher un paquet de cigarettes, les mises en garde répétées contre la vitesse au volant condamneraient les grosses berlines

et les crèmes antirides auraient depuis longtemps disparu des vitrines des parfumeries. Le marketing ment ? manipule parfois le consommateur moyen qui veut bien l'être ? alors pourquoi vouloir le nier ? Puisque au final, ce consommateur est prêt à pardonner ses mensonges, pour peu qu'ils soient sincères. En revanche, il condamne sans appel sa mauvaise foi, ses faux-semblants, ses pratiques, ses promesses non tenues. Au fil du temps, le menteur de Seth Godin s'est métamorphosé en Monsieur Plus des biscuits Bahlsen. En faiseur d'histoires bien nécessaire.

Toujours plus de douceur, de légèreté, de technologie, de puissance, d'efficacité, de choix. Dans cette course à la valeur ajoutée, conséquence de la banalisation des marchés, le marketeur a perdu de vue l'essentiel. Les yeux rivés sur ses tableaux de bord et sa pyramide de Maslow<sup>1</sup>, il a oublié que la valeur ne vaut que si elle est partagée par tous, entreprise et clients. Or, à n'en pas douter, si l'entreprise s'enrichit, le consommateur-citoyen, lui, n'a toujours pas touché la terre promise. À trop vouloir être le seul ordinateur des besoins et désirs de l'individu, du collectif, de la société, le marketing a fini par créer et nourrir un sentiment de rejet. Rejet de ses pratiques, rejet des marques et au final rejet d'une idéologie qui s'impose à tous comme une évidence indiscutable. Il ne faut pas oublier que le comportement du consommateur est passé d'une logique de besoin à celle d'usage (principalement dans la société occidentale)<sup>2</sup>.

---

1. Célèbre psychologue américain, Abraham Maslow a défini une hiérarchie des différents besoins de l'homme. Pour qu'il atteigne son plein développement, l'ensemble de ces besoins, classés en cinq grandes catégories – physiologique, sécurité, affection, estime et accomplissement de soi –, doivent être satisfaits.

2. Jacques Belly, « Fondation des "business models" gagnants », *L'Expansion Management Review*, 2006.

## Pourtant, à y regarder de près...

Le marketing n'est pas qu'une idéologie servant les profits de la seule entreprise, c'est une culture vivante, capable de se réinventer, de se transformer pour s'adapter à son environnement. Philip Kotler, grand théoricien de la discipline, a même donné un nom à sa dernière mutation : le marketing social<sup>1</sup>. À la différence du marketing traditionnel, ce marketing-là ne vend pas un produit mais une idée. Une idée qui se propage dans un individu, un groupe et conduit à l'adoption de nouveaux comportements. Sa vocation n'est pas de promouvoir un bénéfice direct et immédiat, profitable à son seul émetteur, mais de provoquer des modifications dans les attitudes, des modifications profitables à l'individu, au groupe ou à la société. À la marge de cette nouvelle dimension de la discipline, quelques marketeurs ont dessiné les contours d'un marketing moins impérialiste : marketing éthique (café Malongo) ; communautaire (magazine *Têtu*) ; sensoriel (Natures et Découvertes) ; de la simplicité (Apple, eBay, Google). En misant sur l'intelligence du consommateur, en mettant en avant son bien-être, en lui délivrant des promesses utiles et réelles, ce marketing vise à réconcilier les attentes des deux parties.

On pourra objecter que derrière ces nouvelles dénominations, c'est toujours le même but qui est poursuivi par l'entreprise : convaincre le consommateur de préférer ses produits à ceux de ses concurrents. Et c'est exact. Organiser l'échange de valeur avec le client pour développer la valeur de l'entreprise est une des principales, voire la seule mission du marketing. Et à moins de prôner le retour à une société de troc ou à une société primitive, et sa cohorte de barbares, il faut bien reconnaître que non

---

1. Philip Kotler, Ned Roberto, Nancy R. Lee, *Social Marketing : Improving the Quality of Life*, Sage, 2002.

seulement le marketing est partout, mais surtout qu'il n'y a pas d'alternative au marketing. Jusqu'à preuve du contraire, ses principaux détracteurs, anti ou alters, n'en proposent aucune qui soit crédible pour l'heure. Rétablir au sein d'une société marchande, une relation gagnant-gagnant, ne devrait pas être mission impossible. Mais encore faut-il que le marketing cesse d'être « auto-centré » et que le consommateur ne se considère plus comme l'agneau sacrificiel du capitalisme et accepte sa part de responsabilité dans les dérives de cette société de consommation où toutes les paroles se valent, où tout n'est que prétexte à communication.

