


C'EST ÇA, LE MARKETING

On ne vous verra pas tant que vous n'aurez pas appris à voir

SETH GODIN



Catalogage: marketing

Tous droits de traduction et d'adaptation réservés pour tous pays.

Titre original: *This is Marketing*

Édition originale: Portfolio, Penguin, 2018

Copyright © 2018 Seth Godin

Édition française 2019 : Les Éditions Diateino

Copyright © 2019 Les Éditions Diateino

ISBN : 978-2-35456-331-8

Seth Godin

C'est ça, le **marketing**

On ne vous verra pas
tant que vous n'aurez pas appris à voir

Traduit de l'anglais (États-Unis)
par Marylène Delbourg-Delphis

diateino

*Leo, Anna, Mo, Sammy, Alex, Bernadette, et Shawn...
Et pour ceux qui améliorent notre existence
en nous apportant une bouffée d'air frais.*

Sommaire

Préface	11
Note de l'auteur	17
Chapitre 1	
Non au grand public, au spam, à l'impudence.....	23
Chapitre 2	
Le marketeur apprend à voir.....	33
Chapitre 3	
Le marketing change les individus par des histoires, des connexions et des expériences	39
Chapitre 4	
Le plus petit marché viable.....	51
Chapitre 5	
À la recherche du « mieux »	69
Chapitre 6	
Au-delà des produits de base.....	93
Chapitre 7	
La toile des rêves et des désirs	107

Chapitre 8	
Plus sur le « qui » : rechercher le plus petit marché viable	119
Chapitre 9	
Les gens comme nous font les choses comme ça.....	133
Chapitre 10	
Confiance et tension pour aller de l'avant.....	147
Chapitre 11	
Statut, domination et affiliation.....	157
Chapitre 12	
Un meilleur business plan	177
Chapitre 13	
Sémiotique, symboles et vernaculaire.....	181
Chapitre 14	
Traiter différemment les gens différents.....	195
Chapitre 15	
Atteindre la bonne audience	205
Chapitre 16	
Le prix est une histoire	221
Chapitre 17	
Avoir la permission et être remarquable : un cercle vertueux.....	231

Chapitre 18	
La confiance est aussi rare que l'attention.....	243
Chapitre 19	
L'entonnoir.....	249
Chapitre 20	
Organiser et mener une tribu.....	279
Chapitre 21	
Études de cas de cette méthode.....	289
Chapitre 22	
Le marketing marche et maintenant c'est votre tour.....	295
Chapitre 23	
Les marketeurs sont indispensables.....	297
Bibliographie marketing	305
Fiche de travail marketing	309
Remerciements.....	311

Préface

Qu'est-ce que le marketing? Seth Godin vous donne sa réponse: «C'est ça», c'est-à-dire quelque 300 pages structurées autour de concepts clefs comme ceux de tension, de changement, de confiance et de permission, de souscription, de vision du monde, et d'histoire qui fasse écho, de risque et de statu quo, de domination ou d'affiliation, de statut, d'effet de réseau, etc. Autant dire que le marketing ne se résume pas à une caractérisation simple... et même moins que jamais.

Les définitions du marketing oscillent entre deux visions principales. La première dérive plus ou moins de la loi de Jean-Baptiste Say selon laquelle l'offre crée la demande, ce qui laisse souvent croire que le but du marketing est de communiquer l'existence de cette offre autant que faire se peut pour forcer l'attention des consommateurs et les pousser à acheter — avec des excès qui donnent mauvaise presse aux marketeurs, faisant d'eux des manipulateurs soutenus par des budgets hallucinants. La seconde dérive, issue d'une interprétation libre du principe de « demande effective » de John Maynard Keynes, consiste à s'inscrire dans le cadre des attentes des consommateurs, à anticiper leurs besoins et à créer leur adhésion plutôt qu'à leur arracher une décision d'achat.

Entre ces deux perspectives d'économistes dont le premier part du produit à vendre et le second de la réalité du consommateur, Seth Godin, pour s'inscrire dans une optique keynésienne, ouvre en réalité une troisième perspective, facilitée par les changements technologiques et les évolutions comportementales. Anticiper les besoins du consommateur est une chose, l'engager en est une autre. C'est ce sur quoi Seth Godin insistait magistralement il y a vingt ans déjà dans un ouvrage fondamental, *Permission Marketing*, et c'est une thématique qu'il reprend aujourd'hui, avec une vision adaptée à notre ère entièrement numérique où travailler à mériter l'attention d'un public confère au marketeur moderne ses lettres de noblesse.

Le marketing est désormais un service qui repose sur la mise en place d'un relationnel de qualité avec un public potentiel — d'où le sous-titre résolument anti-matraquage de cet ouvrage — « On ne vous verra pas tant que vous n'aurez pas appris à voir » —, une recommandation qu'il faut comprendre ainsi : vous et vos produits n'intéresseront pas les gens tant que vous ne vous serez pas mis à leur place, tant que vous ne les aurez pas écoutés.

« Qui voulez-vous servir ? » est donc la question préalable et déterminante que doit se poser tout marketeur. Car le marketing est un service, ce qui n'a rien à voir avec une nouvelle forme de « *marketing as a service* », ou MaaS — une extension d'automatisation du marketing de plus en plus fréquent dans les systèmes de CRM.

Au cœur de la révolution numérique, l'approche de Seth Godin est résolument humaniste et met l'accent, sur la responsabilité altruiste et la dimension empathique du marketeur : le marketing intelligent est conversationnel. De fait, si la technologie a permis l'adoption et

la généralisation du *permission marketing* (*opt-in, liking, following, cookies, etc.*), elle n'est qu'un outil tactique dans le cadre d'une mission stratégique: la permission qu'on vous donne doit se mériter continuellement et elle ne se mérite que si le marketeur accompagne le consommateur dans ses désirs ou ses peurs du changement, ce qui suppose non seulement l'instauration d'une relation de confiance, mais aussi son maintien au cours du temps.

Une telle relation de confiance, vous ne la créez pas avec Monsieur ou Madame Tout-le-monde, c'est-à-dire le persona du client idéal, parce que si Internet a introduit le potentiel ou le rêve d'une communication universelle uniforme, il a aussi réinventé la prégnance des particularités et présidé à la naissance de millions de microgroupes et de microconversations par-delà les frontières physiques. C'est à ce titre qu'il est capital de bien comprendre pourquoi Seth Godin insiste tant sur le fait qu'Internet est le premier média de masse qui n'ait pas été inventé pour les marketeurs. « En un mot, précise Seth Godin, vous ne pouvez pas voler l'attention des internautes pour trois sous comme le faisaient les entreprises de vos grands-parents. Pour être vraiment clair: Internet donne le sentiment d'être un vaste terrain de jeu où toutes les idées méritent d'être virtuellement vues par tout le monde. En réalité, c'est le monde de 1 milliard de petits murmures, d'une collection infinie de conversations égoïstes qui vous incluent rarement, vous ou ce que vous faites. »

Tenez-vous le pour dit: l'extrême globalisation est aussi une déglobalisation extrême qui exige du marketeur une sollicitude spécifique pour son public et un art du storytelling percutant et personnalisé. Le marketing moderne ne s'adresse pas à un « marché »

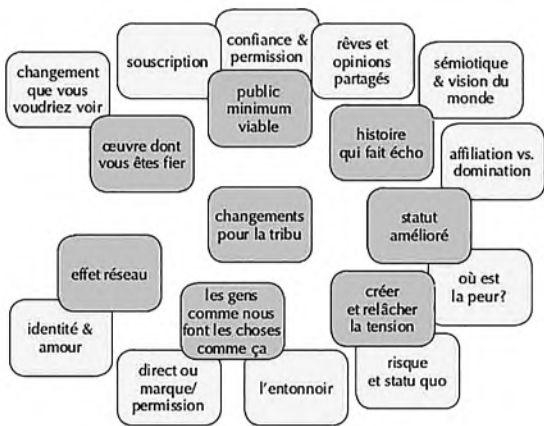
en général, mais à des groupes — des tribus. Aussi la première recommandation de Seth Godin n'est-elle pas de vous encourager à spéculer sur un marché de plusieurs dizaines de milliards de dollars pour justifier votre raison d'être et vos initiatives de bourrage de crâne, mais d'identifier un « public minimum viable », souvent des « néophiles ». Ces néophiles se transforment en champions capables de raconter, non l'histoire convenue que le marketeur traditionnel espère imposer, mais celle qu'ils se racontent à eux-mêmes à propos de votre produit et ont envie de raconter autour d'eux. En d'autres termes, si vous êtes un marketeur numérique, racontez à vos fans l'histoire qu'ils veulent entendre pour qu'ils la propagent, à leur manière et en leurs termes. Bref, ce n'est pas vous, le marketeur, qui pouvez imposer votre message sur les réseaux sociaux ou par le bouche-à-oreille. Ceux qui parlent sont ceux que votre produit a touchés émotionnellement parce qu'il leur apporte une valeur. Le marketing moderne est le marketing distribué de l'évangélisation, non celui qui sortira de votre bulle de filtrage institutionnel. Votre équipe marketing véritable n'est pas *intra muros* : elle est partout — formée par tous ceux en qui vous aurez fait naître le sentiment que ce que vous faites les reflète, les aide ou les honore. Aussi déterminé que vous soyez à faire acheter vos produits, vous ne le ferez efficacement que si vous appartenez d'abord à vos clients, renforcez leur identité et créez un sentiment d'appartenance au monde nouveau que vous voulez créer pour eux et avec eux.

Ce livre a les allures, selon les pages, d'une profession de foi, d'un aparté avec des amis, d'une réflexion sur les processus psychologiques qui motivent les comportements, d'une autobiographie professionnelle ou, surtout, d'un échange avec vous. À tout moment,

cela dit, il vous exhorte à vous débarrasser de dizaines d'idées reçues et à questionner des pratiques existantes qui ont souvent fait la preuve de leur inanité. Il vous invite donc à vous réveiller et à vous « désautomatiser », ce qui vous permettra d'être fier de ce que vous faites et de faire l'expérience de la puissance innovatrice et transformative du marketing.

Marylène Delbourg-Delphis

Menlo Park, janvier 2019



Esquisse de ce que vous allez trouver dans ce livre

Note de l'auteur

Nous baignons dans le marketing. Depuis toujours. Nous avons appris à lire en regardant les logos sur le bord de la route, et consacré du temps et de l'argent à répondre à ce que les marketeurs nous ont mis sous les yeux. Le marketing, c'est plus qu'un lac ou une forêt, c'est le paysage de la vie moderne.

Le marketing est si omniprésent que nous ne nous apercevons pas de son existence. Nous sommes comme les poissons qui ignorent qu'ils vivent dans l'eau : nous ne nous posons pas de questions sur ce qui se passe vraiment et ne remarquons pas que le marketing nous transforme.

Il est temps de faire quelque chose d'autre avec le marketing. Pour en faire quelque chose de mieux. Pour faire changer quelque chose dans le monde. Pour développer un projet, bien sûr, mais surtout servir ceux qui nous importent.

La réponse à pratiquement toute question sur ce que nous faisons est, à vrai dire, une autre question : « Qui pouvez-vous aider ? »

C'est ça, le marketing

- Le marketing veut *plus*. Une part de marché plus importante, plus de clients, plus de réalisations.

- Le marketing veut *mieux*. Un meilleur service, une communauté meilleure, de meilleurs résultats.
- Le marketing crée une culture. Un statut, une affiliation et des gens comme nous.
- Surtout, le marketing, c'est le changement.
- Changer sa culture, c'est changer son univers.
- Les marketeurs sont les agents du changement.
- Chacun de nous est un marketeur ; nous avons tous la capacité de générer le changement plus que nous le croyons. Nous avons l'opportunité et l'obligation de faire un marketing dont nous sommes fiers.

Quelle est la taille de votre tournesol ?

Ce qui intéresse le plus souvent les marketeurs, c'est la marque, la part de marché ou le nombre de fans, mais ils sont trop nombreux à passer le plus clair de leur temps à faire du battage pour essayer d'être simplement un peu plus importants.

Or les grands tournesols ont un système racinaire qui conditionne leur taille.

Ce livre parle précisément de ces racines. De la nécessité d'ancrer vos réalisations dans les rêves, les désirs et les communautés que vous cherchez à servir. Il s'agit d'améliorer la vie d'êtres humains et de créer quelque chose dont vous pouvez être fier. Il s'agit d'être un moteur du marché et non simplement de le suivre.

Nous pouvons faire quelque chose pour ceux à qui nos réalisations importent. Si vous êtes comme la plupart de mes lecteurs, je crois que vous ne voulez pas qu'il en aille autrement.

Ça ne se fera pas tout seul

Les meilleures idées ne s'imposent pas instantanément. Il a fallu des années pour que les Sundaes et les feux rouges deviennent des produits courants.

C'est parce que les meilleures idées entraînent un changement significatif. Elles dérangent ouvertement le statu quo et l'inertie est une force puissante. Parce qu'il y a autour de nous beaucoup de brouhaha et de défiance. Tout changement est perçu comme un risque. Et parce que nous voulons souvent que les autres aillent au feu avant nous.

Vos réalisations les plus généreuses et les plus pertinentes nécessiteront l'aide de ceux qu'elles veulent aider. Et elles ne se propageront que si vous les concevez en conséquence.

Le marketing, ce n'est pas seulement vendre des savonnettes

Quand vous faites une conférence TED Talk, vous faites du marketing.

Quand vous demandez une augmentation à votre boss, vous faites du marketing.

Quand vous faites une levée de fonds pour le terrain de jeux du coin, vous faites du marketing.

Et oui, quand vous essayez de développer votre service au travail, vous faites aussi du marketing.

Pendant longtemps, à l'époque où le marketing et la publicité étaient la même chose, le marketing était l'affaire des vice-présidents avec un budget.

Et maintenant, c'est votre affaire.

Le marché décide

Vous avez créé quelque chose d'extraordinaire. Vous devez gagner votre vie. Votre boss veut plus de ventes. L'association caritative qui vous importe doit lever des fonds. Les sondages sur votre candidat favori sont mauvais. Vous voulez que votre supérieur approuve votre projet...

Qu'est-ce qui ne marche pas ? Si le but est de créer, si écrire, peindre et construire sont si sympa, pourquoi se préoccuper d'être trouvé, publié, diffusé ou commercialisé ?

Le marketing est l'action qui instaure le changement. Faire ne suffit pas. Vous n'avez pas d'impact tant que vous n'avez pas changé quelqu'un. Tant que vous n'avez pas changé :

- le point de vue de votre boss ;
- le système scolaire ;
- la demande pour votre produit.

Vous le ferez en créant, puis en « soulageant la tension ». En établissant des normes culturelles. En identifiant les structures institutionnelles et en aidant à les modifier (ou à les préserver).

Mais d'abord, il faut que vous sachiez ce qu'il en est. Ensuite, il faut que vous choisissiez de travailler avec des êtres humains pour les aider à trouver ce qu'ils cherchent.

Comment savoir si vous avez un problème de marketing

Vous n'êtes pas assez occupé.

Vos idées ne se propagent pas.

La communauté qui vous entoure n'est pas ce qu'elle pourrait être.

Ceux que vous aimez n'arrivent pas à mener à bien tout ce qu'ils espéraient.

Votre politicien a besoin de plus de votes, votre travail n'est pas gratifiant, vos clients sont frustrés...

Si vous voyez un moyen d'améliorer la situation, vous avez alors un problème de marketing.

Réponse à un film

Le cinéaste et producteur Brian Koppelman utilise l'expression « la réponse à un film », comme si un film était un problème.

C'est effectivement le cas. Le problème est de libérer le spectateur (ou le producteur, l'acteur et le réalisateur). De créer des adeptes. De faire en sorte qu'on vous laisse entrer. D'avoir l'occasion de raconter votre histoire puis, et mieux encore, de voir l'impact qu'a cette histoire.

Un film est un problème et il en va de même pour votre histoire marketing. Il faut qu'elle rencontre un écho chez qui vous écoute, qu'elle lui dise quelque chose qu'il voulait entendre et était disposé à croire. Elle doit déclencher une expérience susceptible de faire advenir le changement. Et ensuite, quand vous avez ouvert toutes ces portes, il faut qu'elle résolve un problème et tienne sa promesse.

C'est ça, le marketing

Vous avez une question de marketing et il est possible qu'il y ait une réponse.

Mais seulement si vous la cherchez.

Le marketing, une plainte efficace pour améliorer les choses

On dit que la façon efficace de se plaindre est d'améliorer les choses.

C'est difficile si l'on ne peut pas propager la bonne parole, partager ses idées, ni être payé pour le faire.

La première étape pour améliorer les choses est de les faire mieux. Mais ce mieux ne dépend pas que de vous et ne va pas se faire dans le vide.

Ce mieux est le changement qu'on voit quand le marché adopte ce qu'on offre. Ce mieux, c'est ce qui arrive quand la culture intègre nos idées et les perfectionne. Ce mieux, c'est quand les rêves de ceux que nous servons deviennent réalité.

Les marketeurs améliorent les choses quand ils créent le changement.

Partager son parcours pour aller vers le mieux, c'est cela le marketing, et vous en avez le pouvoir. Nous en avons tous le pouvoir.

Pour en savoir plus sur les idées exprimées dans ce livre, consultez

www.TheMarketingSeminar.com

Chapitre 1

Non au grand public, au spam, à l'impudence...

Le marketing a changé, mais notre compréhension de ce qu'on est censé faire désormais n'a pas suivi. Quand on est dans le doute, on hurle égoïstement. Quand on est le dos au mur, on vole des idées aux concurrents au lieu d'élargir le marché. Quand on est sous pression, on présuppose que tout le monde est simplement comme soi: mal informé.

Nous nous souvenons notamment que nous avons grandi dans un monde fait pour un marché grand public où la télé et le top 40 nous définissaient. Et comme marketeurs, nous cherchons donc à reproduire des trucs éculés, et qui ne marchent plus.

La boussole pointe sur la confiance

Une inversion des pôles terrestres se produit tous les 300000 ans. Dans notre culture, ces inversions sont bien plus fréquentes.

Dans notre monde en plein changement culturel, c'est bien ce qui s'est passé. Le Nord géographique, la méthode qui marche le mieux, s'est inversé. Au lieu d'être massivement narcissique, le marketing efficace repose sur l'empathie et le service.

Dans ce livre, nous travaillons avec vous à la résolution d'un ensemble de problèmes liés entre eux. Comment propager ses idées. Comment avoir l'impact que l'on recherche. Comment améliorer la culture.

Il n'y a pas de feuille de route évidente. Il n'y a pas de pas-à-pas simple. Mais ce que je peux vous promettre, c'est une boussole : un Nord véritable. Une méthodologie qui s'affinera au fur et à mesure de son utilisation.

Ce livre est né d'un séminaire de 100 jours. Ce séminaire ne consistait pas seulement en des leçons ; il comportait aussi des sessions de coaching par des pairs autour d'un projet. Sur TheMarketingSeminar.com, nous réunissons des milliers de marketeurs et les incitons à approfondir, à partager leur aventure, à se challenger mutuellement pour voir ce qui marche vraiment.

Au cours de votre lecture, n'hésitez pas à revenir sur vos pas, à revoir un postulat, à questionner une pratique existante — vous pouvez ajuster, tester, mesurer, et refaire.

Le marketing est l'une de nos vocations les plus nobles. C'est l'œuvre du changement positif. Je suis enchanté que vous fassiez partie de cette aventure et j'espère que vous allez y trouver les outils dont vous avez besoin.

Le marketing n'est pas une bataille ni une guerre ; ce n'est même pas une compétition

Le marketing est l'action généreuse d'aider quelqu'un à résoudre un problème. Son problème.

C'est une occasion d'améliorer la culture.

Le marketing n'a pas grand-chose à voir avec la capacité à crier plus fort que les autres, à arnaquer ou à contraindre.

Non, il est l'occasion de fournir un service, de servir un public.

Internet est le premier média de masse qui n'ait pas été inventé pour les marketeurs. La télévision comme la radio ont été inventées pour héberger de la pub.

Et intervenir en plein milieu de ce que font les gens pour forcer leur attention, ce n'est pas le principe d'Internet. Internet ne nous interrompt pas. Il n'est pas non plus un média grand public. Oui, c'est le média le plus grand, mais c'est aussi le plus petit. En un mot, vous ne pouvez pas voler l'attention des internautes pour trois sous comme le faisaient les entreprises de vos grands-parents. Pour être vraiment clair : Internet donne le sentiment d'être un vaste terrain de jeu où toutes les idées méritent d'être virtuellement vues par tout le monde. En réalité, c'est le monde de 1 milliard de petits murmures, d'une collection infinie de conversations égoïstes qui vous incluent rarement, vous ou ce que vous faites.

La magie des pubs est un piège qui nous empêche de construire des histoires utiles

Pendant longtemps, la façon la plus efficace qu'avait une entreprise de provoquer le changement à grande échelle était simple: il suffisait d'acheter des pubs. Ces pubs marchaient. Elles représentaient un bon investissement. En plus, c'était marrant de les faire. On pouvait en acheter beaucoup d'un coup. Elles vous donnaient une petite célébrité, à vous et votre marque. Et le modèle était prévisible: l'argent dépensé se reflétait dans les ventes.

Il n'est donc pas surprenant qu'assez rapidement, les marketeurs aient décidé que la publicité était leur métier. Pendant le plus clair de ma carrière, le marketing a été la publicité.

Mais ce n'est plus vrai.

Cela veut dire que vous devrez désormais devenir un marketeur.

Cela veut dire voir ce que les autres voient. Créer la tension. S'aligner avec des tribus. Créer des idées qui se propagent. Cela signifie s'atteler à la tâche pour comprendre la demande du marché et travailler avec votre segment de ce marché.

Faire passer le message (c'est précisément la mauvaise question)

« Comment faire passer le message ? »

L'expert SEO¹ promet qu'on vous trouve si l'on vous cherche.

1. Le SEO est le processus d'optimisation des pages Internet pour les moteurs de recherche dans le but d'améliorer leur positionnement dans les pages de résultats de recherche. Pour plus d'information: http://fr.wikipedia.org/wiki/Optimisation_pour_les_moteurs_de_recherche. Toutes les notes de ce livre sont rédigées par la traductrice.

Le consultant vous indique comment interrompre les activités de votre cible.

L'attaché de presse vous promet des articles, des mentions et des portraits.

Et Don Draper, David Ogilvy et les autres transformeront votre argent en pubs. De belles pubs, sexy et efficaces.

Tout cela pour faire passer votre message.

Mais ce n'est pas du marketing, plus maintenant. Cela ne marche pas. Cela ne marche plus.

Nous allons discuter de la manière dont on va vous trouver. *Mais c'est ce qui vient en dernier, non en premier.*

Le marketing est une chose suffisamment importante pour qu'on le fasse bien, ce qui veut dire qu'il faut aborder le sujet dans le bon sens.

Les marketeurs éhontés nous ont fait honte à tous

L'arnaqueur qui pense court terme et maximisation du profit peut facilement prendre un style sans-gêne. Spam, piège, coercition. Y a-t-il une autre profession où on soit fier de ça ?

On ne voit pas des ingénieurs du génie civil appeler des personnes âgées en pleine nuit pour leur vendre des pièces de collection sans valeur. On n'entend pas parler de comptables qui prennent les données de leurs clients sans leur permission ou des chefs d'orchestre qui postent des critiques inventées de toutes pièces en ligne.

Cette quête éhontée d'attention aux dépens de la vérité a conduit des marketeurs éthiques et généreux à dissimuler ce qu'ils faisaient de mieux et avoir honte à l'idée d'être perçus comme des mercenaires.

Ce n'est pas normal.

L'autre marketing, celui qui est efficace, c'est celui qui comprend la vision du monde des clients et leurs désirs pour se connecter avec eux. C'est celui qui manque au monde quand on n'est plus là, qui apporte à ceux qui nous font confiance plus que ce qu'ils espéraient. C'est celui qui cherche des volontaires, non des victimes.

Il y a une vague de fond de nouveaux marketeurs, ceux qui savent qu'ils peuvent améliorer les choses. Ils sont prêts à être présents sur le marché parce qu'ils savent qu'ils peuvent apporter une contribution à notre culture.

Ce sont des personnes comme vous.

La serrure et la clef

Il n'y a aucun sens à fabriquer une clef pour ensuite se mettre à chercher quelle serrure elle peut ouvrir...

La seule solution viable est de trouver la serrure et, ensuite, de façonner la clef.

Il est plus facile de créer des produits et des services pour les clients que vous cherchez à servir que de trouver des clients pour vos produits et vos services.

Il n'est pas nécessaire que le marketing soit égoïste

En fait, le meilleur marketing ne l'est jamais.

Le marketing est l'action généreuse d'aider les autres à devenir ce qu'ils veulent être. Il suppose la création d'histoires honnêtes — des histoires qui trouvent un écho et se propagent. Les marketeurs offrent aux êtres humains des solutions et des opportunités qui leur permettent de résoudre leurs problèmes et d'aller de l'avant.

Et quand nos idées se propagent, nous changeons la culture. Nous créons quelque chose qui manquerait si nous n'étions pas là, quelque chose qui apporte du sens, des connexions et des possibilités.

L'autre style de marketing — le battage, l'arnaque et la pression — fonctionne à l'égoïsme. Je sais que cela ne marche pas sur le long terme et que nous pouvons tous faire mieux que cela.

Étude de cas : Penguin Magic

Penguin Magic¹ est le genre d'organisations pour lesquelles Internet a été inventé.

Si la magie vous intéresse, vous avez entendu parler de Penguin Magic. Ce n'est pas l'Amazon des tours de passe-passe (parce qu'être l'Amazon de quoi que ce soit est vraiment difficile). Non, Penguin Magic a atteint une taille significative en étant très différent d'Amazon et en comprenant précisément ce qu'attend son public, ce qu'il sait et ce à quoi il croit.

1. Pour plus d'information, vous pouvez vous reporter à leur site (en anglais): <http://penguinmagic.com>

Premièrement, tous les tours à vendre sur le site sont montrés en vidéo. Cette vidéo ne révèle pas le secret du tour, bien sûr, et donc une tension est créée. Si vous voulez le connaître, il faut que vous achetiez le tour.

À ce jour, les vidéos, sur le site et sur YouTube, ont eu plus de 1 milliard de vues, sans coûts de distribution.

Deuxièmement, les personnes qui s'occupent du site savent que les magiciens professionnels achètent rarement des tours de magie, parce que ces professionnels n'ont besoin que de 10 à 20 tours dans leur escarcelle. Comme leur public change tous les soirs, ils peuvent se répéter sans problème. Un amateur, en revanche, a toujours le même public (ses amis et sa famille) et il doit donc constamment diversifier ses numéros.

Troisièmement, tous les tours sont notés dans le détail. Pas notés par des clampins sur Yelp ou Amazon, mais notés par d'autres magiciens. Ce sont des juges coriaces, mais qui reconnaissent le bon travail. Il y a plus de 82 000 commentaires sur le site.

Du coup, l'offre de Penguin évolue très rapidement. Les créateurs voient le travail des concurrents immédiatement, ce qui les incite à être toujours meilleurs. Leur cycle de production ne se mesure pas en années, non. En fait, il n'y a parfois qu'un seul mois entre une idée et un produit chez Penguin. À ce jour, ils ont publié plus de 16 000 articles sur leur site.

Penguin continue à investir dans la création de connexions, pas simplement avec la communauté (ils ont une liste de diffusion de plusieurs dizaines de milliers de clients), mais aussi autour d'elle. Ils ont organisé 300 conférences, qui sont devenues les TED Talks de la magie; ils sont sur le terrain et ont mis en place presque une centaine d'animations live.

Plus les magiciens apprennent les uns des autres, mieux c'est pour Penguin.

Vous n'êtes pas un gros bonnet qui fume le cigare

Vous ne travaillez pas pour une savonnerie. Vous n'êtes pas un marketeur industriel ringard. Alors pourquoi vous comportez-vous comme si vous en étiez un ?

Votre Kickstarter est proche de la date butoir, alors, bien sûr, vous avez une bonne excuse pour spammer tous les « influenceurs » que vous connaissez et les supplier de communiquer votre lien sur Kickstarter. Mais ils vous ignorent.

Vous travaillez pour une boîte de marketing de contenu et vous traquez obsessionnellement le nombre de clics sur vos articles, même si les âneries que vous écrivez vous embarrassent.

Vous créez des graphes sur le nombre de vos followers sur Instagram, même si vous savez que tout le monde achète ses followers.

Vous baissez votre prix parce qu'on vous dit qu'il est trop élevé, mais ça n'a pas l'air d'aider.

Votre urgence n'est pas d'avoir une licence pour voler mon attention. Votre insécurité ne vous autorise pas à nous arnaquer, moi ou mes amis.

Il y a une voie plus efficace. Vous êtes capable de l'emprunter. Elle n'est pas facile, mais les marches sont bien éclairées.

Il est temps

Il est temps de quitter le manège des médias sociaux, qui tourne de plus en plus vite, mais sans vous conduire nulle part.

Il est temps d'en finir avec l'arnaque et les interruptions.

Il est temps d'en finir avec le spam et l'illusion que vous êtes le bienvenu.

Il est temps d'en finir avec la création de produits médiocres et l'espoir de faire payer votre produit plus cher qu'il ne vaut effectivement.

Il est temps d'arrêter de supplier les gens de devenir vos clients et de cesser de vous sentir mal à l'aise quand vous facturez vos réalisations.

Il est temps d'arrêter de chercher des raccourcis et il est temps de vous mettre en route sur un chemin qui est long, mais qui est viable.

Chapitre 2

Le marketeur apprend à voir

En 1983, très jeune et sans expérience, j'étais responsable marketing chez Spinnaker, une start-up de logiciels que j'avais rejointe après ma business school. Subitement, j'avais des millions de dollars de budget, des déjeuners luxueux que je n'avais pas demandés avec des vendeurs de pub et un besoin urgent: celui de propager la bonne parole sur le logiciel créé par mon équipe extraordinaire.

J'ai gaspillé la *totalité* de l'argent consacré à la pub. Ces pubs ne marchaient pas parce que tout le monde les ignorait. Pourtant, le logiciel se vendait.

Au cours des années, j'ai lancé des dizaines et des dizaines de projets et vendu des produits et des services à des entreprises et des individus. J'ai travaillé avec Jay Levinson¹, le père du *guérilla marketing*, avec Lester Wunderman², le parrain du marketing direct

1. Auteur de plusieurs ouvrages, Jay Levinson est aussi célèbre pour sa participation à des publicités connues, comme le Marlboro Man. Pour plus d'information (en anglais): http://en.wikipedia.org/wiki/Jay_Conrad_Levinson

2. Lester Wunderman fait partie de la liste des leaders importants dans l'histoire de la publicité aux États-Unis. Pour plus d'information (en anglais): http://en.wikipedia.org/wiki/Lester_Wunderman

et Bernadette Jiwa¹, la star de l'art du storytelling. Mes idées ont permis de construire des entreprises de plusieurs milliards et de lever des fonds aussi considérables pour des organisations caritatives auxquelles je crois.

Surtout, ce parcours m'a permis de voir ce qui marche et d'essayer de comprendre ce qui ne marche pas. Il a été une expérimentation continue, par essais et erreurs (principalement par erreurs) sur des projets et avec des entreprises qui me tiennent à cœur.

Et maintenant, j'ai une boussole de ce qu'est le marketing de nos jours : c'est la condition humaine et notre culture. Cette approche est simple, mais elle n'est pas facile à adopter, parce qu'elle requiert de la patience, de l'empathie et du respect.

Le marketing qui a imprégné notre vie au cours des dernières décennies n'est pas celui auquel vous voulez participer. Les raccourcis permis par l'argent, qui achètent l'attention pour vendre de la camelote à des quidams ordinaires sont des artefacts qui appartiennent à une autre époque, non à celle dans laquelle nous vivons.

Nous pouvons apprendre à regarder comment les êtres humains rêvent, décident et agissent. Et si vous les aidez à s'améliorer, à devenir ceux qu'ils aspirent à devenir, vous êtes un marketeur.

Le marketing en cinq étapes

La première étape est d'inventer quelque chose qui en vaille la peine et de l'accompagner d'une histoire qu'il vaille la peine d'être racontée et représente une contribution dont il vaille la peine de parler.

1. Pour plus d'information (en anglais): <http://thestoryoftelling.com/about>

La **seconde étape** est de concevoir cette idée et de la construire de sorte que quelques personnes l'aiment et en tirent vraiment un bénéfice.

La **troisième étape** est de raconter une histoire en accord avec le monologue personnel et les rêves d'un groupe limité de personnes, que j'appelle « le plus petit marché viable¹ ».

La **quatrième étape** est celle où l'on est enthousiasmé par la chose et où on propage la bonne parole.

La **dernière étape** est souvent la plus souvent négligée: montrez-vous — régulièrement, constamment et généreusement, pendant des années et des années — pour faire connaître votre leadership et créer la confiance dans le changement que vous cherchez à apporter. Pour mériter d'assurer le suivi et avoir des adeptes à guider.

En tant que marketeurs, nous sommes tenus d'aider sans relâche à la propagation de l'idée d'une personne à l'autre, et de créer une tribu au fur et à mesure que se produit ce changement.

C'est ça, le marketing : synthèse

Les idées qui se propagent gagnent.

Les marketeurs font advenir le changement sur le plus petit marché viable en délivrant le message personnalisé et pertinent attendu par un public disposé à le recevoir.

Les marketeurs n'utilisent pas les consommateurs pour résoudre le problème de leur entreprise; ils utilisent le marketing pour résoudre

1. La notion est développée plus tard dans ce livre (chapitre 4) et est inspirée du concept de « produit minimum viable » ou « *Minimum Viable Product* » (MVP), une expression créée par Frank Robinson en 2001 et popularisée par Eric Ries et Steve Blank. Pour plus d'information: http://fr.wikipedia.org/wiki/Produit_minimum_viable

les problèmes d'un public. Ils ont l'empathie nécessaire pour savoir que ceux qu'ils cherchent à servir ne veulent pas de marketeurs qui ne croient pas à ce en quoi eux-mêmes croient et ne s'intéressent pas à ce qui les intéresse — et ne le feront probablement jamais.

Au cœur de notre culture, il y a notre croyance en la notion de statut ainsi qu'une compréhension personnelle du rôle que nous jouons dans toute interaction et de la direction que nous prenons.

Nous nous reposons sur la perception que les individus ont de leur statut et sur les relations d'affiliation et de domination¹ qui existent entre eux pour décider de la direction à prendre et des moyens à utiliser.

Des histoires récurrentes, cohérentes et fréquentes racontées au bon public créent l'attention, la confiance et inspirent l'action.

Le marketing direct n'est pas le marketing de marque, mais ils sont l'un et l'autre basés sur notre capacité à nous adapter au bon groupe de personnes.

« Les gens comme nous font les choses comme ça » : c'est la manière dont chacun de nous comprend la culture et les marketeurs travaillent tous les jours sur la base de ce postulat.

Les idées évoluent selon une trajectoire. Elles avancent grâce aux pionniers, les premiers adeptes, franchissent le gouffre² avant de faire lentement leur chemin vers les masses. Parfois.

L'attention est une ressource précieuse dans un monde où nos cerveaux sont assaillis par un brouhaha ambiant. Les marketeurs

1. Utilisées tout au long de ce livre, les notions de « statut », d'« affiliation » et de « domination » sont plus spécifiquement développées au chapitre 11.

2. Allusion au livre de Geoffrey Moore, *Crossing the Chasm* (HarperBusiness, 2006), qui analyse le cycle d'adoption des innovations. Entre le groupe des premiers adeptes d'un produit et le grand public, il n'y a pas de continuité, mais un gouffre (« *chasm* »), difficile à franchir et souvent fatal pour les entreprises innovantes.

intelligents rendent les choses faciles pour ceux avec lesquels ils veulent travailler en positionnant leur offre de sorte qu'elle rencontre un écho chez eux et soit marquante.

Surtout, le marketing commence (et souvent finit) avec ce que nous faisons et la manière dont nous le faisons, et non avec tout le battage qui vient après la conception et la commercialisation du produit.

Votre approche tactique peut avoir un impact, mais votre stratégie — votre engagement dans une certaine manière d'être, dans l'histoire à raconter et dans les promesses à tenir peut tout changer.

Si vous voulez créer le changement, commencez par créer une culture. Commencez par mettre en place un petit groupe soudé et assurez-vous que tout le monde est bien sur la même longueur d'onde.

La culture l'emporte sur la stratégie — en fait, la culture est la stratégie.

Ce que savent les marketeurs

- Les individus engagés et créatifs peuvent changer le monde (en fait, ce sont les seuls qui le fassent). Vous le pouvez dès maintenant et vous pouvez inspirer plus de changements que vous ne l'imaginez.
- Vous ne pouvez pas changer tout le monde; en conséquence, la question « Qui voulons-nous toucher ? » vous permet de cibler vos actions et vous aide à gérer les réfractaires (dans votre tête et pour le monde extérieur).
- On a plus de chance de créer le changement si l'on a une intention claire. « Qui voulons-nous toucher ? » est l'approche qui importe.

- Les êtres humains se racontent des histoires. Ces histoires sont à leurs yeux parfaitement vraies et il est insensé d'essayer de les persuader d'autre chose ou de nous en persuader nous-même.
- Nous pouvons regrouper les individus qui se racontent des histoires semblables (mais pas toujours) et prennent les mêmes décisions sur la base de ce qu'ils considèrent être leur statut ou leurs besoins.
- Ce que vous dites est beaucoup moins important que ce qu'on dit de vous.

Chapitre 3

Le marketing change les individus par des histoires, des connexions et des expériences

Étude de cas : VisionSpring, vendre des lunettes à ceux qui en ont besoin

Chacun se raconte une histoire, a un monologue personnel qui lui permet de diriger le monde. Ce qui est extraordinaire, c'est que ces monologues varient d'une personne à l'autre.

Il y a quelques années, je suis allé avec une petite équipe dans un village en Inde pour comprendre les challenges rencontrés par VisionSpring.

VisionSpring est une entreprise sociale dont la mission est de fournir des lunettes de lecture à 1 milliard d'individus dans le monde. Ils en ont besoin mais ils n'en ont pas.

Quand la longévité moyenne était de 30 ou 40 ans, on n'avait pas besoin de se préoccuper de ce que la plupart des gens de plus de 50 ans ont besoin de lunettes pour lire. Compte tenu de l'allongement de la durée de vie, de plus en plus d'individus actifs et en bonne santé ne peuvent pas travailler parce qu'ils ne peuvent plus lire ni effectuer des travaux en plan rapproché. Si vous êtes tisserand, bijoutier ou infirmier, travailler sans lunettes peut être impossible.

La stratégie de VisionSpring est de fabriquer de jolies lunettes en grande quantité et à très bas prix (de l'ordre de deux dollars la paire). Ensuite, grâce à ses commerciaux locaux itinérants, l'entreprise apporte ces lunettes dans les villages autour du monde et les vend autour de trois dollars.

La différence d'un dollar entre les coûts de fabrication et le prix de vente est ce qu'il faut pour les frais d'envoi, le paiement des équipes locales et le financement de la croissance de l'entreprise.

Quand nous avons installé notre table dans le village, beaucoup de personnes sont venues voir ce qui se passait. C'était en milieu de journée. Il faisait très chaud et il n'y avait pas grand-chose d'autre à faire.

Les hommes portaient des chemises brodées traditionnelles avec une poche sur le devant. La transparence du tissu me permettait de voir qu'ils avaient des roupies dans leurs poches.

Désormais je savais trois choses sur nos visiteurs :

1. Compte tenu de leur âge, beaucoup avaient besoin de lunettes. C'est une simple question de biologie.
2. Beaucoup ne portaient pas de lunettes, et il était probable qu'ils n'en avaient pas.

3. Et la plupart d'entre eux avaient un peu d'argent. Même si ces lunettes étaient peut-être coûteuses pour qui ne gagne que trois dollars par jour, tous avaient du liquide sur eux.

Les villageois venaient à notre table un par un et l'on donnait à chacun une feuille laminée comportant un test ophtalmologique. Ce test a été conçu pour être utilisable même par des gens qui ne savent pas lire et est indépendant des langues qu'ils parlent.