L'individu peut regretter que les apprentis artistes de la « Star Ac » soient des produits marketing, que l'arrivée du très professionnel Harry Roselmarck à la grand-messe du 20 heures en juillet 2006 relève du coup marketing, mais au final, le téléspectateur, lui, s'en régale. N'est-ce pas la preuve évidente qu'il est entendu, que son avis est pris en compte ? L'opinion est désormais prête à accepter qu'un journaliste noir présente le Journal Télévisé le plus regardé de France, ont déclaré en substance les patrons de TF1 pour justifier et conforter l'arrivée du bel Harry. Quant à la Star Ac, la Nouvelle Star ou autre Bachelor, il ne faudrait pas trop pousser les patrons des chaînes pour qu'ils les vendent comme un exercice de démocratie directe, la revanche de la France d'en bas sur la France d'en haut. Et que dire de la délectation du téléspectateur-citoyen à voir les politiques distiller avec subtilité leurs bons mots sur les plateaux de télé. À la manière des produits de grande consommation, dont ils adoptent les argumentaires commerciaux, ils sont en promotion permanente. À une différence près : aucun jingle ne vient dire « et maintenant trois minutes de pub ». Lorsqu'en septembre 2006, *Télérama* accompagne le lancement de sa nouvelle formule d'un original et très marketer « dimanche 15 janvier, Vivement Dimanche. Nicolas

Sarkozy devrait faire attention, c'est la troisième fois qu'il invite Michel Drucker dans son émission », le magazine culturel joue sur du velours.

## Les invasions barbares ?

Les pratiques marketing, à commencer par la communication, son expression la plus visible, ont franchi les frontières de l'entreprise pour s'immiscer dans toutes les sphères de la société, du produit au politique en passant par le domaine personnel. Lorsqu'il (ou elle) se plante devant le site Meetic ou match.com pour trouver l'âme sœur, le candidat à la séduction se positionne et fait des promesses (de tendresse, de vie à deux, de partage, de rire, de sorties romantiques...) dans le seul objectif de séduire comme un produit sa cible. Plus encore lorsque les politiques s'invitent sur les plateaux d'émissions de variété, ils ne viennent plus défendre uniquement une opinion, débattre des choix de société ; camelots de la Samaritaine cathodique, ils rabattent le chaland. Tous les ingrédients du mix-marketing sont réunis pour toucher une cible, conquérir de nouveaux fidèles et gagner des parts de marché.

Pour chasser le doute et donner des preuves de bonne foi, ils n'hésitent plus à faire appel à l'une des vieilles ficelles de la réclame : les testimoniaux. Pour le marketing moderne, notre Johnny national, Basile Boli, Emmanuelle Béart et autres personnalités marquantes sont à Nicolas Sarkozy ou à Ségolène Royal ce que Jacques Weber est à Danacol : une réassurance. Il en va de même pour les autres candidats aux présidentielles. Les intéressés peuvent s'en offusquer, se défendre de mêler les genres, de ce côté-ci aussi de l'Atlantique, le politique applique à l'envi les règles du marché. Chez nos voisins anglo-saxons, beaucoup moins chatouilleux sur la question, l'emprunt aux méthodes propres au marketing