On offrait ensuite aux villageois qui avaient la feuille laminée des échantillons de lunettes pour qu'ils refassent le test. Immédiatement, ils voyaient parfaitement. C'est le but des lunettes. Il ne s'agissait pas d'une technologie nouvelle dont ces hommes et ces femmes auraient eu des raisons de se méfier.

Ensuite, les échantillons étaient mis de côté. On donnait aux clients un miroir et le choix entre dix styles. Chaque modèle était neuf et enveloppé dans une petite gaine de plastique. Près d'un tiers des personnes qui étaient venues à la table et avaient besoin de lunettes a acheté une paire de lunettes.

Un tiers.

J'étais scié.

J'étais stupéfié : 65 % de ceux qui avaient besoin de lunettes, le savaient et avaient l'argent pour les payer, mais passaient simplement leur chemin.

Même si j'essayais de me mettre à leur place, je n'arrivais pas à comprendre leur choix. La vente de ces lunettes allait cesser dans une heure. Le prix était extraordinaire. La technologie était fiable et marchait. Que faisons-nous de mal ?

Je me suis assis au soleil pour réfléchir au problème. J'avais le sentiment que tout mon travail de marketeur m'avait conduit à ce moment.

J'ai donc changé une seule chose au processus.

Une seule chose qui a *doublé* le pourcentage des lunettes vendues.

Voici ce que j'ai fait: j'ai enlevé toutes les lunettes de la table.

Au reste des personnes dans la queue, une fois qu'elles avaient chaussé les échantillons de lunettes, nous avons dit: « Ce sont vos nouvelles lunettes. Si elles vous conviennent et que vous les aimez, payez trois dollars. Si vous n'en voulez pas, merci de nous les rendre. »

C'est tout.

Nous avons changé l'histoire. Nous sommes passés de « Voici une occasion de faire cet achat, d'être beau, de retrouver la vue, d'être content du processus et de vous sentir maître de la situation » à « Avez-vous envie qu'on vous prenne ce que vous avez, ou préférez-vous payer pour garder des lunettes qui vous vont? »

Un gain désirable contre une perte évitable.

Si l'on vit dans la pauvreté, il est difficile d'imaginer le plaisir de faire du shopping qu'ont des gens plus fortunés. D'éprouver l'excitation d'acheter quelque chose qu'on n'a jamais acheté.

Faire du shopping, c'est prendre un risque. On risque du temps et de l'argent quand on recherche quelque chose de nouveau, qui sera peut-être génial. Et l'on a la possibilité de prendre ce risque si faire une erreur n'est pas fatal. Si ce n'est pas le prix d'un repas ou d'un check-up chez le médecin.

Même si nous nous trompons, non seulement nous serons encore en vie demain, mais nous retournerons faire du shopping.

Cela dit, en comprenant que tout le monde ne perçoit pas le shopping comme nous le faisons, ou comme les opticiens du monde occidental, j'ai vu les choses sous un autre angle. Peut-être les personnes que nous essayions de servir voyaient-elles l'achat de quelque chose de nouveau comme une menace, et non comme quelque chose d'amusant.

La plupart des ados, dans un centre commercial de banlieue, n'aimeraient pas l'idée de ne pas pouvoir essayer toutes les lunettes et de ne pas avoir leur mot à dire.

La plupart d'entre nous n'avons pas envie de lunettes d'occasion ; nous en voulons des neuves, plus à la mode. Même si « d'occasion » signifie qu'elles n'ont servi qu'une seule fois. Mais il ne sert à rien d'imaginer que tout le monde sait ce que vous savez, désire ce que vous désirez ou croit à ce que vous croyez.

Mon discours sur la manière d'acheter des lunettes n'est ni meilleur ni pire que le discours du villageois du coin. Mon discours n'est que mon discours, et s'il ne marche pas, c'est de l'arrogance d'insister.

La façon d'améliorer les choses est d'avoir la sollicitude d'imaginer l'histoire que ceux que nous voulons servir ont besoin d'entendre. Nous devons avoir la générosité d'entrer dans cette histoire pour qu'ils prennent une décision dont ils seront fiers.

Le cas du SUV

La majorité de ceux qui lisent ce livre ne vend pas de voitures. Mais la majorité d'entre nous en a déjà achetée une.

La question est celle-ci: pourquoi avez-vous acheté celle que vous avez achetée?

Pourquoi des conducteurs qui ne vont jamais faire de hors-piste achètent-ils une Toyota Land Cruiser qui coûte 90 000 dollars?

Pourquoi payer un supplément pour le mode *Ludicrous*¹ sur une Tesla si l'on pense ne jamais devoir passer de 0 à 100 km/h en moins de trois secondes?

Pourquoi mettre une stéréo à 3 000 dollars dans sa voiture si, à la maison, on écoute un radioréveil qui en coûte 30?

Encore plus déroutant: les couleurs les plus populaires pour les voitures dépendent du modèle qu'on achète.

Si l'on n'a pas envie de faire de l'utilité la raison première de la décision d'achat d'un véhicule qui vaut 50 000 dollars, quelles sont les chances de succès d'une bouteille de parfum ou d'un paquet de chewing-gums?

Le marketing n'est pas une course à l'ajout de fonctionnalités pour moins cher.

Le marketing est notre quête pour créer le changement pour ceux que nous servons, et nous le faisons en comprenant les forces irrationnelles qui nous animent tous.

1. Le mode *Ludicrous* (qui signifie « absurde ») offre une accélération de 0 à 100 km/h en moins de trois secondes. Pour plus d'information: http://fr.wikipedia.org/wiki/Tesla_Model_S

Riff sur la taille de la mèche de forage

Theodore Levitt¹, qui était professeur de marketing à Harvard, a dit un jour cela: « Les gens ne veulent pas acheter une mèche de forage de cinq centimètres de diamètre. Ils veulent un trou de cinq centimètres. »

La leçon est que la mèche est seulement un moyen pour une fin. Ce que veulent les gens, c'est le résultat.

Mais l'anecdote ne va pas assez loin. Personne ne veut un trou.

Ce que veulent les gens, c'est l'étagère qu'ils vont placer une fois que le trou sera fait.

En fait, ce qu'ils veulent c'est le plaisir de voir de l'ordre lorsqu'ils auront tout mis sur l'étagère une fois qu'aura été percé le trou.

Mais attendez, il y a plus...

Ils veulent aussi la satisfaction de savoir qu'ils ont fait cela eux-mêmes.

Ou peut-être redorer leur blason quand leur conjoint admirera leur travail.

Ou la tranquillité d'esprit de savoir que la chambre n'est pas en désordre et le sentiment de sécurité et de propreté.

« Les gens ne veulent pas acheter une mèche de forage de cinq centimètres. Ils veulent se sentir en sécurité et respectés. »

Bingo.

1. Theodore Levitt est l'auteur de plusieurs ouvrages dont certains ont été traduits en français. Pour plus d'information: http://fr.wikipedia.org/wiki/Theodore_Levitt

Les gens ne veulent pas de ce que vous faites

Ils veulent ce que cela veut dire pour eux. Ils veulent ce que cela leur permettra d'éprouver. Et l'éventail des émotions n'est pas si large que cela.

En substance, la plupart des marketeurs délivrent les mêmes émotions. Nous le faisons seulement de différentes façons, avec des services, des produits et des histoires différentes. Et nous le faisons pour des personnes différentes à différents moments.

Si vous pouvez apporter à quelqu'un le sentiment d'appartenance, celui d'être connecté, de la tranquillité d'esprit, un statut, ou l'une des émotions les plus désirables, vous avez fait quelque chose qui en valait la peine. Ce que vous vendez est seulement une voie d'accès à ces émotions, et nous décevons tout le monde quand nous nous focalisons sur les moyens tactiques au lieu de nous concentrer sur le résultat. Pour qui et pourquoi sont les deux questions qui guident toutes nos décisions.

Histoires, connexions et expériences

La bonne nouvelle est que nous n'avons pas besoin de nous reposer sur les solutions les plus récentes et les plus mirobolantes offertes par les médias sociaux — nous avons à notre disposition des outils plus puissants, plus nuancés et plus intemporels.

Nous racontons des histoires. Des histoires qui rencontrent un écho et résistent au temps. Des histoires qui sont vraies, parce que nous les rendons véridiques par nos actions, nos produits et nos services.

Nous établissons des connexions. Les êtres humains sont esseulés et ils ont envie d'être vus et connus. Ils veulent faire partie de quelque chose. Ils se sentent plus en sécurité et c'est souvent plus marrant.

Nous créons des expériences. Quand nous utilisons un produit ou interagissons avec un service. Quand nous faisons un don, allons à une manifestation ou appelons le service clients. Toutes ces actions font partie de l'histoire; chacune construit un petit morceau de connexion. En tant que marketeur, on peut offrir ces expériences délibérément, leur donner une raison d'être.

L'entreprise tout entière travaille pour les marketeurs et avec eux, parce que le marketing, c'est toute l'entreprise. Ce que nous faisons, comment nous le faisons, pour qui nous le faisons. Ce sont les effets et les effets secondaires, la tarification et le profit, tout cela en même temps.

Axé sur le marché: qui conduit le bus ?

Toute organisation — toute initiative — est activée par une force motrice principale.

Certains restaurants sont axés sur les chefs. La Silicon Valley est souvent axée sur la technologie. Les sociétés d'investissement à New York sont axées sur l'argent, se concentrant sur le prix des actions ou les transactions financières les plus récentes.

La force motrice, quelle qu'elle soit, est la voix qui se fait entendre le plus clairement, et celui à qui appartient cette voix est assis en bout de table.

Souvent, les organisations sont axées sur le marketing. Concentrées sur l'offre. Elles ont un look impeccable et ont la capacité de vous soutirer un dollar de plus.

Vous aider à être axé sur le marketing ne m'intéresse pas vraiment, parce que c'est une impasse.

L'alternative est d'être axé sur le marché — d'entendre le marché, de l'écouter et, plus important encore, de l'influencer, de le ployer, de l'améliorer.

Quand vous êtes axé sur le marketing, vous vous concentrez sur les dernières données Facebook, le design de votre nouveau logo et votre modèle tarifaire au Canada. En revanche, quand vous êtes axé sur le marché, vous pensez aux espoirs et aux rêves de vos clients et de leurs amis. Vous êtes à l'écoute de leurs frustrations et investissez dans le changement de la culture.

Être axé sur le marché est une approche durable.

Le mythe du choix rationnel

La microéconomie est basée sur une affirmation erronée : « On présume que l'agent rationnel tient compte de l'information disponible, de la probabilité des événements, des coûts et bénéfices potentiels lors de la définition de ses préférences, qu'il se comportera de façon cohérente sur la base d'un choix qu'il a fait en toute autonomie », dit Wikipédia.

Ce n'est pas vrai, bien sûr.

Il est possible, si l'on établit des moyennes sur un groupe suffisamment important d'individus, qu'on ait quelques indices de ce

genre de comportement. Mais je ne vous recommande pas de parier là-dessus.

En fait, le pari que vous feriez mieux de faire est celui-ci : dans le doute, présumez que les gens se comporteront en fonction de l'impulsion irrationnelle du moment, ignoreront les informations qui contredisent leurs opinions, troqueront les avantages à long terme pour un gain à court terme, et surtout, seront influencés par la culture à laquelle ils s'identifient.

Évitez deux erreurs :

1. Celle de penser que les gens que vous cherchez à servir sont bien informés, rationnels, indépendants et font des choix à long terme.
2. Celle de penser que tout le monde est comme vous, connaît ce que vous connaissez, désire ce que vous désirez.

Je ne suis pas rationnel et vous non plus.

Chapitre 4

Le plus petit marché viable

Quel changement essayez-vous d'instaurer ?

C'est une question en apparence simple mais elle implique beaucoup de choses, parce qu'elle suppose que vous êtes responsable. Vous êtes un acteur avec une intention, un agent du changement, un être humain qui travaille avec acharnement à transformer d'autres êtres humains.

Cela peut être votre job, cela peut être votre passion, et si vous avez de la chance, cela peut même être les deux.

Le changement peut être anodin (« J'essaie d'augmenter la part de marché des savons d'Ozo de 1 % et, pour cela, je dois convertir certains utilisateurs de Clorox en utilisateurs d'Ozo ») ou il peut être profond (« J'essaie d'aider les douze enfants de mon programme d'activités après l'école à comprendre qu'ils ont plus de potentiel et d'aptitudes qu'on le leur dit »).

Il s'agit peut-être de ceci : « Je vais transformer des gens qui ne votent pas en électeurs » ou « Je vais métamorphoser des individus

qui cherchent à dominer en individus qui préfèrent créer une association. »

Peu importants les détails, si vous êtes un marketeur, votre mission est de faire advenir le changement. Le nier, c'est se voiler la face; il est productif de l'admettre.

Faux pas n° 1 : il est tentant de sélectionner un changement grandiose et quasi impossible : « Je veux changer l'éducation musicale et en faire une priorité majeure dans tout le pays. » Soit, c'est super, mais ce n'est jamais arrivé et encore moins grâce à quelqu'un avec votre niveau de ressources. Je suis un grand fan des coups révolutionnaires. J'adore les histoires inspirantes de gens qui défient toutes les statistiques et changent tout.

Mais...

C'est une charge énorme et une excuse facile dans les moments de désespoir. Pas étonnant que vous soyez bloqué — vous voulez faire l'impossible.

Il est peut-être plus raisonnable de commencer par un obstacle que vous pouvez surmonter. Il est peut-être raisonnable d'être précis sur le changement que vous voulez impulser pour le faire advenir. Ensuite, fort de ce succès, vous pouvez dupliquer le processus pour de plus grandes ambitions.

Faux pas n° 2 : vous voulez défendre ce que vous faites déjà et vendre ce qu'on vous a déjà chargé de vendre. Donc vous faites de la rétro-ingénierie et vous emballez la chose dans des mots à la mode que personne ne comprend.

Vraiment ?

Voici une option alternative, l'exemple de By the Way Bakery, que ma femme a fondée. C'est la plus grande boulangerie sans gluten en

son genre dans le monde. Son changement? « Nous voulons nous assurer que personne n'est exclu. En offrant des produits kasher sans gluten et sans lactose qui sont aussi délicieux, nous permettons à toute la communauté de faire partie des fêtes de famille. Nous permettons aux hôtes d'inclure au lieu d'exclure et aux invités de ne plus être des étrangers mais des amis. »

Quelle promesse êtes-vous en train de faire?

Quand le marketeur arrive avec son message (sur quelque support que ce soit), ce message a toujours des allures de promesse: « Si vous faites telle chose, vous aurez tel résultat. » Cette promesse est souvent cachée — mise de côté accidentellement ou intentionnellement —, mais tout marketing efficace fait une promesse.

« Promesse » n'est pas synonyme de « garantie ». C'est plus quelque chose comme « Si cela marche pour vous, vous allez découvrir que... ».

Donc nous pouvons inviter les gens à notre club de jazz pour une soirée plus agréable. Ou promettre que, s'ils écoutent nos enregistrements, ils entreprendront un voyage spirituel. Ou que notre variété de fromages les transportera en Italie... On ne parle pas de slogans, ici, mais ces slogans vous donnent une idée du genre de promesses dont je parle.

« Ils rigolaient quand je me suis assis au piano... mais quand j'ai commencé à jouer... » est une promesse qui touche au statut.

« *Roll Tide!* » est une promesse relative à la domination.

1. « *Roll Tide!* » est le cri de ralliement de l'Alabama Crimson Tide, l'équipe de sport de l'université de l'Alabama. On pourrait traduire cette expression par « Déferlons! ».

« Les mamans sélectives choisissent Jif¹ » est une promesse d'image et de respect.

« Je prête serment d'allégeance... » est une promesse qui a trait à l'appartenance.

« La planète a besoin d'un bon avocat » est une promesse d'association et de justice.

Votre promesse est directement liée au changement que vous voulez instaurer et elle s'adresse à ceux que vous cherchez à transformer.

Qui cherchez-vous à changer ?

Dès que vous vous posez des questions sur le changement que vous cherchez à initier, vous comprenez que vous n'avez aucune chance de changer *tout le monde*. Parce que « tout le monde », c'est une réalité trop diverse et trop polymorphe pour que vous ayez la possibilité d'être efficace.

Donc vous devez changer *quelqu'un*. Ou peut-être un groupe d'individus.

Qui ?

Peu importe qu'ils se ressemblent, mais il serait vraiment utile d'avoir un moyen de les regrouper. Partagent-ils certaines opinions ? Un territoire ? Un segment démographique ou, plus probablement, un segment psychographique ?

Pouvez-vous les repérer dans une foule ? Qu'est-ce qui les rend différents les uns des autres mais fait qu'ils se ressemblent entre eux ?

1. Jif est une marque américaine de beurre de cacahuète.

Tout au long de ce livre, nous reviendrons à cette question essentielle: « C'est pour qui? » Elle a un pouvoir subtil, mais magique parce qu'elle a la capacité d'orienter le produit que vous faites, l'histoire que vous racontez et où vous la racontez. Une fois que vous avez une idée claire du « c'est pour qui », les portes commencent à s'ouvrir.

Voici un exemple simple. Dunkin' Donuts et Starbucks vendent l'un et l'autre du café. Mais, au cours des deux premières décennies de son existence, Starbucks n'a pas essayé de vendre de café aux clients de Dunkin' Donuts, ni inversement.

Même s'il y a des signes extérieurs individualisant leurs clients respectifs (à Boston, vous trouvez plus de chauffeurs de taxi ou d'ouvriers du bâtiment dans un Dunkin' Donuts que dans un Starbucks), la distinction réelle n'était pas externe, mais interne. Starbucks s'est établi sur l'idée de servir des personnes qui ont des opinions précises sur le café, le temps, l'argent, la communauté et le luxe — et c'est par une attention obsessionnelle à ces individus que Starbucks s'est construit une marque durable.

Visions du monde et personnalités

Mais quel marché?

Quels individus?

Si vous devez choisir mille personnes destinées à devenir de vrais fans, qui devez-vous sélectionner?

Commencez par choisir sur la base de ce dont elles rêvent, de ce à quoi elles croient ou désirent, et non sur celle de leur apparence.

En d'autres termes, adoptez une approche psychographique plutôt qu'une approche démographique.

De la même façon que vous pouvez classer des gens selon la couleur de leurs yeux ou de la taille de leur annulaire, vous pouvez les organiser sur la base des histoires qu'ils se racontent eux-mêmes. Le linguiste en psychologie cognitive George Lakoff¹ regroupe les points de vue d'un groupe sous le terme de « vision du monde ».

Une vision du monde est une représentation de notre perspective sur le monde. Ce sont nos présupposés et nos biais et, oui, nos stéréotypes sur ce qui nous entoure. Le public loyal à Fox News a sa vision du monde. Les chasseurs de renards en ont une aussi. Il en va de même de ceux qui vont à la séance de minuit du *Rocky Horror Picture Show*². Chacun mérite d'être traité comme un individu à part entière et de voir ses choix respectés. En tant que marketeurs, on doit donc commencer par une vision du monde et inviter ceux qui la partagent à nous rejoindre. « J'ai fait ça » est une déclaration très différente de « De quoi avez-vous envie ? »

On peut faire d'assez bonnes hypothèses sur la réaction ou la réponse des gens à des informations ou à une œuvre d'art si nous avons une idée de leur vision du monde.

Quand Ron Johnson a été embauché comme PDG de JCPenney³ en 2011, l'une des premières mesures qu'il a prises a été d'en finir avec le flot continu des remises et des ventes flash qui formaient l'essentiel du discours des boutiques aux clients.

1. George Lakoff est professeur de linguistique cognitive à l'université de Californie (Berkeley). Pour plus d'information : http://fr.wikipedia.org/wiki/George_Lakoff

2. *The Rocky Horror Picture Show* est un film musical américain de Jim Sharman (1975). Pour plus d'information : http://fr.wikipedia.org/wiki/The_Rocky_Horror_Picture_Show

3. JCPenney (ou J. C. Penney Company Inc.) est une chaîne américaine de grands magasins.

Johnson a pris cette mesure sur la base de sa vision du monde, de sa conception du shopping. Il trouvait impensable qu'un détaillant de qualité, une boutique où il aimerait faire ses achats, tienne son image de soldes, de coupons et de remises, et il a donc essayé de faire de JCPenney son genre de magasin. Résultat : les ventes ont chuté de plus de 50 %.