produit n'est plus un sujet tabou. Aux États-Unis comme en Grande-Bretagne, le « *spin doctor* », terme difficilement traduisible mais devenu sous la plume d'internautes lumineux et facétieux docteur « Folimage », fait officiellement partie du paysage politique. Éminence grise du postulat à l'investiture, il fait le président ou la présidente en dirigeant l'opinion. Maître en communication et en marketing produit le *spin doctor* vend son candidat comme Procter & Gamble vend la marque Tide (Ariel en France), les yeux rivés sur les études d'opinions et les différents tableaux de bord du marché. Stratégies, programmes, plans médias, personnalité du candidat (packaging des produits), le faiseur de président veille à chaque détail pour faire triompher son poulain, quitte à franchir sans hésitation les lignes blanches. En poussant au paroxysme les méthodes du marketing produit – publicité comparative, campagnes de dénigrement, exploration des bases de données... – le conseiller très spécial ne recule devant rien pour orienter, voire manipuler (diront les détracteurs) l'opinion. Comparés à Karl Rove, *deus ex machina* de Georges W. Bush ou Alastair Campbell, ex-conseiller de Tony Blair. Les hommes de l'ombre de nos candidats font encore et pour le moment figure d'enfants de chœur, bien que la campagne présidentielle 2007 a mis en évidence leur influence toujours grandissante. Non pas qu'ils soient moins talentueux ou plus intègres. Dans l'Hexagone, la communication politique répond encore à quelques règles et la loi restreint le champ d'expression des uns et des autres aux grands médias. Au nom de l'équité et d'une certaine morale, les spots publicitaires politiques sont interdits, l'affichage est très réglementé et les prises de parole des uns et des autres sont comptabilisées. Le marketing politique d'accord, la publicité comparative, pas question. Et qu'importe que le Net soit devenu un champ de bataille où tous les coups sont permis, tant que les apparences sont sauvées, le marketing politique conserve une certaine éthique.

Irrité par un système qu'il contribue à cautionner, l'individu-consommateur est confronté à son ambivalence. Sans sa complicité, duplicité, le marketing ne serait pas sorti du pré carré des relations marchandes. Il n'aurait pas envahi toutes les sphères de la vie et fait naître toutes ces frustrations. Des frustrations à l'origine de sa révolte et de sa volonté de reprendre la main. Et de zapper cette émission qui lave le cerveau, de renoncer à cette boisson probiotique aux effets visibles à l'intérieur comme à l'extérieur, de fusiller les marques, ces idoles d'hier. Le consommateur entre en résistance contre ce marketing, le mal absolu. Ce « diable », qui lui promet l'éternelle jeunesse contre quelques euros.

## **C'est quoi, au fond, le marketing ?**

Mais à bien y réfléchir, le marketing, qu'il soit social ou traditionnel, n'a rien de diabolique. Il est plus simplement une discipline nouvelle pleine de subjectivité et de débats, qui mêle l'intuition, le bon sens, et parfois le génie et échappe aux schémas de pensée des ingénieurs et des cartésiens prompts à modeler tout ce qui passe sous leurs doigts. La rationalité n'a pas cours pour comprendre les désirs, les attentes d'un marché. Si c'était le cas, les deux tiers des produits lancés chaque année ne seraient pas des échecs. Quant à sa finalité, soyons justes, elle n'est pas de tromper les foules mais tout bonnement de concevoir des biens susceptibles d'améliorer le quotidien et de répondre à des problèmes de plus en plus nombreux. Le marketing fonctionne sur des règles simples : avoir un bon produit, définir une promesse, obtenir un bon positionnement, lui attribuer des valeurs, et cibler une clientèle. Le tout emballé par une bonne campagne de communication et des moines guerriers de la vente. Plus fondamentalement, le marketing est une alchimie, un subtil mélange, une valse à trois temps dont le premier consiste à connaître le marché, pour dans un

second temps définir une stratégie et enfin les moyens à mettre en œuvre pour l'appliquer.

Comprendre le marché et ses différentes composantes – le client, les pouvoirs publics, les concurrents, les tendances, les offres – c'est le but assigné au marketing études. À lui de trouver les informations qui permettront à l'entreprise d'agir. Véritables nerfs de la guerre commerciale, ces informations font l'intelligence du marketing. Sans elles, et à moins d'une vision lumineuse qui s'imposera à tous, le marketing est démuni. Études d'usages et d'attitudes, de marché, bases de données, une batterie de plus en plus fournie d'outils prend la température des marchés et des consommateurs tandis que des bataillons de sociologues, psychologues et autres statisticiens analysent les informations recueillies. Plus ou moins intrusives, ces méthodes à la croisée des sciences humaines, des neurosciences et des mathématiques ont fait naître un réel sentiment de risque chez le consommateur. Le risque de devenir une créature manipulée par un Big Brother. Riche de toutes ces informations, l'entreprise va pouvoir passer à la phase deux du processus. Le marketing stratégique et son triptyque imparable – segmentation, ciblage, positionnement – se mettent en œuvre. Définition des objectifs, détection des opportunités de croissance, identification des cibles prioritaires et secondaires, création d'une différenciation pour stimuler la demande, allocation de moyens, la machine de guerre est prête pour aller conquérir les esprits et réveiller le désir. Le marketing opérationnel peut enfin prendre le relais et raconter l'histoire qui provoquera la rencontre puis la fidélisation. La démocratie participative, ou l'art du partage, concept promu par la dernière pré-campagne électorale, a ainsi réanimé les désirs de politique des électeurs.