Johnson avait été précédemment vice-président de la distribution chez Apple. Il voyait donc le commerce de détail sous l'angle de l'élégance. Il était client de produits de luxe et, en retour, aimait vendre du luxe. Sa vision du monde lui a fait abandonner les vrais fans de JCPenney : des fidèles qui aiment la chasse aux bonnes affaires. Ou le sentiment d'urgence. Des clients, en tout cas, dont la vision différait de la sienne. Les clients de JCPenney jouaient leur jeu, un jeu qui leur donnait le sentiment de gagner.

Oui, nous cataloguons les gens et exagérons délibérément leur attitude et leurs croyances pour mieux les servir.

Pour vous familiariser rapidement avec cet exercice, identifiez les différentes personnalités que vous rencontrez. Ici, c'est Bill-le-Fouineur, dont le sport favori est de faire du shopping tout en se débattant avec ses problèmes d'argent. Là, c'est Henri-le-Pressé, qui cherche toujours un raccourci, ne veut pas faire la queue, lire une carte ni réfléchir, en tout cas, pas en voyage d'affaires. Et à côté de lui, il y a Carla-la-Prudente, qui se méfie du chauffeur de taxi, qui est certaine qu'elle va se faire escroquer à la caisse et ne prendra jamais rien dans le minibar de l'hôtel.

Chacun a un problème, un désir et son monologue.

Qui allez-vous chercher à servir ?

Forcer un focus

La poursuite incessante du grand public va vous rendre ennuyeux, parce que qui dit « grand public » dit « médiocrité » et suppose que vous n'offensiez personne en satisfaisant tout le monde. Cela mène aux compromis et aux généralisations. Commencez au contraire par *le plus petit marché viable*. Quel est le nombre minimal de gens que vous devez influencer pour que le jeu en vaille la chandelle?

Si vous ne devez changer que 30 ou 3 000 personnes, vous devez être sélectif. Si vous opérez à petite échelle, vous pouvez consacrer votre énergie à la composition du marché.

Quand l'Union Square Cafe a ouvert à New York, son fondateur, Danny Meyer, savait qu'il ne pouvait servir que 600 personnes par jour. C'est ce que pouvait contenir sa salle.

Si vous ne pouvez charmer que 600 personnes, la meilleure façon de commencer est de choisir *lesquelles*. Choisissez celles qui veulent votre offre. Choisissez celles qui sont ouvertes à votre message. Choisissez celles qui vont faire passer le message à d'autres qui leur ressemblent... La magie de l'Union Square Cafe n'était pas son emplacement (ce n'était pas un quartier qui faisait rêver quand il a ouvert), ni la célébrité de son chef (il n'y en avait pas). Non, la magie, c'était le courage qu'il fallait avoir pour attirer les clients avec discernement. Choisissez qui vous voulez servir. Choisissez votre avenir.

Le plus petit marché viable est le focus qui, ironiquement, va pousser votre croissance.

Être spécifique est une sorte de bravoure

Être spécifique veut dire être responsable.

Ça a marché ou ça n'a pas marché.

Ça collait ou ça ne collait pas.

Ça s'est propagé ou ça ne s'est pas propagé.

Vous cachez-vous derrière *tout le monde* ou derrière *quelqu'un*?

Vous ne pourrez jamais servir tout le monde; c'est rassurant puisque vous avez moins de risques d'être déçu si cela ne marche pas.

Quid de l'idée que vous soyez dévoué au plus petit public possible?
Quid de l'idée que vous soyez précis quant à ceux que vous cherchez à servir et sur le type de changement que vous voulez impulser?

Organisez votre projet, votre vie et votre entreprise autour du minimum. Quelle est la plus petite taille de marché à cibler pour survivre?

Une fois que vous avez identifié l'échelle, trouvez un coin de marché qui est impatient d'attirer votre attention. Allez aux extrêmes. Trouvez une position sur la carte où vous, et vous seul, apportez la réponse parfaite. Envahissez les désirs et les rêves de ce groupe par votre sollicitude, votre attention et votre prévenance. Faites advenir le changement. Un changement si profond que les gens ne puissent pas s'empêcher d'en parler.

L'entrepreneuriat *lean* est construit autour de l'idée d'un produit minimum viable. Trouvez la version utile la plus simple de votre produit, ensuite améliorez et itérez.

Dans ce concept, les gens passent à côté du mot « viable ». On ne parle pas de camelote. Il n'y a aucun sens à lancer un produit qui ne marche pas.

Quand nous combinons ces idées, nous pouvons penser petit et penser rapidement. Une approche agile du marché combinée avec une concentration acharnée sur ceux que nous cherchons à servir accroît nos chances de pouvoir rendre ce service.

Steve Blank¹, un entrepreneur et un pionnier de la Silicon Valley, s'est focalisé sur le client comme seul et unique projet d'une start-up. Le développement client est l'action de gagner du terrain auprès des clients, d'avoir de la traction, de trouver une adéquation entre ce que vous faites et ce qu'ils veulent. Cette traction a beaucoup plus de valeur que les technologies sophistiquées ou un marketing coûteux. C'est cela, et seulement cela, qui fait la différence entre les projets qui marchent et ceux qui ne marchent pas. Y a-t-il des individus dans le monde qui veulent si intensément votre succès qu'ils sont prêts à vous payer pour que vous produisiez le changement que vous cherchez à initier ?

Tout devient plus facile quand vous ne commettez pas la folie de vous adresser à *tout le monde*. Ce que vous faites n'est pas pour tout le monde. Ce n'est que pour ceux qui vous rejoignent dans votre aventure.

1. Steve Blank est l'un des auteurs du livre *Le Manuel du créateur de start-up* (Diateino, 2013).

Ignorez ceux qui n'y croient pas !

Intervient aussi le phénomène de la bulle de filtrage¹. Il est facile de n'écouter que des informations avec lesquelles nous sommes d'accord. Nous pouvons passer toute notre vie en pensant que tout le monde partage notre vision du monde, croit en ce que nous croyons et désire ce que nous désirons.

Jusqu'à ce que nous fassions du marketing grand public.

Quand nous cherchons à servir le public le plus large possible, ce public nous tourne le dos. Le chœur des « non » se fait assourdissant. Et le feedback peut être direct, personnel et spécifique.

Devant pareil rejet, il est facile d'arrondir les angles et de se conformer à ces attentes. De s'y conformer complètement. De s'y conformer plus que n'importe qui.

Résistez.

Ce n'est pas pour eux.

C'est pour le plus petit public viable, celui que vous vouliez servir à l'origine.

Où est l'amour ?

Clay Shirky, un journaliste qui s'intéresse aux technologies de pointe, a compris comment les logiciels axés communauté changeaient tout : « Nous avons vécu dans un monde où on faisait des petites choses par amour et des grandes pour l'argent. Maintenant, nous

1. Pour plus d'information sur la bulle de filtrage, ou bulle de filtres : http://fr.wikipedia.org/wiki/Bulle_de_filtres

avons Wikipédia. Subitement, de grandes choses peuvent être faites par amour. »

Mais ça ne s'arrête pas aux technologies.

Le but d'avoir le plus petit public viable est de trouver ceux qui vous comprendront et vont tomber amoureux de ce vers quoi vous voulez les entraîner.

Quand ils vous aiment, ils s'expriment. Faire partie de votre mouvement est pour eux une expression de leur identité.

Cet amour crée le relais, l'engagement et l'évangélisme. Il devient partie intégrante de leur identité et leur donne une chance de faire une chose qu'ils considèrent comme juste. Ils s'expriment par leurs contributions, leurs actes et les badges qu'ils arborent.

Vous ne pouvez pas espérer que tout le monde sera dans ces dispositions, mais vous pouvez travailler pour ceux qui y sont.

« *Winner take all*¹ », mais pas toujours

Même dans une démocratie bipartite, où arriver en seconde place rapporte rarement quoi que ce soit, l'idée de s'adresser à « tout le monde » est une erreur.

Je discutais avec des organisateurs de campagnes électorales et ils n'en finissaient pas de dire qu'ils voulaient propager le message à tout le monde, se connecter avec tout le monde et envoyer tout le monde aux urnes.

J'ai fait un peu de recherche et j'ai découvert que, lors de la dernière primaire de cette circonscription, seules 20000 personnes avaient

1. « Au vainqueur toute la mise. »

voté, ce qui signifie que, dans une primaire contestée, envoyer 5 000 personnes aux urnes crée la différence entre gagner et perdre. La circonscription ayant 724 000 résidents, 5 000 personnes représentent moins d'un pour cent.

Il y a une très grosse différence entre 5 000 et tout le monde. Et dans votre activité, si ces 5 000 personnes sont les bonnes, cela pourrait être amplement suffisant.

Transformation en un seul mot

Maintenant que vous voyez que votre mission est d'initier le changement, que vous pouvez le faire en identifiant ceux que vous voulez changer, en gagnant leur suffrage et en les éduquant, transformons la manière dont vous pouvez décrire ceux que vous allez changer.

Au lieu de parler de prospects et de clients, nous pourrions peut-être parler d'« élèves ».

Où sont vos élèves ?

Quels avantages vont-ils trouver à apprendre ?

Sont-ils ouverts à ce qu'on leur enseigne quelque chose ?

En parleront-ils aux autres ?

Je ne fais pas allusion ici à une relation élève-professeur dans laquelle l'élève est noté et doit se conformer à des normes académiques. Je pense à une relation élève-mentor qui repose sur une adhésion volontaire et un respect mutuel.

Si vous étiez notre professeur, qu'est-ce que vous nous apprendriez ?

Si vous étiez en position d'apprendre, qu'aimeriez-vous qu'on vous enseigne ?

Colorier l'océan en violet

Il existe un colorant antiviol. Ce colorant, vendu sous forme de poudre, est très brillant et une quantité minuscule a un effet énorme. Dès que la poudre entre en contact avec une peau moite, le colorant devient d'un violet éclatant dont il est difficile de se débarrasser.

Mettez une cuillère à café de cette poudre dans une piscine et toute l'eau sera irrémédiablement d'un violet éclatant. Mais si vous en mettez la même quantité dans l'océan, personne ne s'en apercevra.

Quand vous cherchez à partager la meilleure de vos réalisations — votre meilleure histoire, votre plan pour le changement —, c'est mieux si elle a des chances de se propager. C'est mieux si l'impact est permanent. Mais même si elle est extraordinaire, elle n'aura aucun effet si vous la lancez dans l'océan.

Cela ne veut pas dire qu'il faille abandonner tout espoir.

Cela veut dire que vous devez vous éloigner de l'océan et chercher une piscine.

C'est suffisant pour obtenir un résultat. Commencez par là, avec une attention proche de l'obsession. Une fois que ça marche, trouvez une autre piscine. Mieux : laissez vos meilleurs clients répandre l'idée.

« Ce n'est pas pour vous »

Vous n'êtes pas censé dire cela. Vous n'êtes certainement pas censé *vouloir* dire cela.

Mais vous le devez.

Quand vous dites « Ce n'est pas pour vous », vous dites aussi que vous respectez assez les autres pour ne pas leur faire perdre leur temps en les courtisant ou en insistant pour qu'ils changent leur vision du monde. Mais cela signifie aussi qu'à ceux que vous cherchez à servir, vous pouvez dire « J'ai fait cela pour vous. Pas pour d'autres, mais pour *vous*. »

Ce sont deux facettes d'une même réalité.

C'est la liberté d'ignorer les critiques qui ne comprennent pas la plaisanterie, le privilège de peaufiner son histoire pour ceux qui ont le plus besoin de l'entendre...

Parce que ce que pensent ceux que vous ne cherchez pas à servir est sans importance. Ce qui importe, c'est si vous avez changé ceux qui vous font confiance et ceux qui se sont connectés à vous.

Vous savez que tout best-seller sur Amazon a au moins quelques notes avec une seule étoile. Il est impossible de créer quoi que ce soit qui plaise à tout le monde.

Le paradoxe du comédien

Un grand comique actuel avait été engagé pour un numéro à New York. Mais son agent n'avait pas fait attention au contexte.

Le comique arrive au club; il est de bonne humeur. Il arrive avec ses meilleures histoires. Il est là, en train d'essayer de convaincre la salle, mais personne ne rit.

Pas un mot.

C'est un flop.

Après le show, il se pose toutes sortes de questions et pense même abandonner la comédie.

Puis il découvre que l'auditoire est un groupe de touristes italiens qui ne parlent pas anglais.

« Ce n'est pas pour vous. »

Il est tout à fait possible que votre réalisation n'ait pas été aussi bonne qu'il aurait fallu. Mais il est aussi possible que vous ayez commis l'erreur de ne pas être clair dans la définition de votre audience.

La promesse simple du marketing

Voici un modèle de promesse marketing en trois phrases :

« Mon produit est pour ceux qui croient _____ . »

« Je vais me concentrer sur ceux qui _____ . »

« Je vous promets que soutenir ce que je fais vous aidera à obtenir _____ . »

Et vous pensez être tous ici pour vendre des savonnettes !

Étude de cas : Open Heart Project¹

Susan Piver est professeur de méditation. Elle a écrit un livre élu best-seller par le *New York Times*; ses cours étaient très fréquentés. Comme bien d'autres avant elle, elle avait son cabinet et quelques disciples.

Puis elle a découvert, après une retraite, que ceux qui n'étaient pas des environs lui demandaient régulièrement : « Comme pouvons-nous trouver un professeur pour continuer nos exercices? »

Pour répondre à ce besoin, elle a décidé de créer un centre de méditation en ligne, une *sangha*².

Quelques années plus tard, la *sangha* avait plus de 20 000 membres. La plupart d'entre eux reçoivent périodiquement des mises à jour et des cours vidéo gratuitement. Mais certains sont plus intimement connectés. Ils ont un abonnement et interagissent avec un professeur (ou entre eux) au minimum une fois par jour.

Comment Susan Piver est-elle parvenue à avoir ces 20 000 membres? Pas en un seul grand coup de filet, mais par des milliers de petits.

En quelques années seulement, ce petit projet est devenu la plus grande communauté de méditation au monde. Avec seulement une seule personne employée à plein temps, elle connecte et inspire des milliers de gens.

Il y a un nombre incalculable d'instructeurs de méditation aux États-Unis et qui sont tous connectés au monde par leur portable comme l'est Susan. Alors pourquoi le Open Heart Project a-t-il pu avoir pareil impact?

1. Littéralement « projet cœur ouvert ».

2. Une *sangha* est une communauté bouddhiste. Pour plus d'information : [http://fr.wikipedia.org/wiki/Sangha_\(bouddhisme\)](http://fr.wikipedia.org/wiki/Sangha_(bouddhisme))

1. Commencez par avoir de l'empathie pour savoir où il y a un vrai besoin. Ne vous dites pas que vous devez inventer quelque chose; ne vous demandez pas : « Comment puis-je démarrer une entreprise ? » Posez-vous une question simple : « Qu'est-ce qui serait utile ici ? »
2. Concentrez-vous sur le plus petit marché viable : « Combien de personnes trouveront mon initiative indispensable et combien m'en faut-il au minimum pour qu'elle soit viable ? »
3. Mettez-vous en phase avec la vision du monde des gens à servir. Arrivez avec une histoire qu'ils aient envie d'entendre et avec des mots qu'ils veulent comprendre.
4. Facilitez la propagation. Si chaque membre vous apporte un nouveau membre, en quelques années, vous ne pourrez plus compter ces membres sur vos doigts.
5. Gagnez et conservez l'attention et la confiance de ceux que vous servez.
6. Offrez des moyens d'approfondir. Au lieu de chercher des membres pour vos réalisations, cherchez des moyens de faire des réalisations pour vos membres.
7. Et tout au long de ce parcours, créez et soulagez la tension au fur et à mesure que les gens évoluent vers leurs objectifs.
8. Montrez-vous souvent. Faites-le avec humilité et concentrez-vous sur ce qui marche.

Chapitre 5

À la recherche du « mieux »

Le site web du *BeerAdvocate* liste 250 bières qui ont eu chacune plus de 3 400 évaluations. Chacune est la bière préférée de quelqu'un. Il est possible qu'il y ait des milliers de bières aux États-Unis qui soient la bière préférée de quelqu'un.

Comment est-ce possible ? Parce qu'à chacun ses goûts. Et le reste du monde a tort.

Quand un marketeur arrive et dit « c'est le meilleur », il a tort.

En réalité, il veut dire « Il y a quelqu'un qui trouve cela le meilleur et cela pourrait être vrai pour vous. »

L'empathie est au cœur du marketing

Les gens n'ont pas les mêmes opinions que vous.

Ils ne savent pas ce que vous savez.

Ils ne désirent pas ce que vous désirez.

C'est vrai, mais c'est quelque chose que vous ne devriez pas accepter.

L'empathie se définit comme le moment où vous vous rendez compte que toute personne qui vous entoure a une vie intérieure qui lui est propre, qui est aussi riche et aussi compliquée que la vôtre.

Chacun a son bourdonnement personnel dans la tête.

Chacun pense avoir raison et avoir fait l'expérience d'affronts et d'un manque de respect.

Chacun a peur. Et chacun estime qu'il a aussi de la chance.

Chacun éprouve le besoin d'améliorer les choses, de créer des connexions et d'apporter sa contribution.

Chacun a envie de quelque chose d'impossible. Et s'il l'obtenait, il découvrirait qu'il ne l'a jamais vraiment voulu.

Chacun est seul, fragile et un peu malhonnête. Et chacun a une préoccupation.

Alors en tant que marketeur, nous avons peu de chances de faire du marketing pour les autres en insistant pour qu'ils intègrent notre programme, qu'ils se rendent compte de tout le travail que nous avons fait, de l'ampleur de ce que nous avons en tête, de l'importance de notre cause...

Il est donc infiniment plus payant d'entrer dans la danse avec eux.

Une bonne affaire à 1 million de dollars

Pensez au calvaire de celui qui lève des fonds pour un organisme caritatif. Il essaie de lever 1 million de dollars pour financer un nouveau bâtiment sur le campus. À chaque fois qu'il rencontre une

fondation ou un philanthrope et qu'on lui fait une objection, il se dit intérieurement : « Vous avez raison ; c'est une somme folle. Je ne donnerais jamais 1 million de dollars à un organisme caritatif — il m'est déjà assez difficile de payer mon loyer. »

Et du coup, il n'y a pas de donation.

L'empathie change cette dynamique. Parce la donation n'est pas pour lui ; elle est pour le donateur.

Elle est pour le donateur qui, lui, se dit intérieurement : « Ce million de dollars est une bonne affaire. Cette décision va me rapporter au moins 2 millions de dollars en termes de joie, d'image et de satisfaction. » Et c'est parfait. C'est ainsi que fonctionne le choix.

Tout achat — tout investissement, tout bibelot, toute expérience — est une bonne affaire. C'est pourquoi nous le faisons. Il vaut plus que ce que nous avons payé. Sinon, nous ne l'aurions pas fait.

Ce qui signifie, pour en revenir à notre malheureux collecteur de fonds, que si vous ne voulez pas éprouver de l'empathie pour le monologue intérieur de qui vous servez, vous commettez un vol.

Vous commettez un vol parce que vous dissimulez une option qui a de la valeur. Vous empêchez quelqu'un de comprendre le bénéfice qu'il va retirer de ce que vous avez créé... un bénéfice si important que c'est une bonne affaire.

S'il comprend l'offre mais n'achète pas, c'est que ce n'est pas pour lui. Pas aujourd'hui, pas à ce prix, pas dans ce cadre.

C'est aussi acceptable.

Penser en termes de « mieux »

Il est tentant de décider qu'il y a une relation transitive, du type $A > B > C$. Ça marche pour les tailles, par exemple. Une règle est plus longue qu'un pouce et un pouce est plus long qu'un grain de poivre, donc une règle est plus longue qu'un grain de poivre.

Mais cette analogie n'a pas de sens quand on construit des histoires et des opportunités pour les êtres humains.

Un sac Hermès est plus coûteux qu'un sac Louis Vuitton, qui est lui-même plus coûteux qu'un sac Coach. Mais cela ne veut pas dire que le sac Hermès soit « mieux ». Cela signifie seulement qu'il est plus coûteux, ce qui n'est qu'un des aspects de ce qui peut importer à quelqu'un.