Seulement voilà, et tous les analystes de la société de consommation s'accordent à le dire : le consommateur

est devenu infidèle, imprévisible et complexe. Il échappe aux prévisions des spécialistes du marketing, de la communication, de la politique...<sup>1</sup> Pour recréer un lien, ré-enchanter la société, le marketing doit proposer de nouveaux contrats aux consommateurs. Reste à savoir sur quelles bases s'engager. Régime de la communauté, séparation des biens, participation aux acquêts, communauté universelle, union libre... Autant dire que la tâche du marketing s'est considérablement complexifiée tant le consommateur, dans son ambivalence, est prêt à jouer avec les clauses du contrat.

Faute d'avoir trouvé le bon dosage de cette alchimie, les couleurs d'Air Liberté ne flottent plus dans les airs alors qu'Easy Jet a fêté ses dix ans et ses 100 millions de passagers. L'un et l'autre nous promettaient pourtant l'avion moins cher. Pour expliquer l'échec du premier, on peut mettre en avant la notion de temporalité – le marché n'était pas prêt à la concurrence –, une mauvaise perception de la promesse client, ou un manque de lisibilité du positionnement. On peut également évoquer la toute-puissance de notre champion international du transport aérien, Air France. Tout comme on peut arguer que l'une des composantes essentielles du mix marketing, à savoir le prix, n'avait pas été suffisamment discounté. Mais au final, l'explication rationnelle de l'échec d'Air Liberté est difficile à trouver. À moins de penser que la compagnie, dans sa volonté d'être différente, ne se soit arrêtée au milieu du gué. Par manque d'audace ou d'intuition, Air Liberté n'a pas osé casser le modèle du transport aérien et imposer une nouvelle idée : le vol aérien sec. Un concept que Easy Jet ou Ryan Air ont en revanche brillamment converti en avantage concurrentiel.

---

1. France 2006, société sans mercis, Ipsos.

## Avant le produit : le concept

Transformer une idée générale, parfois une vision, issue d'une observation fine du marché en jackpot commercial, quelque peu sommaire, la formule résume aujourd'hui encore la fonction du marketing. Une idée aussi géniale soit-elle ne devient un concept profitable que si elle rencontre son marché. L'idée d'un ordinateur libérant ses utilisateurs de la boîte noire de l'informatique ne serait jamais devenue le Mac, si les fondateurs d'Apple n'avaient pas appliqué à leur bébé les 4 P du marketing-mix : *product* (produit), *price* (prix), *place* (distribution) et *promotion* (communication). Le souhait, au lendemain d'une terrible guerre, de réunir dans un village de vacances des hommes et des femmes pour leur faire partager la passion des sports nautiques ne serait jamais devenu le Club Méditerranée, si Gilbert Trigano n'avait pas traduit la lumineuse idée, la vision du diamantaire belge Gérard Blitz en concept marketing : les vacances tout compris. Le bonheur égalitaire. C'est sur cette même idée généreuse que les deux amis André Essel et Max Théret, grands amateurs de photo, créaient au milieu des années 50 la Fédération nationale d'achats des cadres. Offrir au plus grand nombre des biens culturels au meilleur prix, défendre les intérêts des consommateurs, les transformer en associés, en adhérents, en militants, cinquante ans plus tard le concept original de la FNAC demeure intact, du moins dans l'esprit d'une grande majorité de ses clients. À l'heure où il est de bon ton de vouer aux gémonies le marketing et son absence totale d'éthique, il est toujours réconfortant de constater que les concepts qui durent sont nés d'idées généreuses et universalistes. Dans l'expression « biens de consommation », il y a le mot « bien », il serait peut-être temps de s'en souvenir. Un bien sur lequel le premier vendeur de meubles du monde, Ikea, a basé son succès. En déclinant les versions populaires du beau, du design, en offrant du

style à tous (son concept), le roi du kit a fait du meuble, cette chose qui en impose, un produit de consommation courante. Plus encore, c'est sur la base du concept de mobilité vitale qu'est né le téléphone mobile.