Même si une dépense est facile à mesurer, il n'est jamais clair que « plus » soit toujours « mieux ».

Qu'en est-il de catégories plus subjectives comme « chic » ou « tendance » ou comme le « statut » ? Subitement, on n'est plus dans le linéaire. Ce n'est pas facile à mesurer. Ce que signifie « mieux » n'est pas clair.

« Mieux » ne dépend pas de vous

Il y a plus de 250 modèles de motos à vendre à Cleveland. Pouvez-vous tous les nommer ? Non, personne ne le peut, pas même un collectionneur.

Et c'est vrai aussi pour le ketchup, les courtiers en assurances, les églises.

Alors comment en tenir compte, s'en souvenir, choisir un produit?
On se rappelle du meilleur.

Meilleur en quoi ?

Et c'est bien la question. *Meilleur pour soi.*

Si la durabilité et le prix sont nos préoccupations, alors notre cerveau crée une case pour notre marque préférée, et c'est celle qui l'emporte en matière de durabilité et de prix. Pas de surprise.

Mais notre voisin, pour qui le statut et le luxe sont une préoccupation plus importante, a en tête une marque très différente. Ce n'est pas surprenant, parce que nous sommes des humains, non des machines.

Votre travail de marketeur est de localiser un endroit sur la carte que des personnes veulent trouver. Il n'est pas question ici d'une proposition commerciale égoïste et unique destinée à maximiser une part de marché; non, il est question d'envoyer un signal à ceux qui vous cherchent pour qu'ils vous trouvent.

Nous sommes ceci, et pas cela.

Le marketing de la nourriture pour chien

La nourriture pour chien *doit* s'améliorer. Être plus nourrissante et, bien sûr, être délicieuse.

Les Américains ont dépensé plus de 24 milliards de dollars en nourriture pour chien en 2017. Le prix moyen a explosé et, avec lui, celui de certains ingrédients gastronomiques, comme la patate douce, l'élan et le bison sauvage.

Et pourtant, vous n'avez jamais vu de chien acheter de la nourriture.

La nourriture pour chien est peut-être de plus en plus délicieuse au fur et à mesure que son prix augmente, mais en réalité, nous n'en savons rien. Il est impossible de savoir si les chiens l'aiment davantage parce que nous ne sommes pas des chiens.

Une chose est certaine, cela dit, les *propriétaires* de chiens l'aiment davantage.

Parce que la nourriture pour chien est pour les propriétaires de chiens. Pour ce qu'ils éprouvent, la satisfaction de prendre soin d'un animal qui répond à leur loyauté et à leur affection, le statut que leur donnent l'achat d'une denrée de luxe et la générosité qu'il y a à la partager.

Certains propriétaires de chien souhaitent dépenser davantage en nourriture pour chiens. Certains la veulent sans gluten, bourrée de placebos de grande valeur.

Mais ne nous méprenons pas sur les destinataires de cette innovation. Elle n'est pas pour les chiens.

Elle est pour nous.

Le marketeur d'une entreprise de nourriture pour chien peut décider que le secret pour augmenter les ventes est d'améliorer le goût. Mais cela requiert une compréhension de la manière de penser des chiens, ce qui est extrêmement difficile.

Il s'avère que c'est la bonne formule pour fabriquer une nourriture pour chien que les propriétaires de chiens désirent acheter.

Le but de cet exemple n'est pas de vous aider à faire un meilleur marketing de la nourriture pour chien. Il est de vous faire comprendre qu'il y a presque toujours une déconnexion entre la qualité et l'attrait. Que le choix technique d'un meilleur rapport qualité/prix est rarement le choix du marché.

Il y a deux voix dans nos têtes. Celle du chien, qui n'a pas un grand vocabulaire mais qui sait ce qu'il veut. Celle du propriétaire du chien, qui est nuancée, contradictoire et complexe. Elle se débat avec une quantité de données et se laisse facilement distraire.

Comme le propriétaire du chien qui choisit sur la base d'une centaine de facteurs (sauf celui du goût), ceux que vous voulez servir ont envie d'un éventail d'expériences et d'émotions et ne recherchent pas nécessairement ce qu'il y a de moins cher.

Définissez vos extrêmes et vous aurez défini votre marché. Et vice versa.

Les premiers adeptes ne sont pas des adaptateurs : ils rêvent de nouveauté

Les premiers adeptes, les pionniers, se situent au début de votre aventure de marketeur. Mais il est important de ne pas les voir comme des *adaptateurs*. Les adaptateurs évaluent combien de temps il faudra pour que le monde change. Ils n'en sont pas contents, mais ils comprennent.

Les premiers adeptes sont différents. Ce sont des néophiles — des accros de la nouveauté. La découverte les passionne ; ils adorent la tension du « Cela pourrait ne pas marcher » et ils fanfaronnent sur leurs trouvailles. Les néophiles pardonnent facilement les faux pas de ceux qui cherchent à innover avec eux.

Le désir incessant de trouver quelque chose de mieux est ce qui anime leur quête continue de nouveauté. Vous ne pouvez jamais être parfait aux yeux d'un premier adepte ; le mieux que vous puissiez espérer est d'être intéressant.

Dans vos activités de marketeur, vous serez tiraillé entre deux choses. Parfois, votre tâche sera d'offrir de nouvelles réalisations à des clients qui s'ennuient facilement. Et parfois, vous essaierez de créer des produits et des services qui durent, qui auront de l'impact au-delà du groupe minuscule des néophiles, atteindront et enchanteront le reste du marché.

Il n'y a presque rien qu'un marketeur puisse faire sans poser préalablement cette question magique : « *C'est pour qui ?* »

Ceux que vous cherchez à servir — à quoi croient-ils? que veulent-ils?

Aparté sur les reptiles qui dirigent le monde en secret

Roland Imhoff, professeur à l'université Johannes Gutenberg à Mayence en Allemagne, voulait comprendre comment certaines personnes adoptent leurs opinions.

Il a notamment analysé un cas : le théoricien du complot. Comme on sait que les théories du complot ne reposent pas sur les faits, pourquoi séduisent-elles? Et qui?

L'une de ses études montre que beaucoup croient que Lady Diana est encore en vie, qu'elle a simulé sa mort *mais aussi* qu'elle a été assassinée. Dans une autre étude, il raconte qu'il est probable que ceux qui croient qu'Oussama ben Laden était mort avant l'arrivée des Navy Seals à sa résidence déclarent aussi qu'il vit encore.

Les faits ne sont pas le sujet. Ce qui se passe ici est que ces théoriciens se sentent confortés par leur statut d'exception; *ils recherchent une sensation, non une vérité logique*. Comme l'écrit Imhoff,

« l'adhésion à une théorie du complot peut ne pas toujours résulter d'un sentiment perçu d'absence de contrôle, mais d'un besoin profond d'unicité ».

Dans une autre étude, Imhoff proposait à un groupe une théorie américaine qui avait fabriqué des « faits » concernant des détecteurs de fumée en Allemagne. Quand il a dit à ce groupe que 81 % de la population allemande croyaient à cette théorie, ce groupe n'a pas été aussi intéressé ni enthousiaste que lorsqu'il a dit que seuls 19 % des Allemands y croyaient.

En se faisant les défenseurs des opprimés, les théoriciens du complot expriment une émotion qu'ils souhaitent éprouver, celle de se sentir des outsiders uniques et braves qui disent la vérité.

Ils ne se voient pas comme des cinglés. Un individu dans ce genre de groupe n'a pas sa théorie à lui, tout seul dans son coin. Ce qu'il recherche, c'est à faire partie d'un *petit* groupe, d'une minorité qui parle haut et fort et où les membres se confortent les uns les autres cependant que le reste du monde les ignore. Ils ont ce sentiment chaque fois qu'ils passent un moment avec les autres guetteurs de reptiles.

Ces groupes ne sont pas foncièrement différents des innombrables micro-tribus auxquelles appartiennent tant de premiers adeptes.

Tôt ou tard, chacun d'entre nous est (pendant un certain temps) le genre de personne qui croit en ces reptiles qui contrôlent la Terre. Nous recherchons notre propre petite aire d'unicité.

Humilité et curiosité

Un marketeur s'intéresse aux autres. Il se demande avec quoi ils se débattent ou ce qui les motive. Il est fasciné par leurs rêves et leurs opinions.

Et il a l'humilité d'accepter que son public ait peu de temps et une attention limitée.

Les gens ne tiennent pas à vous offrir leur attention. Avoir acheté une pub ne vous fait pas mériter ce qui n'a pas de prix.

Mais vous pouvez espérer qu'ils veuillent *négoier* leur attention. La négocier pour quelque chose dont ils ont besoin ou qu'ils désirent. La négocier parce qu'ils sont authentiquement intéressés. La négocier parce qu'ils vous font confiance pour tenir votre promesse.

Tout le monde ne sera pas intéressé. Mais si vous faites bien votre travail, vous aurez assez de personnes.

C'est la serrure et la clef. Vous n'êtes pas en train de courir partout pour trouver la serrure que la clef va ouvrir. Non, vous êtes en train de trouver les bonnes personnes (la clef) et, puisque vous êtes curieux de connaître leurs rêves et leurs désirs, vous créez une clef spécifiquement pour eux, une clef pour laquelle ils seront heureux de vous accorder leur attention.

Un sauveteur ne passe pas beaucoup de temps à baratiner une personne qui se noie. Quand vous arrivez avec une bouée, si la personne qui est en train de se noyer comprend ce qui est en jeu, vous n'avez pas à faire de la pub pour l'attraper.

Étude de cas : *Be More Chill*, il y a plus d'une manière de créer un tube

Deux ans après la première dans le New Jersey d'une comédie musicale qui avait reçu des critiques médiocres et que presque personne n'était allé voir, sa bande-son est apparue au top 10 des albums les plus écoutés. Avec plus de 100 millions de vues en streaming après l'enregistrement initial, *Be More Chill* est un tube musical que vous ne pouvez pas voir (ou pas encore).

Après *Hamilton*, c'est la comédie musicale du moment qu'on aime le plus, elle a donné naissance à des histoires écrites par des fans, à des animations vidéos et à des représentations dans les lycées.

Le phénomène a commencé à Broadway. Sans risque. Sans perte de temps et sans réunions de comités. Et clairement, sans bonne revue après sa création. Charles Isherwood a écrit dans le *New York Times*: « Intrigue prévisible... éculée... banale... »

La réalité est que ce n'était pas une pièce pour Isherwood ou quelque critique que ce soit. Sa cible était la nouvelle génération, qui l'a adoptée. Et qui en a parlé. Et qui l'a partagée. Une fan, Claudia Cacace à Naples, en a fait une animation vidéo qui a été vue par Dove Calderwood à Idaho Falls, dans l'Idaho, qui l'a embauchée pour qu'elle en fasse plus. Et c'est ainsi que cela s'est propagé.

Lors d'une représentation récente et de la rencontre avec les artistes dans un café de New York (rencontre qui a duré des heures), des fans sont venus du monde entier pour voir les créateurs. Et, tout aussi important, pour se voir les uns les autres.

Pas de surprise : il y aura une reprise de cette comédie musicale. « *Off Broadway* », cette fois.

À quoi sert une voiture ?

Plus particulièrement, à quoi sert la première voiture d'un adolescent ?

Ce n'est pas seulement un moyen de transport. Après tout, quand cet ado avait 15 ans, il n'avait pas vraiment de problème de transport. Et des quantités d'ados sont dans ce cas à la fac. C'est un désir, non un besoin.

Peu d'achats créent un changement plus important que celui-ci et, dans ce cas, le changement diffère selon les gens.

Pour l'ado, une voiture lui permet de passer du stade d'enfant dépendant à celui d'adulte indépendant.

C'est une transformation en termes de statut, de perception et de pouvoir. C'est beaucoup plus important que d'avoir un quatre-roues.

Les parents, quant à eux, passent d'une position de domination à une attitude qui leur permet d'offrir liberté et responsabilité, ce qui occasionne des conversations significatives sur la sécurité, le contrôle et le statut.

Que diront les voisins ? Qu'allons-nous dire sur la sécurité ? sur l'indépendance ? Tous ces changements sont au cœur de la décision concernant cette voiture. Quand le designer, le marketeur et le vendeur voient ces changements à l'œuvre, ils offrent plus de valeur parce qu'ils élaborent leur message en conséquence.

Trop de choix

Le marketing industriel démodé tourne autour de celui qui paie les pubs. Il cible les clients, mais il n'est pas fait pour eux. Le marketing

traditionnel s'appuie sur la pression, le leurre et toutes les méthodes de coercition disponibles pour vendre — gagner le client, obtenir son argent ou le faire signer.

Quand le client n'a pas d'autre choix que celui de vous écouter et de s'adresser à vous, quand il n'y a que trois chaînes de télévision, un seul magasin dans la ville et des choix limités, il vaut la peine de gagner la course au nivellement par le bas.

Mais le consommateur responsabilisé a découvert que ce qui est pour le marketeur un fouillis de possibilités est pour lui une collection d'options. Le nouveau consommateur se rend compte qu'il a un choix infini et un éventail d'options. Pour le marketeur, c'est comme essayer de vendre du sable dans le désert.

Il se publie 1 million de livres par an.

Il y a plus de 500 variétés de chargeurs de batterie sur Amazon.

Plus de coaches, de cours et de clubs que ce qu'on peut imaginer.

Assailli par ce tsunami de possibilités, qui, pour la plupart, sont proposées par des égoïstes, le consommateur a fait un choix évident. Celui de se sauver.

Se positionner comme un service

Dans un monde de choix, où nous avons trop peu de temps, trop peu d'espace et trop d'options, comment choisir ?

Il est plus facile pour ceux que nous cherchons à servir de ne rien faire et de ne même pas essayer de résoudre leurs problèmes. Si l'on a le sentiment que tout choix sera mauvais, il vaut mieux s'abstenir. Quand le monde est inondé par toutes sortes de promesses, les gens ne croient plus à rien.

C'est ça, le marketing

Les marketeurs peuvent choisir de représenter *quelque chose*. Au lieu de dire « vous pouvez choisir n'importe qui et nous sommes n'importe qui », le marketeur peut commencer avec un public qu'il vaut la peine de servir, commencer par ses besoins, ses désirs et ses rêves et créer ensuite quelque chose pour ce public.

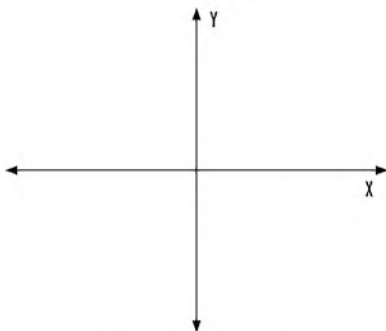
Cela implique d'aller vers les extrêmes.

De trouver le bon angle.

De représenter quelque chose et non n'importe quoi.

La méthode : dessiner un graphe avec deux axes, X et Y.

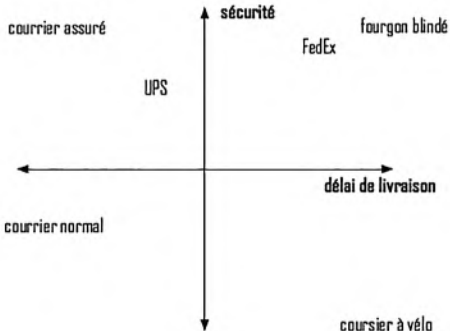
Toutes les options disponibles peuvent être représentées sur ce graphe (je ne les appelle pas encore des « concurrents », vous verrez pourquoi). Tous les paquets de chips dans un supermarché donné. Tous les types de baumes pour des problèmes de dos. Toutes les institutions spirituelles dans une petite ville.



Choisissez deux axes, l'un horizontal (X) et l'autre vertical (Y).

Sur chaque axe, choisissez une caractéristique qui importe aux clients. Cela peut être la commodité, le prix, une donnée de santé, une réalisation, un niveau de compétence, etc.

Par exemple, il y a six façons de transporter des diamants à l'autre bout de la ville. Sur un axe, vous avez la vitesse et, sur l'autre, la sécurité. Il se trouve qu'un véhicule blindé et le service postal seront contents d'assurer une petite enveloppe de diamants, mais dans un cas, les délais de livraison seront beaucoup plus longs que dans l'autre.



Si la sécurité n'est pas une préoccupation importante, un coursier à vélo est plus rapide. Si le délai de livraison et la sécurité ne sont pas importants, un timbre sur une enveloppe suffira.

La magie du positionnement des extrêmes sur un tableau est de mettre en évidence que toutes les options peuvent être bonnes, mais que le choix dépend de ce que l'on cherche. Voyez-vous comment ce tableau se présenterait différemment si les axes étaient la commodité, le coût, l'impact environnemental ou la flexibilité ?

Une approche similaire peut marcher pour les chips (coûteuses, locales, séchées à l'air, cuites au four, aromatisées, ultra épaisses, bon marché, etc.) ou pour Walmart, Zales et Tiffany (prix, utilité, statut, rareté). Ou pour un navire de croisière et un jet privé. Ou peut-être pour une Ford, une Tesla et une McLaren. Nous avons moins d'intérêt pour les fonctionnalités que pour les émotions provoquées par ces fonctionnalités.

Voici quelques axes que vous pouvez sélectionner. Comme vous connaissez votre espace bien mieux que moi, je suis certain que vous en trouverez davantage.

Rapidité	Imminence
Prix	Visibilité
Performance	Tendance
Ingrédients	Discrétion
Pureté	Professionalisme
Durabilité	Difficulté
Évidence	Élitisme
Coûts de maintenance	Danger
Sécurité	Expérimental
Compétitivité	Limité
Distribution	Inachevé
Effet réseau	

Choisissez un attribut avec deux extrêmes pour l'axe des X et un attribut différent pour l'axe des Y. Définissez les options pour votre client sur ce tableau.

Vous avez la carte des options. Une carte qu'un être humain occupé pourra utiliser pour trouver la solution à son problème.

Certaines chips sont positionnées comme saines et biologiques. D'autres comme traditionnelles et gratifiantes. Et d'autres comme bon marché et de grande consommation.

Les marketeurs font cela depuis toujours. Quand David Ogilvy et Rosser Reeves (et probablement Don Draper) créaient des pubs dans les années 1950, ils identifiaient un manque sur le marché et inventaient ensuite les mots et le produit qui combleraient ce manque. Un savon s'adresse donc à ceux qui veulent la pureté, et un autre à ceux qui ne veulent pas avoir la peau sèche. Peu importait que ces savons soient identiques, puisqu'ils se « positionnaient » d'eux-mêmes. Puis des pionniers du marketing, Jack Trout et Al Ries, sont allés plus loin, poussant les marketeurs à positionner la concurrence dans un coin pour s'attribuer une place à eux.

Tout cela est bien beau, mais ne résiste pas au temps et à un monde ultra-compétitif. Au lieu de cela, nous pouvons voir notre recherche de compétitivité comme :

- Un discours vrai que nous confirmons continuellement par chacune de nos actions.
- Un discours généreux qui existe pour rendre service au client.

Le professeur de musique local, par exemple, ne peut pas simplement commencer en disant « je suis local », parce que chacun sait qu'il n'est pas le seul. Et dire « j'enseigne très bien » et « je ne vais pas hurler sur vos enfants » ne sont pas des caractéristiques qu'il vaille la peine de mentionner.

En revanche, s'il dit « je suis sérieux, mes élèves sont sérieux et tout est une question de rigueur » sur un axe et « mes élèves gagnent

des concours » sur l'autre axe, là, il vaut la peine d'aller chez ce professeur et de payer plus cher.

Est-ce le professeur que j'aurais voulu avoir quand j'étais enfant ? Pas du tout. Ce n'est pas pour moi. Mais pour un parent qui voit la salle de répétition comme un lieu de formation du caractère et pour un étudiant qui voit la musique sous l'angle de la compétition, c'est exactement ce qu'il faut.

Et désormais, le professeur doit se montrer à la hauteur. Parce qu'il doit effectivement être plus rigoureux et plus technique que d'autres professeurs. Il doit prendre la décision de refuser les étudiants qui ne sont pas sérieux. Et il doit s'obstiner suffisamment pour que ses étudiants gagnent des concours.