En fonction des informations et des moyens de l'entreprise, le rôle du marketeur est donc de transformer le concept en une offre susceptible de rencontrer la demande du marché, voire parfois de l'anticiper. Pour rester dans l'univers du marché aérien, le concept d'Air France, aujourd'hui traduit par sa signature publicitaire « faire du ciel le plus bel endroit de la terre », consiste à offrir à ses passagers tout ce qui fait le charme de la France, une certaine idée du luxe, du confort, de la gastronomie..., sans oublier, bien sûr, la sécurité de ses vols et le professionnalisme de ses équipages. Toutes ces qualités qui font de la compagnie nationale l'une des championnes de sa catégorie. Embarquer sur ses lignes est un moment d'exception, un voyage dans le voyage. Le prix à payer étant proportionnel au niveau de services rendus ou du moins attendus.

Le concept d'Easy Jet est tout autre. En proposant à ses passagers de ne payer que le prix de l'essentiel, le déplacement d'un point à un autre de ses lignes, la compagnie a banalisé l'aérien en le transformant en produit de grande consommation. Elle ne fait pas voyager ses passagers, elle les transporte vers une destination. Et qu'importe si emprunter ses lignes est aussi excitant que de prendre le bus pour se rendre à l'aéroport. Le vrai voyage commence à la descente de l'avion. En tournant le dos aux modèles des compagnies classiques, en opérant une rupture, la promesse client d'Easy Jet a convaincu là où celle d'Air Liberté a échoué.

## **Paroles, paroles, paroles...**

La promesse client (le bénéfice qu'il tirera de l'usage d'un produit) est l'arme à double tranchant du marketing.

Au cœur de l'histoire racontée par le marketeur, c'est d'elle dont dépend le succès de l'offre. Elle doit être suffisamment forte, compréhensible, pour inciter à la curiosité, conduire à l'essai mais elle doit surtout faire ce qu'elle dit faire si elle veut provoquer l'adhésion. Le consommateur peut se faire piéger une fois, jamais deux. Définir une promesse client, c'est donc rechercher dans les attributs de l'offre, dans les gènes du concept ou de l'idée, l'élément de différenciation qui pourra être délivré le plus clairement et le plus efficacement possible aux consommateurs. Dans le cas d'Easy Jet, la promesse client se résume en deux mots : prix bas. Celle des quotidiens *20 Minutes*, *Metro*, *Direct Soir* la gratuité ; celle de Dior et autres Vuitton, Gucci le luxe et l'exception ; celle de Mercedes, la sécurité et la fiabilité. Cette étape est cruciale pour passer d'un positionnement marketing à une stratégie de communication.

Pour attirer l'attention du consommateur et se faire entendre dans le brouhaha médiatique, la promesse client repose sur deux principes de base : l'unicité et la simplicité. « Trop de promesses tuent la promesse », dit la sagesse populaire. Pour rester crédible, la promesse doit être unique : aucune saleté ne résiste à Ariel, les lunettes d'Afflelou sont à moitié prix, Renault est un créateur d'automobiles, l'on vit plus en vacances avec Nouvelles Frontières, et avec la compagnie Fly Emirates « on s'ouvre à bord sur le monde ». En revanche, les géants de la cosmétique ont eu toutes les peines du monde à faire comprendre aux consommateurs français le concept des shampoings deux en un. Comment un même produit pouvait-il à la fois laver les cheveux et les adoucir ? Les conséquences sont connues. Trop complexes, les shampoings-après-shampoings sont restés en rayon avant de disparaître des lignes de production. Aujourd'hui dans les linéaires, deux offres complémentaires, shampoings

et après shampoings, promettent des cheveux propres et nourris.

Afin que le consommateur enregistre le bénéfice précis de telle ou telle offre, la promesse doit également être singulière. Promettre le grand soir n'a aucun intérêt, plus personne n'y croit et beaucoup d'hommes politiques s'y sont cassé les dents. À l'opposé, promettre de remettre toute la France au travail peut s'avérer payant dès lors qu'une majorité d'électeurs adhère à la vision d'une France divisée en deux : celle qui cherche désespérément du travail, pendant que l'autre se tue à faire revivre sa grandeur. Le consommateur a compris, enregistré et décodé l'intention. D'autant que la valeur du travail est fondamentale dans le tissu social.