Pas très loin de chez lui, il y a un autre professeur qui occupe une position différente sur la carte. Il sait travailler avec l'élève tel qu'il est ; il se concentre sur l'expérience, non sur les notes. Il peut refuser les concours et préfère construire sa pratique sur la connexion et la générosité.

Ces deux professeurs traitent différemment des personnes différentes. Ils ne sont pas concurrents ; ils sont seulement sur le même échiquier.

Choisissez vos axes, choisissez votre avenir

Quand vous regardez la liste des attributs possibles, il est tentant de choisir ceux qui séduisent le plus grand nombre. Sélectionner un petit territoire qui intéresse peu de gens semble être de la folie. Il est préférable, pensons-nous, de choisir quelque chose de plus général.

Mais si vous le faites, vous allez certainement vous retrouver dans un quadrant bondé. Et sans la magie de la pub, il est très difficile d'y réussir. Votre client ne sait pas quoi faire, et du coup, il ne fait rien.

L'alternative pour vous est de construire votre propre quadrant. De trouver deux axes qui ont été négligés. De construire une histoire, une histoire vraie qui tienne sa promesse, qui vous place dans une position où vous êtes un choix clair et évident.

Les autres, les marques moyennes ou laborieuses qui ont choisi les axes ordinaires ou communs, sont toutes dans le même sac.

Vous, en revanche, vous partez à l'aventure, et peut-être, simplement peut-être, allez-vous trouver des clients mal servis qui vous attendent avec impatience, vont se connecter avec vous et répandre la bonne parole.

Tant de choix

Logiciels, parfums, assurances, candidats, auteurs, appareils, coaches, organismes caritatifs et détaillants — partout où vous posez le regard, il y a une marque. Si vous pouviez choisir une seule marque à mettre en regard des émotions ci-dessous, une marque qui vous aiderait à vous sentir bien, que choisiriez-vous?

Sûr	Puissant
Beau	Louable
Responsable	Connecté
Intelligent	Branché

Quand les marketeurs ont fait du bon travail, ils vous rendent le choix facile.

Les gens vous attendent

Mais ils ne le savent pas encore.

Ils attendent le virage que vous allez prendre, quelque chose qu'ils s'imaginent mais ne pensent pas trouver.

Ils attendent la connexion que vous allez offrir. La possibilité de voir et d'être vus.

Et ils attendent la tension du possible, la possibilité d'améliorer les choses.

Votre liberté

Vous avez la liberté de changer votre histoire. Vous pouvez en vivre une autre, construite autour de ceux que vous cherchez à servir.

Vous avez la liberté de changer la façon dont vous passez votre journée. Vous pouvez sous-traiter des tâches et, à la place, avoir le courage de faire un travail émotionnel. Vous pouvez partir à l'aventure et faire ce que les autres ne font pas.

Les marketeurs les plus frustrés que je connaisse sont ceux qui tiennent pour acquis qu'étant dans une certaine industrie ils n'ont pas de liberté.

Il en va de même pour l'agent immobilier qui se bat pour avoir des biens à vendre et fait la même chose que tout le monde.

Même chose pour les marketeurs en produits pharmaceutiques qui font des pubs un peu génériques et contournent les règles pour influencer les médecins au lieu de se rendre compte des options multiples à leur disposition.

Et vous allez sur Facebook, boostez vos posts, comptez vos followers et créez de plus en plus de contenus dans l'espoir d'être remarqué. Il y a tant d'autres manières d'avoir un impact et de gagner la confiance !

Bien des éléments de la boîte à outils du marketing que vous prenez pour argent comptant aujourd'hui étaient des innovations comportant des risques il y a quelques générations à peine. Il vaut la peine de mettre au rancart les vieilles recettes et de les remplacer par des outils plus généreux.

La liberté du mieux

Une fois que le réfrigérateur s'est vulgarisé, il n'y a plus eu de raison d'embaucher des livreurs de glace.

Avec le succès du supermarché, il devint plus difficile de justifier le livreur de lait.

Et aujourd'hui, nous pouvons tous tirer parti des immenses transformations dans nos façons de faire (tout est à portée de main, pas vrai?) et y voir des leviers pour redéfinir ce qui est « mieux ».

Parce que ce mieux est ce qu'attend le marché.

Prenez le cas de l'agent immobilier. Son métier était d'accumuler les données. Si vous ne passiez pas par un agent immobilier, vous n'aviez aucune information sur ce que vous recherchiez. Aujourd'hui, dans un monde où certains sites immobiliers présentent 110 millions de maisons, un acheteur a probablement accès à autant d'informations au moins qu'un agent immobilier.

Si le but est de maintenir le statu quo, d'être un goulet d'étranglement, y parvenir est un enfer dans un monde où s'accroissent l'innovation technologique et les flux d'information.

Mais à quoi ressemble ce mieux ? *Non pour vous, mais pour le client ?*

Cette transformation est véritable pour beaucoup d'entre nous. Tant de tâches se font en réseau, sont automatisées et sont désormais fiables. J'avais besoin d'une équipe de huit ingénieurs et d'un budget de 1 million de dollars pour envoyer des e-mails à 1 million de personnes en 1994. De nos jours, on peut le faire pour neuf dollars par mois en utilisant FeedBlitz.

Il y a une décennie, il fallait une équipe dédiée d'éditeurs, d'imprimeurs et de vendeurs pour assurer la disponibilité d'un livre dans tout le pays. Maintenant, un livre peut être publié par n'importe qui sur Kindle à partir d'un fichier numérique.

Le « faire » est devenu plus facile ; c'est la raison pour laquelle il nous faut sous-traiter cet aspect de notre travail et consacrer notre énergie au travail difficile de faire advenir le changement.

Une dernière chose sur l'empathie

Quand nous exprimons nos points de vue, nos rêves et nos peurs, nous ne faisons pas semblant. Vous non plus.

En politique, la tradition est de croire que ceux qui sont « de l'autre bord » ne croient pas vraiment à ce qu'ils disent. Que Barry Goldwater¹ et Jane Fonda faisaient juste un numéro. Que les athées

1. Barry Goldwater était un homme politique américain célèbre pour ses positions très conservatrices. Pour plus d'information : http://fr.wikipedia.org/wiki/Barry_Goldwater

croient en Dieu dans leur for intérieur et que les chrétiens évangéliques adoptent une posture plus qu'ils n'expriment véritablement ce à quoi ils croient.

Il en va de même pour les utilisateurs du Mac et ceux qui sont Linux dans l'âme, les fous de maths et ceux qui sont contre.

On ne peut imaginer que quiconque pense être incapable de faire des maths. Ou qu'on soutienne une politique insensée. Ou qu'on accepte des trucs pareils en connaissance de cause.

Vous ne faites pas semblant. Vos clients ne font pas semblant. Ceux qui préfèrent vos concurrents non plus.

Si vous êtes capable d'accepter que les gens ont choisi d'être qui ils sont, il est plus facile d'entrer dans la danse avec eux. Pas pour les transformer ni essayer de leur faire admettre qu'ils avaient tort. Entrez seulement dans la danse avec eux pour avoir l'occasion de vous connecter avec eux, d'ajouter votre histoire à ce qu'ils voient et d'ajouter vos opinions à ce qu'ils entendent.

Chapitre 6

Au-delà des produits de base

Le problème d'abord

Les marketeurs efficaces ne partent pas d'une solution qui les rendrait plus intelligents que tout le monde. Non, ils commencent par le groupe qu'ils cherchent à servir, un problème qu'ils cherchent à résoudre et un changement qu'ils cherchent à instaurer.

Il y a une lacune sur le marché où votre version du mieux peut créer le changement. Pas un changement tactique. Pas la mèche de forage de cinq centimètres de diamètre. Non, nous pouvons transformer quelqu'un au niveau émotionnel.

Notre mission est d'avoir un effet concret. D'améliorer les choses pour ceux que nous cherchons à servir.

Oui, vous avez une mission: celle de servir les gens comme ils veulent ou souhaitent qu'on les aide. L'opportunité pour chacun de nous est de choisir une voie et de la suivre, non par intérêt personnel, mais pour l'impact qu'on peut avoir.

Est-ce que ça marche ?

En 1906, l'institution qui allait devenir la FDA¹ avait été constituée pour faire la guerre à des produits fondamentalement dangereux. La colère générée par des produits comme la pommade du Dr. Berry qui éliminait les taches de rousseur, un produit qui avait toutes les chances de vous rendre malade, ou le Lash Lure qui fut à l'origine d'une douzaine de formes de cécité, avait poussé le gouvernement à agir.

Plus de 50 ans plus tard, la qualité des produits était encore exécrationnelle. Quand savoir à quel moment une voiture allait tomber en panne ?

De nos jours, nous prenons une quantité de choses pour acquises. FedEx délivre vraiment plus de 99 % de ses colis en temps et en heure. Les voitures ne tombent pas en panne par hasard. Le maquillage est rarement une cause de cécité. Votre navigateur web plante peu, les pannes d'électricité n'arrivent presque jamais et le transport aérien n'a jamais été aussi sûr.

Et pourtant, nous parlons de notre excellence dans ce que nous faisons comme si c'était une exception bizarre.

Beaucoup de gens sont bons dans ce qu'ils font. Très bons même. Peut-être aussi bons que vous.

Bravo pour ce que vous faites et pour votre talent. Mais ce n'est pas assez.

La qualité, celle d'être conforme aux spécifications, est obligatoire, mais elle n'est plus suffisante.

1. La Food and Drug Administration (FDA) est une institution gouvernementale américaine chargée d'autoriser la commercialisation des produits alimentaires et des médicaments sur le territoire américain. Pour plus d'information : http://fr.wikipedia.org/wiki/Food_and_Drug_Administration

Si vous ne délivrez pas déjà de la qualité, ce livre ne va pas beaucoup vous aider. Si vous le faites, parfait et félicitations. Maintenant, laissez cela de côté et gardez à l'esprit que presque tout le monde offre aussi de la qualité.

Le mirage des produits de base

Si vous faites quelque chose que les autres font aussi, quelque chose que vous pouvez trouver sur Amazon ou Alibaba, vous avez un problème.

Le problème est que si vous augmentez vos prix pour rentabiliser décentement vos efforts, les clients iront où c'est moins cher.

Quand il suffit d'un simple clic pour connaître un prix, on n'hésite pas à cliquer.

Vendre des glaces sur la plage l'été est facile. Susciter l'attente des gens, s'infiltrer dans leurs espoirs et leurs rêves, les aider à voir plus loin que le bout de leur nez, cela, c'est le travail difficile pour lequel nous sommes engagés.

Désormais, vos clients en savent plus que vous sur vos concurrents. Et vos produits de base, quoi que vous fassiez, ne suffisent pas.

**« Vous pouvez choisir n'importe qui
et nous sommes n'importe qui »**

Imaginez que vous montiez une station de cireurs de chaussures en centre-ville.

Une approche consiste à trouver le meilleur emplacement que vous puissiez vous payer et d'offrir de cirer les chaussures de qui en a besoin.

Mais voici les problèmes que vous allez rencontrer.

Premièrement, si n'importe qui est capable de cirer des chaussures comme vous, un concurrent à l'autre bout de la rue va vous prendre la moitié de votre activité — et davantage s'il casse les prix.

Deuxièmement — et c'est le plus important —, personne n'a besoin qu'on cire ses chaussures. C'est un désir, pas un besoin.

Et pourquoi s'embêter avec ce genre de chose ?

Peut-être tel client a-t-il envie d'avoir fière allure, de ressembler à son père ou à Michael Jackson ; cela lui permet de se sentir bien. Plus assuré. Mieux armé.

Peut-être s'agit-il de quelqu'un qui aime avoir quelqu'un à son service. Une fois par semaine, il a l'occasion de s'asseoir sur un trône et de voir un artisan bien habillé et respectueux qui se concentre sur son apparence à lui.

Peut-être est-ce un marqueur social. Il s'en fiche, mais pour les gens comme lui, c'est quelque chose qu'il faut faire.

Et l'on ne fait pas cirer ses chaussures n'importe où. C'est à *cet endroit*, dans ce lieu public et par cet artisan respecté.

Mais savoir que c'est l'histoire que se raconte votre client n'est pas suffisant. Vous devez agir en conséquence et organiser toute son expérience autour de cette histoire.

C'est le genre de travail qui aide les autres à comprendre que vous êtes spécial.

Quand vous savez ce que vous défendez, vous n'avez pas besoin de rivaliser

Bernadette Jiwa a écrit une demi-douzaine de livres extraordinaires qui humanisent l'art du marketing, trop souvent industrialisé.

Dans *Story Driven*¹, elle met en évidence que, quand on ne fait que répondre à un manque sur le marché, on est condamné à toujours regarder dans le rétroviseur. On n'est rien d'autre qu'une marchandise et l'on a peur de la concurrence. On n'a pas d'autre choix que d'être guidé par l'effet de rareté et se concentrer sur le maintien voire, peut-être, sur une petite augmentation de sa part de marché.

L'alternative est de trouver et de construire son histoire, l'arc du changement que vous cherchez à produire. C'est une posture productive, basée sur la possibilité, non la rareté.

Maintenant que vous avez choisi votre public, où voulez-vous l'emmener ?

Bernadette indique comment fonctionnent les bonnes histoires en dix points ; si l'histoire que vous vous racontez à vous et aux autres n'a pas ces dix points, remettez-vous au travail et créez une meilleure histoire, plus authentique et plus efficace. Une bonne histoire :

1. Nous connecte à notre objectif et à notre vision de carrière ou d'entreprise.
2. Nous permet de célébrer nos points forts parce qu'elle nous rappelle comment nous sommes arrivés là où nous en sommes.

1. Bernadette Jiwa, *Story Driven*, Perceptive Press, 2018.

3. Approfondit notre compréhension de la valeur unique que nous apportons et nous différencie sur le marché.
4. Réaffirme nos valeurs fondamentales.
5. Nous aide à garder le cap et à prendre des décisions basées sur nos valeurs.
6. Nous encourage à répondre aux clients plutôt qu'à réagir au marché.
7. Attire les clients qui veulent soutenir des entreprises qui reflètent ou représentent leurs valeurs.
8. Crée une fidélité à la marque et donne aux clients une histoire à raconter.
9. Attire le type d'employés que nous souhaitons avoir, ceux qui partagent notre vision.
10. Nous aide à rester motivés et à poursuivre une activité dont nous sommes fiers.

Mais votre histoire est un appât

Et vous y êtes accroché.

Une fois que vous exposez votre histoire, une fois que vous vous engagez à aider les gens à changer et à les emmener d'un point A à un point B, vous êtes tenu de le faire.

Vous êtes tenu de passer à l'action.

Vous êtes responsable de ce qui se passe ensuite.

Est-il surprenant qu'on préfère se contenter du tout cuit pour le quidam ordinaire ? Si ce que vous faites n'est rien de plus qu'offrir une alternative, vous ne prenez pas beaucoup de risque.

Mais le très bon marketing est la tâche généreuse et audacieuse de dire: « Je vois une meilleure option; venez avec moi. »

Étude de cas: Stack Overflow est mieux

Si vous êtes programmeur, vous connaissez Stack Overflow. C'est une société de plus de 250 employés, dont le site est visité des millions de fois par semaine. Si vous avez une question, il est probable que la réponse se trouve déjà sur l'un de ses forums.

Stack Overflow fait gagner du temps et des efforts aux programmeurs et telle est aussi la passion de milliers de bénévoles qui participent à la création de contenu.

Comment son fondateur Joel Spolsky a-t-il pu créer cela?

Au tout début des années 2000, il y avait un forum de programmation qui s'appelait Experts Exchange. Son modèle était simple et évident: il hébergeait les réponses à des questions fréquentes de programmation et, pour les lire, il fallait payer. Le prix d'un abonnement annuel était de 300 dollars.

Pour construire cette entreprise, les fondateurs étaient partis du postulat qu'ils pouvaient profiter d'un manque. On pouvait lire les questions gratuitement, mais il fallait payer pour avoir les réponses.

Pour avoir du trafic, ils trompaient les robots primitifs de Google qui indexaient le web en leur montrant les réponses (ce qui leur valait un bon trafic issu de moteurs de recherche), mais quand il s'agissait des internautes, ils codaient l'information, cachant les réponses jusqu'à ce que les gens s'abonnent.

Experts Exchange créait du profit en exploitant la frustration.

Joel et son cofondateur, le développeur Jeff Atwood, ont mis au point une approche différente: rendre les questions visibles, rendre les réponses visibles, et financer l'entreprise en affichant des offres d'emploi. Après tout, y a-t-il meilleur endroit pour trouver des développeurs que là où ils viennent poser des questions et donner des réponses?

En cours de route, Joel a découvert que créer un meilleur produit consistait à traiter les personnes différentes différemment et à raconter des histoires adaptées aux visions du monde et aux besoins de chaque groupe.

Pour les développeurs pressés, il leur a permis de poser une question facilement et de trouver la meilleure réponse. Les réponses sont classées en fonction de leur qualité, de sorte que les développeurs ne perdent pas de temps.

Il s'est aussi rendu compte que pour une personne qui répondait à une question, il y en avait mille qui voulaient une réponse. Au lieu d'essayer de frustrer ceux qui posaient des questions, il leur a donné ce qu'ils voulaient.

Mais ceux qui répondaient étaient différents. Pour eux, il a créé une communauté, un système de classement, une série de niveaux leur permettant de se construire une réputation et leur donnant des droits dans la communauté.

Et ceux qui mettaient en ligne des offres d'emploi ont aussi reçu un traitement adapté à leur besoin. Ils voulaient une méthode rapide et efficace en libre-service: pas de baratin, pas de distractions.

Joel ne voulait pas mettre son estampille personnelle sur le site. Son but était d'être utile, d'être efficace et de raconter une histoire que les développeurs voulaient entendre.

Il a construit quelque chose de mieux et il a non seulement laissé son public principal répandre la bonne parole, mais il lui a aussi permis de faire ce qu'un *outsider* aurait considéré comme du travail.

L'évaluation de ce « mieux » dépend des utilisateurs, pas de vous

Google est mieux.

C'était mieux que Yahoo! et Bing.

Mieux en quel sens ?

Il n'était pas évident que les résultats de recherche aient été meilleurs.

La recherche elle-même n'était pas follement plus rapide.

Ce qui était mieux, c'était que la zone de recherche ne vous donnait pas le sentiment d'être stupide.

Yahoo! avait 183 liens sur sa page d'accueil. Google en avait deux, ce qui créait de la confiance et de la clarté. On ne risquait pas de s'égarer.

Donc c'était mieux — pour certains.

Maintenant, DuckDuckGo est mieux. Parce que ce n'est pas une grande entreprise. Parce qu'il ne vous traque pas. Parce que c'est différent.

Donc c'est mieux — pour certains.

« Et nous servons du café »

Jusqu'à ce qu'un incendie entraîne la fermeture temporaire¹ (en réalité, ce sont les gicleurs, non la cafetière, qui ont causé les dégâts), Trident Booksellers and Café à Boston était l'une des librairies les plus dynamiques et prospères du pays.

Peu importaient les prix et la taille d'Amazon, Trident marchait bien. Parce qu'ils ont quelque chose que ne fait pas Amazon : *ils servent du café*.

Si votre boutique a un concurrent en ligne, « ... et nous servons du café » n'est pas un mauvais slogan.

Parce qu'avec du café, c'est mieux.

Le café crée un tiers-lieu : un lieu de rencontre, où l'on se connecte, où l'on rêve.

Et de fait, Trident est en réalité un café qui vend des livres.

Les livres qu'on vient juste d'acheter créent le souvenir personnel des relations qu'on a nouées ce jour-là.

Le héros authentique, vulnérable

Vous connaissez cet archétype : une femme arrive, sûre d'elle-même, prête à endurer les coups d'un monde qui ne la comprend pas — jusqu'à ce qu'on la comprenne, ce qu'on célèbre ensuite.

C'est un mythe.

C'est un mythe dangereux.

1. Cet incendie a eu lieu en mars 2018 et l'enseigne a rouvert en août 2018.

Il y a quelques exceptions qui confirment la règle, mais en général, ce qui est vrai, c'est que nous avons besoin d'instigateurs qui s'emploient à créer le changement que nous recherchons.

Qui soient prêts à raconter une histoire qui trouve un écho auprès de qui ils entendent servir.

Il est possible que ce soit ce que vous-même éprouviez à cet instant même, mais pas toujours. La version de vous que vous offrez peut avoir plusieurs facettes, mais ce ne peut pas être vous tout entier, tout le temps.

Le professionnel joue un rôle, travaille le plus possible, tous les jours, quel que soit le patient ou le client.

Quand James Brown est tombé à genoux sur scène, épuisé au point de devoir se faire réanimer par ses assistants, c'était une mise en scène brillante, non une situation authentique. Après tout, c'est ce qui se passait tous les soirs.

Quand un thérapeute change des vies à longueur de journée en écoutant patiemment, il est possible qu'il soit véritablement patient, mais il est plus probable qu'il fasse simplement son job.

Quand le serveur de Starbucks vous sourit et vous dit bonjour, il est en représentation mais ne révèle rien.

Ce n'est pas gênant, parce que se révéler n'a rien à voir avec le « mieux ». Se révéler est une attitude qu'on adopte pour sa famille et ses proches, non pour son marché.

Protégez-vous. On aura encore besoin de vous demain.

Service

Les actes de marketing (le mot « actes » est un choix intéressant) sont les actions généreuses de personnes qui se soucient des autres. James Brown et le thérapeute comprennent que l'authenticité sur le marché est un mythe, que ce que les gens veulent, c'est être compris et aidés, pas seulement savoir ce que vous, vous éprouvez à un moment donné.

Et quand nous faisons du mieux possible, notre responsabilité n'est pas de le faire pour nous, mais pour la personne que nous cherchons à servir. C'est à elle que nous réservons le meilleur de nos réalisations. Un chef 3 étoiles ne se prépare pas à lui-même un dîner avec un menu à douze plats. De la même façon, on ne vous demande pas d'exposer à tout le monde vos insécurités, vos peurs profondes ou vos désirs urgents.

Vous êtes là pour servir.

Authenticité vs travail émotionnel

Le travail émotionnel consiste à faire ce qu'on n'a pas envie de faire. C'est avoir le sourire quand on fait la grimace par-derrière ou résister à l'envie de passer un savon à quelqu'un parce qu'on sait qu'interagir avec lui aura plus d'impact.

Il ne faut pas beaucoup d'énergie ni de courage pour être authentique. Il vous suffit d'avoir assez d'assurance pour montrer vos vrais sentiments, sachant que si l'on vous rejette, c'est personnel.

Mais on peut aussi se cacher — se cacher pour se soustraire à la tâche majeure de faire advenir le changement. Si vous ne faites que suivre votre muse (ou semblez le faire), il est possible que vous

découvriez que votre muse est lâche et vous distrait de votre vraie mission : vous consacrer à ce qui est important. Si votre personnalité authentique est celle d'un égoïste stupide, laissez-la à la maison.

Si vous avez besoin d'être authentique pour faire un bon travail, vous n'êtes pas un professionnel mais un amateur qui avez de la chance. Vous avez de la chance, parce que vous avez un job où être la personne que vous avez envie d'être vous aide à aller de l'avant.

Pour nous autres, il y a l'opportunité d'être un professionnel, de faire l'effort émotionnel de l'empathie — pour imaginer ce que quelqu'un d'autre souhaiterait, ce qu'il pourrait penser, quelle histoire trouverait un écho en lui.

Nous ne faisons pas ce travail parce que nous en avons envie sur le moment. Nous faisons ce travail — un effort qui nous épuise émotionnellement —, parce que nous sommes professionnels et parce que nous voulons faire advenir le changement.

Le travail émotionnel est celui que nous effectuons pour fournir un service.

Qui parle ?

Quand vous recevez l'e-mail d'une entreprise rédigé à la deuxième personne, quelqu'un se cache. C'est astucieux, mais ce n'est pas réel. Vous ne sentez pas de connexion, simplement l'ombre d'un bureaucrate.

En revanche, quand, grâce au travail émotionnel, un être humain prend ses responsabilités — « Voici ce que j'ai fait » —, la porte est ouverte pour une connexion et une évolution.

Les entreprises les plus efficaces n'ont pas toujours un leader célèbre. Mais elles agissent comme si c'était le cas.

« Voici ce que j'ai fait. »

Le but n'est pas de personnaliser le travail. C'est de le rendre personnel.

Chapitre 7

La toile des rêves et des désirs

Tout ce qu'on vous a enseigné à l'école et au travail, c'est que faire bien les choses consistait à se conformer aux spécifications, à produire en temps et en heure, à avoir une bonne note, à mener une action spécifique pour un objectif industriel précis.

« Ce que vous faites » est une tâche, quelque chose de mesurable, de commercialisable. Lisez cette description de poste du gouvernement américain :

Opérateur de machine à coudre — niveau : 6

Installe et manœuvre divers types de machines à coudre industrielles et des machines spécialisées (boutonnères, bâtis, etc.) et machines à bras déporté... Capable de prendre des décisions s'inscrivant dans le cadre d'instructions orales ou écrites, de méthodes, techniques et procédures approuvées. Manutention continue d'objets pouvant peser de 5 à parfois 9 kilos. Travaille en intérieur dans des espaces disposant généralement de la lumière, du chauffage et de l'aération adéquats. Risques de coupures et d'hématomes.

Si c'est la description d'un poste, ce n'est pas la description d'un rêve ou d'un désir. Même si elle est spécifique, elle pourrait être facilement modifiée sans que soit altéré le résultat à fournir.

C'est aussi comme cela que fonctionne l'argent. Des billets de 20 dollars sont sans signification. Nous travaillons pour ce qu'ils nous permettent d'acheter. Il en va de même pour votre produit ou votre service. Vous pouvez dire que vous offrez un widget, rien de plus. Mais si vous avez un marketing du changement, vous offrez un nouvel état émotionnel et vous permettez à vos clients de se rapprocher de leurs rêves et de leurs désirs, non un widget.

Nous vendons du pouvoir, un statut, des connexions, pas des tâches ou des gadgets.

Que veulent les gens ?

Si vous le leur demandez, vous n'allez probablement pas trouver ce que vous cherchez. Vous ne ferez certainement pas de découverte capitale. C'est notre job d'observer les gens, de deviner à quoi ils rêvent pour ensuite créer quelque chose susceptible de fournir le sentiment attendu.

Ce n'est pas le public qui a inventé le Model T, le smartphone ou le rap. Il n'a pas non plus inventé JetBlue, City Bakery, la charité, ni même l'eau.

Le financement participatif, le *crowdfunding*, est une chose, mais le public n'est pas vraiment doué pour faire des découvertes capitales.

Il y a trois confusions fréquentes sur lesquelles beaucoup d'entre nous coinçons.

La première est que *les gens confondent désirs et besoins*. On a besoin d'air, d'eau, d'une bonne santé et d'un toit. Pratiquement tout le reste relève du désir. Et si l'on est relativement privilégié, on décide que ce que l'on désire est un besoin.

La seconde est que les gens sont intimement conscients de leurs désirs (qu'ils voient comme des besoins) mais qu'*ils sont totalement incapables d'inventer de nouvelles façons de répondre à ces désirs*. Ils préfèrent souvent une solution familière pour satisfaire ces désirs, même si elle ne fonctionne pas très bien. S'il faut innover, ils sont bloqués.

La troisième est de *faire l'erreur de croire que tout le monde veut la même chose*. En fait, ce n'est pas vrai. Les pionniers veulent ce qui est nouveau; les retardataires veulent que rien ne change jamais. Une partie de la population veut du chocolat, une autre veut de la vanille.

Les marketeurs innovants conçoivent des solutions nouvelles qui activent des émotions traditionnelles

Chacun des 7 milliards d'individus sur la planète est unique, a ses désirs, ses besoins, ses peines, ses joies et, d'une certaine manière, nous sommes tous semblables. Nous avons en commun un panier de rêves et de désirs aux proportions différentes, mais qui se recourent énormément.

Voici le vocabulaire de base que nous utilisons tous pour exprimer nos désirs et nos craintes :

Aventure	Appartenance
Affection	Communauté
Éviter la nouveauté	Contrôle
Créativité	Activité physique
Plaisir	Pouvoir
Liberté d'expression	Réconfort
Liberté de mouvement	Fiabilité
Amitié	Respect
Élégance	Revanche
Santé	Amour
Apprendre quelque chose de nouveau	Sûreté
Luxe	Sécurité
Nostalgie	Sexe
Obéissance	Force
Participation	Sympathie
Tranquillité d'esprit	Tension

Vous pourriez sans doute en ajouter dix de plus. Mais il est improbable que vous puissiez en ajouter 50. L'existence de ce noyau de rêves et de désirs communs signifie que les marketeurs, comme les artistes, n'ont pas besoin de beaucoup de couleurs pour créer un chef-d'œuvre.

Et voici par quoi nous commençons: par des hypothèses. Des hypothèses sur ce que notre public, celui que nous voulons servir, désire et sur ce dont il a besoin. Des hypothèses sur ce qu'il a en

tête quand il se réveille, sur ce dont il parle quand personne ne l'écoute, ce dont il se souvient à la fin de la journée.

Puis nous avons nos hypothèses, l'effet que notre histoire et nos promesses auront sur ces désirs et ces envies. Si quelqu'un tombe sur nous, va-t-il voir ce que nous voyons? Les gens vont-ils avoir envie de ce que nous pensons qu'ils désirent? Vont-ils passer à l'acte?

Ne commencez pas par vos machines, vos stocks ou vos tactiques. Ne commencez pas par ce que vous savez faire ni par quoi que ce soit qui vous détourne de votre mission. Non, commencez par les rêves et les peurs, les émotions et le changement que recherchent vos clients.

Personne n'a besoin de votre produit

« Les gens ont besoin d'un portefeuille en cuir blanc » ne veut rien dire, parce que :

1. Personne n'a besoin d'un portefeuille. On peut en *avoir envie*, ce qui est différent.
2. Les gens peuvent décider qu'ils ont envie d'un portefeuille en cuir blanc, mais ils ne le veulent pas parce qu'il est blanc ou en cuir; ils le veulent pour ce qu'il leur permet d'éprouver. C'est cela qu'ils achètent : une sensation, non pas un portefeuille. Identifiez cette sensation avant de passer du temps à fabriquer le portefeuille.

Les marketeurs apportent le changement. Nous faisons passer les gens d'un état émotionnel à un autre. Nous leur offrons un voyage qui leur permet de devenir progressivement ce qu'ils rêvent d'être.

Personne n'est heureux d'appeler un agent immobilier

Pas vraiment. Malgré ce qu'espère l'agent immobilier, c'est rarement une interaction joyeuse.

On a peur.

On est nerveux.

Soulagé.

Impatient d'aller de l'avant.

Anxieux concernant le déménagement.

Stressé à cause de l'argent.

On pense à ce qu'on perd ou gagne en statut.

On est préoccupé par l'avenir.

On s'inquiète pour ses enfants.

L'agent immobilier est un frein sur notre chemin vers l'avenir. Et la majeure partie de ce qu'il dit relève simplement du bruit et du palliatif parce que, de toute façon, c'est le même prix.

Selon les statistiques de l'Association nationale des agents immobiliers, plus de 80 % des gens qui engagent un agent prennent le premier qui répond à leur appel.

Compte tenu de cela, voici ce que je demanderais à un agent immobilier qui veut faire *mieux*: comment allez-vous choisir de vous présenter? Allez-vous rassurer et soulager le client? Allez-vous fouiller et explorer? Allez-vous déclarer que vous êtes meilleur, plus rapide et plus attentionné?

De la même façon que personne n'a besoin d'une mèche de forage, personne n'a besoin d'un agent immobilier. Ce dont on a besoin et qu'on désire, c'est le sentiment qu'on éprouve en obtenant ce que cet agent peut apporter. (Et c'est vrai aussi pour les serveurs, les chauffeurs de limousine et peut-être pour vous...).

Comme les agents immobiliers, la plupart d'entre nous réalisons nos projets les plus importants quand nous avons affaire à des émotions, non des marchandises.

Où est l'ours furieux ?

Quand une personne ne se comporte pas comme vous vous y attendez, cherchez de quoi elle a peur.

Il est difficile de rêver de quoi que ce soit quand on croit qu'on va être mangé par un grizzli. Même (et surtout) si cela occupe l'esprit.

Que voulez-vous ?

Laissez-moi deviner. Vous voulez être respecté, réussir, être indépendant, raisonnablement occupé et, peut-être, un peu célèbre. Vous voulez un métier dont vous êtes fier et souhaitez travailler avec des gens que vous aimez.

Qu'est-ce qui ne figure pas dans cette liste ? Que vous avez besoin d'une voiture d'une certaine couleur. Que vous devez vendre des articles dans un packaging de 15 centimètres de large et non 18. Que vous voulez que tous vos clients aient un prénom de moins de six lettres.

Les détails importent peu. Ce que vous voulez, c'est la même chose que vos clients, une réorientation des émotions, passer de la peur au sentiment d'appartenance.

Cela vous laisse beaucoup de latitude. Un grand degré de liberté.

Il est utile d'accepter certaines vérités sur l'art du commerce. Si vous voulez être indépendant, vous avez probablement besoin d'actifs ou d'une réputation. Si vous voulez être à l'aise financièrement, il vous faut probablement délivrer assez de valeur pour qu'on soit content de vous payer. Si vous voulez être fier de votre travail, vous devrez sans doute éviter le nivellement par le bas et, au passage, le dénigrement de la culture.

Ce cadre vous offre une grande latitude. La latitude d'aller en profondeur, de décider du changement que vous voulez effectuer, de la façon dont vous cherchez à servir (et de qui vous voulez servir).

C'est peut-être le moment de revenir à l'exercice d'exploration des angles d'approche, des extrêmes, de trouver quelques nouveaux axes, de nouvelles promesses, de révéler quelque chose de nouveau. Trouvez les gens qui méritent d'être servis et un changement qui en vaille la peine.

Soyez toujours en mode test

Il est tentant de créer un produit ou un service ennuyeux qui convienne à tout le monde. Ennuyeux parce que ce qui est ennuyeux échappe à la critique. C'est conforme aux spécifications. Cela ne crée pas de tension.

Comme tout le monde est content, personne n'est mécontent.

Le problème, c'est qu'un marché où tout le monde se satisfait d'un truc ennuyeux est statique. Personne ne cherche quoi que ce soit de mieux.

Le nouveau et l'ennuyeux ne coexistent pas facilement et, du coup, ceux qui se contentent de l'ennuyeux ne vous recherchent pas. En fait, ils vous évitent soigneusement.

Les cycles de plus en plus rapides qui nous obligent à tester constamment pour résister à la venue de l'ennui sont activés parce que les seules personnes que nous pouvons servir sont curieuses, insatisfaites ou s'ennuient. Les autres se désengagent et refusent d'accorder leur attention.

La bonne nouvelle est que deux phénomènes extraordinaires se sont produits, entraînant une transformation massive de la manière de vendre :

1. Il est moins cher et plus rapide que jamais de faire un prototype ou une production limitée. C'est vrai pour les organismes caritatifs, pour les manufacturiers et dans l'industrie des services.
2. Il est moins cher et plus rapide que jamais de trouver des adeptes de la première heure et d'engager la conversation avec ceux qui veulent entendre parler de vous.

Cela veut dire qu'il dépend de chacun de nous de proposer une hypothèse. D'esquisser une promesse. De délimiter un territoire, de trouver ceux qu'on cherche à servir et de se présenter avec une offre.

Parlez de test si vous voulez.

Mais c'est la vie réelle.

La vie réelle, celle de s'impliquer dans ce qui est possible et de travailler avec ceux qui veulent voir un changement.

Soyez toujours en mode recherche, connexion, solution, hypothèse, conviction, visualisation et, oui, en mode test.

Une autre façon de lire cela: *ayez toujours tort.*

Enfin... pas toujours. Vous aurez parfois raison. Mais la plupart du temps vous aurez tort. Pas de problème.

Scrapbooking

Avoir tort dès le départ est épuisant. L'originalité radicale n'a pas un bon retour sur investissement et elle vous lamine.

Le scrapbooking est une alternative efficace.

Quand vous concevez un site web, une campagne d'e-mails ou un nouveau produit, vous pouvez commencer par un scrapbook.

Trouvez ce qui vous attire l'intérêt et la confiance de ceux avec qui vous interagissez. Les polices de caractères, le prix, les offres, les images, les interfaces... coupez-les, décomposez-les en mèmes¹ indivisibles. Puis reconstruisez quelque chose de nouveau par-dessus.

Vous pouvez faire la même chose quand vous créez votre site web, votre podcast ou un nouveau projet.

Trouvez les modèles essentiels (les extrêmes) qui vous importent à vous et à votre public et combinez-les en quelque chose de nouveau.

1. Un mème est un élément dont le concept est repris et décliné en d'infinies variations et qui se répand rapidement sur Internet et accélère la création du buzz. Pour plus d'information: http://fr.wikipedia.org/wiki/M%C3%A8me_Internet

Si vous deviez faire payer deux fois plus

Quelle est la différence entre un massage à 30 dollars et un massage à 300 dollars ?

Qu'est-ce qui ferait qu'un livre puisse valoir 200 dollars ? Ou qu'une chambre d'hôtel en vaille 1 500 ? Qu'est-ce qui pousse un individu à donner 500 dollars à un organisme caritatif au lieu de 50 ?

« Plus de la même chose » est la mauvaise réponse.

Pour augmenter massivement la taille de votre public ou le prix que voulez faire payer, vous devez faire davantage que simplement travailler plus longtemps ou accoster plus de monde.

On ne paie pas dix dollars de plus pour lire plus de mots, consommer plus de frites ou écouter une chaîne stéréo plus puissante.

Non, on parle de se surpasser différemment, d'une histoire qui est différente, d'une rareté d'un type différent.

Irrésistible est rarement facile ou rationnel

Il y a souvent la queue devant la boutique de Fiona.

Ce n'est pas surprenant. La glace y est délicieuse, les portions sont énormes et un cornet coûte moins de trois dollars. Et il est servi avec le sourire.

C'est irrésistible.

Bien sûr, quand vous avez terminé votre cornet, vous vous baladez dans les alentours, allez au bord de l'eau et vous vous mettez peut-être à imaginer l'endroit où vous allez passer une semaine de vacances l'an prochain.

L'Opinicon, un petit centre de villégiature adorable près d'Ottawa, pourrait faire payer beaucoup plus pour un cornet de glace. Une

analyse de marché et un rapport de pertes et profits menés par une équipe de MBA placeraient probablement la valeur de ce cornet autour de huit dollars. Ce serait là que le retour sur investissement serait à son maximum.

Mais leur business n'est pas de vendre des cornets de glace. *Les cornets de glace sont un symbole, un signal, l'occasion d'une interaction.*

Si vous analysez tout avec un tableur, vous aurez un plan rationnel, mais le plan rationnel n'est pas ce qui crée de l'énergie, de la magie ni des souvenirs.

Stew Leonard's était un petit supermarché qu'on voyait partout. Tom Peters¹ en avait parlé. C'était, de tous les magasins dans sa catégorie, celui qui faisait le nombre de ventes le plus élevé au mètre carré. Stew Leonard's était une expérience, presque un parc d'attractions, avec un service client remarquable, un merchandising intelligent et des produits intéressants. Quand l'entreprise a décidé d'ajouter des boutiques, une nouvelle génération de propriétaires a pris le pouvoir et a semblé plus intéressée par le profit à court terme que par la magie. Pendant un moment, les profits ont augmenté. Mais maintenant, et cela se confirme année après année, les boutiques sont moins bondées, moins dynamiques, moins intéressantes. Donc quand une autre enseigne ouvre dans les environs, ils perdent des clients, toujours un peu plus, jusqu'au jour on se pose cette question : « Pourquoi est-ce que je m'embête à venir ici de toute façon ? »

La question n'est peut-être pas d'être moins cher. Il est délicat de définir ce que « mieux » veut dire. Mais sans aucun doute, l'âme d'une entreprise florissante est de poursuivre irrationnellement le désir de devenir irrésistible.

1. Pour plus d'information sur Tom Peters, l'un des gourous du management : http://fr.wikipedia.org/wiki/Tom_Peters

Chapitre 8

Plus sur le « qui » : rechercher le plus petit marché viable

Le cycle vertueux et les effets de réseau

Un très bon client vous en amène un autre.