Autre inconvénient de la multiplication des promesses, outre une crédibilité encornée, le consommateur, noyé sous des milliers de messages publicitaires, risque d'attribuer une des promesses émises à un concurrent qui aura parlé plus fort et plus haut. Dommage, lorsqu'on investit des milliers d'euros dans une campagne destinée à faire émerger la promesse de marque. À moins de défendre une catégorie de produits ou une industrie, le sucre, le lait, les céréales, la banane, bref de faire une promotion collective, la communication de marque se fonde sur un seul avantage. Dans sa campagne pour le TGV, « Prenez le temps d'aller vite », la SNCF cible ainsi l'*Homo mobilis* en capitalisant sur le gain de temps. Le TGV, c'est l'assurance de la vitesse, de la fluidité, du confort, le rêve de tout voyageur. Quant à Alice, opérateur de télécoms, à travers son slogan « Avec Alice c'est clair », il ne promet qu'une chose : la transparence du contrat. Bien vu, lorsque les concurrents alignent les conditions particulières et les exclusions. Pour crédibiliser le discours, la promesse doit donc être unique mais pour convaincre encore faut-il qu'elle soit immédiatement compréhensible et facile à décoder. En un mot, elle doit être simple. À eux

seuls, quelques chiffres devraient convaincre de la nécessité de retrouver le sens de la simplicité. Chaque jour, le consommateur est sollicité par quelque 2 000 stimuli visuels qui lui font de l'œil, courtisé par un minimum de 150 marques et lorsqu'il pénètre dans un hypermarché, ce sont 75 000 références qui lui crient « moi, moi, moi ! ». Lui donner l'essentiel des informations est donc une obligation, le noyer sous un flot d'allégations est une aberration. Le consommateur, malgré une évidente culture marketing, n'est pas un marketeur, c'est vrai. Mais il n'est pas idiot. Devant les surenchères, les offres qui trop embrassent ou qui complexifient sa lecture du marché, de la catégorie, il fuit. Ainsi, pour imposer aux bipèdes de la planète le confort de la marque Geox, ses promoteurs ne sont pas partis dans des grands discours sur les particularités de sa semelle, ils se sont contentés d'affirmer que chaussés de Geox, nos pieds sont heureux car la chaussure magique respire.

Sur ce principe de simplicité, ING Direct se fait « Créateur d'intérêt », la marque de cosmétique capillaire Phyto signe ses campagnes de publicité « Phyto, l'écologie du cheveu ». Lorsque la Française des Jeux lance Euromillions, elle promet tout simplement de devenir plus riche que riche. Un message immédiatement compréhensible. Quant à Luminou, marque de peluche dont la particularité est d'être photoluminescente, plus personne n'ignore que « dans le noir, on peut le voir ».

## **Transformer la promesse en bénéfice client**

Aussi innovant soit-il, le concept à l'origine de l'offre ne garantit le succès que s'il rencontre les aspirations du marché. S'il apporte au bon moment et au bon endroit, un bénéfice direct et immédiat au consommateur. Michelin fabrique les meilleurs pneus neige du monde. Ses produits apportent donc un réel bénéfice à l'entre-

prise, au marché, sauf qu'aux Antilles, et plus globalement dans tous les endroits du monde où il ne neige pas, ce bénéfice ne sert à rien puisque Michelin ne peut le traduire en bénéfice client. Quant à la photoluminescence de Luminou, pour qui n'a pas d'enfant en bas âge, elle n'a strictement aucun intérêt. Tout comme offrir une réduction vers les appels aux États-Unis si d'ami américain il n'y a point.

Si, comme l'écrivent si justement les auteurs du *Mercator*<sup>1</sup>, best-seller incontesté dédié à la discipline, le marketing est « *l'ensemble des méthodes et des moyens dont dispose une organisation pour promouvoir dans les publics auxquels elle s'intéresse des comportements favorables à la réalisation de ses propres objectifs* », ces mêmes auteurs ajoutent que, pour l'entreprise, « *le marketing crée de la valeur économique en créant, révélant ou promouvant de la valeur pour ses clients* ». Pour développer cette valeur ajoutée, la promesse produit doit donc être transformée en bénéfice client.

Un bon marketing de la valeur ajoutée suppose alors une réflexion en trois étapes :

1. Identifier sa propre valeur ajoutée.
2. Identifier ce qui est différenciant.
3. La traduire en bénéfice client.

Le moyen le plus simple et le plus efficace pour réaliser ces trois étapes demeure l'étude consommateurs. Qu'il s'agisse de mettre en évidence la valeur ajoutée d'une offre existante ou au contraire de travailler sur des concepts, rien ne remplace, du moins sous nos latitudes, la réalité de sa parole, de son vécu. Pourquoi a-t-il choisi l'offre, qu'en attend-il, quels sont les points forts, les points faibles, quelles sont les différences identifiées, où faut-il et comment s'améliorer ? Dès que le marketing

---

1. Jacques Lendrevie, Julien Lévy, Denis Lindon, *Mercator*, Dunod.

libère la parole du consommateur, et c'est la finalité des groupes consommateurs, il en sort enrichi. Il peut ainsi découvrir que le prix n'est pas le facteur déclenchant de l'achat, que l'innovation packaging n'a pas été remarquée, que le produit destiné à une consommation hors-domicile est en fait grignoté devant la télé... Mais pour que l'exercice ait un quelconque intérêt, encore faut-il que la parole du consommateur soit entendue par les professionnels du marketing. Une évidence. Et bien non, justement. Les tiroirs des divisions marketing sont remplis de ces rapports d'études qui, faute de proposer les réponses souhaitées, les enseignements espérés, finissent dans les oubliettes avant d'être redécouverts par une nouvelle équipe.

Le consommateur est un imbécile ? Le chargé d'études, un crétin ? Le service étude, incompetent ? Et le marketeur, un seigneur ? L'esprit embrouillé par ses propres certitudes, le marketeur commun développe effectivement une propension naturelle à ignorer la vérité de l'autre, dès lors qu'elle vient s'opposer à sa vérité. Père du permission marketing, Seth Godin, encore lui, n'hésite pas à écrire : « *Les hommes marketing les plus ineptes sont ceux qui se croisent les bras et insistent pour que vous écoutiez leur histoire.* »<sup>1</sup> Une petite claque parfois méritée par la profession dont l'empathie n'est pas la première des qualités. Et pourtant, il en faudra une bonne dose au jeune chef de produit, tout juste diplômé d'une de ces prestigieuses écoles de commerce qui font la fierté nationale, pour comprendre les attentes de la mère au foyer de la Haute-Vienne, du Berry ou du Vaucluse. Sans cette nécessaire empathie, comment pourra-t-elle trouver le ressort qui fait tilt ? Célibataire, sans enfants, pour elle aucun doute, le bénéfice client du dernier produit Clair et Net, c'est sa facilité d'utilisation synonyme de la fin des

---

1. Seth Godin in *Advertising Age*, 10 octobre 2005.

corvées ménagères, une valeur ajoutée sur laquelle il faut communiquer et pour laquelle la mère au foyer est prête à payer deux ou trois euros de plus. C'est ce que pense le jeune chef de produit, sauf que dans leur maison de la Haute-Vienne, du Berry ou du Vaucluse certaines mères de famille ont une toute autre opinion du ménage. Ménagères, elles le sont, ménagères, elles s'assument. Briquer, faire briller, voire peiner pour le bien de leur famille, c'est leur raison d'être à elles, alors le produit magique qui fait tout en un tour de main, non décidément ce n'est pas pour elles. Ce n'est pas ce qu'elles appellent un bénéfice client.

À moins d'avoir fait le choix d'une cible restreinte, de ces individus toujours en avance d'une tendance, la tribu des « *early adopters* » ou les premiers consommateurs (*primo-accesant*) dont immanquablement le jeune chef de produit est l'un des membres, ce n'est pas son vécu, ses désirs que l'entreprise doit « marketer », c'est la valeur ajoutée perçue par Madame Toutlemonde, le bénéfice qu'elle tire du produit et de la marque. D'un tel raisonnement se fait la réussite d'un produit, et donc de l'entreprise.