Les clients sans perspective sont sans intérêt : clients silencieux ou jaloux, clients qui estiment que votre existence doit rester un secret... Vous ne pouvez pas construire votre activité sur une impasse.

Vos meilleurs clients deviennent vos nouveaux vendeurs.

Votre initiative de changer la culture prospère quand la bonne parole se propage, et si vous voulez qu'elle le fasse, il faut que votre offre marche mieux quand elle se propage.

C'est ce qui crée le cycle positif que vous recherchez. Celui qui fait advenir le changement.

Le design: la façon la plus efficace d'être remarqué

Le fax était remarquable. Il ne s'est pas répandu grâce à une campagne de pub intelligente, mais parce que ses utilisateurs choisissaient d'en parler.

Pourquoi?

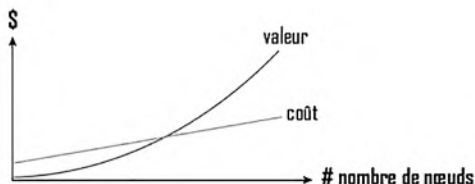
Parce qu'un fax fonctionne mieux si les autres en ont un aussi.

Bob Metcalfe en a fait l'expérience directe quand il a inventé Ethernet. L'offre d'origine de 3Com permettait à trois utilisateurs d'ordinateurs personnels d'être reliés et de partager une imprimante. C'était un avantage marginal sur lequel il n'y avait pas grand-chose à dire.

Mais une fois que les utilisateurs ont commencé à partager des données, tout a changé. Désormais, vous étiez dans l'un de ces deux cas : sur le réseau ou en dehors. Et si vous étiez isolé, hors réseau, c'était pénible. Plus il y avait de gens qui se connectaient au réseau, plus on en parlait. Ce qui rendait l'isolement encore plus pénible.

La présentation originelle de la loi de Metcalfe¹ ne comportait que deux lignes. La ligne droite montrait que le coût par nouvel utilisateur sur le réseau grimpait lentement. Mais la courbe montrait que la valeur par nouvel utilisateur croissait exponentiellement.

1. Robert Metcalfe a fondé 3Com en 1979 et l'entreprise a été acquise par Hewlett-Packard en 2010. La loi de Metcalfe énonce que « l'utilité d'un réseau est proportionnelle au carré du nombre de ses utilisateurs ». Pour plus d'information : http://fr.wikipedia.org/wiki/Loi_de_Metcalfe



Ce simple effet de réseau est au cœur de tout mouvement de masse et du succès des changements culturels. Il se produit quand un design remarquable fait partie de votre histoire et, plus important encore, quand le produit ou le service fonctionne mieux si plusieurs l'utilisent en même temps.

La conversation que j'ai envie d'avoir avec mes pairs devient un moteur de croissance. La croissance augmente la valeur, ce qui conduit à plus de croissance.

« Et alors un miracle se produit »

Voici la vérité concernant la demande des clients : il n'y aura pas de miracle.

Le rêve du marketeur de la vieille école est de faire un carton avec un produit normal, moyen et pour lequel il ne se passe pas grand-chose.

Le rêve est que grâce aux relations publiques, au battage publicitaire, à la promotion, à la distribution, au marketing d'influence, au marketing de contenu et à un peu de spam... bref, le rêve est que le produit devienne *le truc* que tout le monde voudra. Il sera à la mode précisément parce qu'il est à la mode.

Mais vous n'êtes pas dupe.

Bien sûr, on voit de temps en temps naître une superstar mais, la plupart du temps, cette approche conduit à l'échec. Un échec coûteux.

L'alternative est de rechercher une voie, pas un miracle. Et la voie, c'est d'abord la demande des clients.

Voici ce que je veux savoir sur votre start-up dans la Silicon Valley financée par un investisseur: combien de personnes en dehors de vos employés utilisent le produit tous les jours? À quelle fréquence vous envoient-elles des idées d'amélioration?

Et encore: combien de personnes insistent pour que leurs amis et leurs collègues l'utilisent? Je veux dire *maintenant*.

Est-ce qu'ils l'adorent? Est-ce qu'ils s'aiment plus parce qu'ils vous aiment?

Vous venez d'ouvrir un restaurant: combien de personnes viennent régulièrement? Amènent-elles de nouveaux amis à chaque fois?

Ou ce stand au marché, l'organisme caritatif que vous démarrez, votre service local de baby-sitting.

Vous manqueraient-ils s'ils n'étaient pas là?

Si vous ne réussissez pas à petite échelle, pourquoi pensez-vous que vous pourriez réussir à grande échelle?

Un millier de vrais fans

En 2008, Kevin Kelly, le rédacteur en chef et cofondateur de *Wired*, a écrit un essai décrivant la vérité simple du plus petit marché viable.

Pour le créateur indépendant d'une œuvre intellectuelle (un chanteur et peut-être un écrivain), un millier de vrais fans peut suffire à lui assurer une existence plus que décente.

Pour citer Kevin, « un vrai fan se définit comme un fan qui aura envie d'acheter tout ce que vous produisez. Il va faire 300 kilomètres pour vous voir chanter; il va acheter les versions reliées, de poche et audio de votre livre; il va se procurer votre figurine la plus récente; il va payer pour avoir la compilation en DVD de votre chaîne YouTube; il va s'installer à votre table de chef une fois par mois. Si vous avez environ 1 millier de vrais fans de ce type (aussi appelés des "super fans"), vous pouvez gagner votre vie — si gagner votre vie sans faire fortune vous convient. »

C'est le millier de personnes qui sera votre supporter sur Patreon¹ et contribuera à votre nouveau projet sur Kickstarter le jour où vous le lancerez. C'est le millier de personnes qui non seulement s'intéresse à ce que vous faites, mais répand aussi la bonne parole.

Le challenge de la plupart de ceux qui cherchent à avoir un impact n'est pas de conquérir le marché de la grande consommation. Pas la peine de se mettre en quatre pour satisfaire une masse anonyme avant d'avoir les 50 ou 100 personnes à qui ils manqueraient s'ils n'étaient pas là.

Si devenir une Kardashian est un rêve, il est considérablement plus productif d'être important pour un petit nombre d'individus.

1. Patreon est une plateforme de financement participatif. Pour plus d'information: <http://fr.wikipedia.org/wiki/Patreon>

Mais qu'en est-il du cas *Hamilton* ?

C'est l'exception qui confirme la règle. Elle n'illustre pas seulement la victoire d'un créateur sur le statu quo, mais aussi l'impact de l'histoire magique d'une création artistique unique qui change tout.

À ceci près que...

À ceci près que, en plus d'un an, *Hamilton* n'a été vu que par une centaine de personnes tous les soirs.

À ceci près que, si le show fait salle pleine à New York, un record sur Broadway, il n'est vu que par quelques milliers de personnes.

À ceci près que, même s'il change une petite partie de la culture dans des villes comme Chicago, *Hamilton* a été vu par moins d'un pour cent de la population aux États-Unis. La bande-son qui s'est le mieux vendue n'a été vendue qu'à quelques centaines de milliers d'exemplaires. Et le livre, un best-seller inattendu, s'est vendu à peu près de la même façon.

Nos tubes ne sont plus des tubes, pas dans les mêmes proportions qu'autrefois. Non, ils ont un sens pour un petit nombre et sont invisibles pour le reste du monde.

Que ferait Jerry ?

Je raconte souvent l'histoire des Grateful Dead et pourtant, presque personne n'a le courage de s'impliquer dans ce type de service — le leadership de connexion. J'ai parlé d'eux pour la première fois il y a dix ans et, malgré cela, nous restons trop nombreux à tomber dans le piège de chercher tout ce qui se passe dans le « top 40 » dans notre industrie.

À ce jour, j'ai acheté 233 albums différents des Grateful Dead, soit en tout plus de 500 heures de musique.

Les Grateful Dead sont l'exemple presque parfait du pouvoir du marketing sur le plus petit marché viable. Il vaut la peine de passer quelques minutes à déconstruire ce qu'ils ont fait et comment ils s'y sont pris, parce que cela vous donne des informations sur la trajectoire longue et étrange que nous suivons.

Même si c'est un exemple familier, les musiciens, les éditeurs, les propriétaires de salles de gym, les consultants, les chefs et les enseignants semblent oublier la leçon fondamentale des Grateful Dead dans leur échec dans la course au tube.

D'abord, peu de jeunes ont envie de commencer à écouter un groupe comme les Grateful Dead. Les Grateful Dead n'ont eu qu'un tube au top 40. *Un seul.*

On les met facilement à part comme étant un groupe hippie excentrique. Ils ont des fans, des vrais fans, des fans qu'on met eux aussi de côté comme étant des hippies excentriques.

Et pourtant...

Et pourtant les Grateful Dead ont gagné plus de 350 millions de dollars avec la vente de tickets de concert du vivant de Jerry Garcia, et 100 millions de plus depuis sa mort. Je ne compte même pas les ventes de disques. Et cela, alors que le prix moyen du ticket était seulement de 23 dollars.

Pourquoi ? Parce que les vrais fans venaient. Parce que les vrais fans propageaient la nouvelle. Et parce que les vrais fans n'en avaient jamais fini d'avoir besoin de se sentir connectés.

Voici les éléments clefs du succès marketing des Grateful Dead :

- Ils étaient attractifs pour un public relativement restreint sur lequel ils concentraient leur énergie.
- Ils n'utilisaient pas la radio pour communiquer leurs idées aux masses. Non, ils se reposaient sur le bouche-à-oreille des fans pour relayer le message en les encourageant à enregistrer leurs spectacles.
- Au lieu d'espérer encourager un grand nombre de personnes à les soutenir un peu, ils se sont reposés sur un petit nombre de fans qui les soutenaient beaucoup.
- Ils ont choisi les extrêmes sur l'axe des X et Y (concerts live plutôt que disques soignés, longs *jams* pour la famille des fans plutôt que des tubes courts pour la radio) et ils étaient très forts sur ces deux créneaux.
- Ils donnaient aux fans quantité de sujets de conversation et des raisons de les défendre. *Insiders* et *outsiders*.

Il leur fallait trois choses pour réussir :

1. Un talent extraordinaire. On ne peut pas faire semblant quand on donne 146 concerts par an.
2. Beaucoup de patience. En 1972, une année considérée par certains comme l'apothéose du groupe, une performance n'avait typiquement que 5 000 spectateurs. Il a fallu plus de dix ans aux Grateful Dead pour devenir un succès « instantané ».
3. Le courage d'être excentrique. Il ne pouvait pas leur être facile de voir que les Zombies, les Doors et même les Turtles vendaient beaucoup plus de disques qu'eux. Pendant un temps, en tout cas.

En 1972, être obstiné, généreux et chanceux était un accident qui a conduit à leur surprenant succès. Mais aujourd'hui, dans la plupart

des industries (musique comprise), ce genre de succès n'est pas un accident. C'est la voie la meilleure pour avoir du succès et, à bien des égards, la plus gratifiante aussi.

Taylor Swift n'est pas votre modèle

Prenez Scott Borchetta, qui dirige Big Machine Records. Plus de 200 de ses singles ont été numéros 1. C'est un palmarès impressionnant. C'est un marketeur de classe internationale.

Il a vendu plus de 30 millions de disques pour Taylor Swift, et les revenus des concerts de cette dernière sont à peu près les mêmes que ceux qu'ont perçus les Grateful Dead.

Taylor et Scott sont des machines à produire des tubes.

Dans la plupart des secteurs, il faut une personne qui produise des tubes, et dans la musique, en ce moment, ce sont eux. Comme nous le verrons, toute longue traîne a une petite tête, là où vivent les tubes. Ils sont utiles dans notre culture, mais la leçon essentielle est celle-ci : quelqu'un fera un tube et ce ne sera probablement pas vous.

Si vous avez la recette pour devenir une machine à faire des tubes, pour être celui qui crée régulièrement le mouvement de masse qui change le marché, allez-y !

Pour le commun des mortels, il y a l'autre voie : la voie de la connexion, de l'empathie et du changement.

Tous les critiques ont raison (et tous les critiques ont tort)

Le critique qui n'aime pas ce que vous faites a raison. Il n'aime pas, c'est tout, et l'on ne peut pas remettre cela en question.

Le critique qui dit que personne n'aimera ce que vous faites a tort. Après tout, vous aimez ce que vous faites. Il se pourrait que ce soit aussi le cas de quelqu'un d'autre.

C'est la seule façon de comprendre pourquoi le même livre sur Amazon peut recevoir une étoile ou en recevoir cinq. Comment est-ce possible? Un livre est bon ou ne l'est pas, non?

Non.

Sur les 21 000 avis sur la version américaine d'*Harry Potter à l'école des sorciers*, 12% donnaient une ou deux étoiles au livre. Pour vous faire une idée plus précise, pensez à ceci : sur 100 lecteurs, 12 ont dit que c'était le plus mauvais livre qu'ils avaient jamais lu.

Ce que cette distribution bimodale nous enseigne est qu'il y a au moins deux types de public pour tout best-seller.

Il y a le public qu'on désire, celui dont les rêves, les croyances et les désirs sont complètement en phase avec l'ouvrage. Et il y a le public accidentel, celui qui éprouve plus de satisfaction à ne pas l'aimer, à le détester et à partager ce point de vue.

Chacun de ces deux publics a raison.

Mais aucun n'est particulièrement utile.

Quand nous cherchons du feedback, la démarche est courageuse et insensée. Nous demandons qu'on nous prouve que nous avons tort. Qu'on nous dise : « Vous pensiez avoir fait quelque chose de génial, mais ce n'est pas le cas. »

Aïe !

Quid de l'idée de demander conseil ?

De présenter la chose comme ceci : « J'ai fait quelque chose que j'aime et j'ai pensé que cela vous plairait. Qu'en pensez-vous ? Quel conseil pouvez-vous me donner pour que ce que je fais corresponde mieux à votre vision du monde ? »

Ce n'est pas une critique. Ni du feedback. Ce type de conseil utile en dit long sur la personne avec laquelle vous interagissez. Il nous permet de connaître ses craintes, ses rêves et ses désirs. Il nous donne un indice qui nous aidera à nous rapprocher de ce qu'il faudra faire la prochaine fois.

Quantité de personnes peuvent vous dire ce qu'elles éprouvent devant ce que vous faites. Nous savons ce qui se passe dans notre tête, et c'est un bourdonnement qui se traduit souvent sous la forme d'une critique personnelle et spécifique.

Mais cela pourrait ne pas vous concerner et vous être inutile.

Peut-être entendez-vous les peurs de quelqu'un d'autre ou son monologue sur son sentiment de décalage ou d'injustice.

Quand les gens partagent leurs histoires négatives, ils essaient souvent d'élargir la réponse et de l'universaliser. Ils vous disent ce que « personne » ou « tout le monde » éprouvera. Mais ce que vous entendez réellement, c'est quelle corde sensible particulière a été touchée à un moment particulier par une réalisation particulière.

C'est la personne qui donne une étoile parce que le livre est arrivé trop tard pour la *baby shower*. Ou la cliente furieuse parce qu'elle a dépensé plus pour son mariage que ce qu'elle avait prévu. Ce sont des personnes très différentes de celles qui vous donnent un conseil utile sur la façon de mieux travailler avec elles à l'avenir.

Il vaut la peine de se protéger de l'hostilité brutale et de rechercher plutôt des suggestions substantielles et utiles.

Pourquoi ne vous choisit-on pas ?

Voici un autre exercice difficile, qui challenge les capacités d'empathie du marketeur standard.

Ceux qui n'achètent pas chez vous, qui ne prennent pas vos appels, qui se moquent de vos innovations, qui préfèrent un concurrent alors qu'ils savent que vous existez... tous ces gens...

Pourquoi ont-ils raison ?

Pourquoi tous ces gens qui ne vous choisissent pas ont-ils raison de ne pas vous choisir ?

Si vous avez beaucoup travaillé, il est tentant de sous-estimer leur opinion, de remettre en question leurs valeurs et de considérer qu'ils sont mal informés, égoïstes ou simplement malavisés.

Oubliez cela un moment et faites preuve d'empathie pour compléter cette phrase en pensant à eux : « Pour ceux qui désirent ce que vous désirez (_____) et croient à ce que vous croyez (_____), votre choix de _____ est le bon. »

Parce que c'est le cas.

Les gens ont toutes les chances de prendre des décisions rationnelles sur la base de ce qu'ils voient, croient et désirent. Si vous êtes un coach de carrière, expliquez pourquoi les individus qui n'engagent pas de coach prennent une décision intelligente. Ou expliquez pourquoi ceux qui engagent quelqu'un d'autre font quelque chose qui a du sens pour eux.

Il y a plusieurs années, je suis allé à un cours de cuisine qu'un ami m'avait offert. Le chef apprenait à tout le monde comment préparer un plat à base de veau haché. « Des questions ? » a-t-il demandé. Un étudiant a eu l'audace de lever la main et de dire : « Est-ce qu'on peut utiliser de la dinde hachée à la place ? »

Avec un fort accent, le chef a ricané : « Oui, c'est possible... si vous voulez que ce soit mauvais. »

Bien sûr, chacun a raison.

Pour l'étudiant, la disponibilité, les avantages pour la santé et les considérations morales attachées au choix de la dinde plutôt qu'à celui du veau signifiaient qu'il s'intéressait plus à l'histoire qu'au goût du plat proposé. Pour le professeur, pour qui la mémoire proustienne d'un mets est l'alpha et l'oméga, l'idée même de cette substitution était un manque de respect pour son travail.

C'est ce que « avoir raison » signifie dans ce cas. Sur la base de qui nous sommes, de ce que nous désirons et connaissons, chacun a raison. À chaque fois.

Quand nous avons assez d'empathie pour dire « Je suis désolé, ce n'est pas pour vous ; voici le numéro de téléphone de mon concurrent », nous avons alors la liberté de faire ce qui nous importe.

Chapitre 9

Les gens comme nous font les choses comme ça

Un changement profond est difficile, mais il en vaut la peine

Comme nous l'avons vu, la raison d'être de toute organisation, de tout projet, de toute interaction est celle-ci : faire advenir le changement.

Pour faire une vente, pour modifier un programme, pour guérir la planète.

Comme marketeurs et agents du changement, nous surestimons presque toujours notre capacité à faire advenir le changement. La raison en est simple.

Chacun agit toujours en accord avec son monologue intérieur.

Vous ne pouvez pas amener quelqu'un à faire une chose qu'il ne veut pas faire et, la plupart du temps, les gens veulent agir (ou ne pas agir) pour renforcer leur monologue intérieur.

Du coup, la vraie question est de connaître la source de ce monologue intérieur et de savoir ce qui va le modifier. Ou, plus probablement, de savoir comment utiliser ce monologue intérieur pour modifier les décisions que prend quelqu'un.

Certaines personnes ont un monologue intérieur qui les rend ouvertes au changement de comportement (par exemple, Quincy Jones aime plusieurs genres de musique, alors que d'autres sont fermés à cette idée).

Pour la plupart d'entre nous, cela dit, un changement de comportement est déterminé par un désir de conformité (les gens comme nous font les choses comme ça) et dépend de la *perception de notre statut* (affiliation et domination). Comme ces deux forces nous poussent souvent à rester comme nous sommes, il faut créer une tension pour les modifier.

Une fois que l'on connaît les forces à l'œuvre, on peut naviguer d'une toute autre façon dans la société. Un peu comme si quelqu'un nous donnait le feu vert et nous tendait une carte.

Les gens comme nous (font les choses comme ça)

Avez-vous déjà mangé des criquets? Oubliez le côté insecte croquant, mais quid de la farine de criquet? Dans beaucoup d'endroits du monde, les criquets sont une bonne source de protéines.

Qu'en est-il du bœuf? Même s'il s'agit d'une des causes du réchauffement climatique les plus faciles à résoudre, même si le bœuf est une façon véritablement inefficace de nourrir la planète, je ne prends pas grand risque à dire que la plupart de ceux qui sont en

train de lire ce livre ont mangé du bœuf au déjeuner, au dîner, à un moment ou un autre la semaine passée.

Si ce n'est pas génétique, si vous n'êtes pas né avec une opinion toute faite sur les avantages comparés du criquet et du bœuf, si vous n'avez pas de raison évidente de manger l'un plus que l'autre, alors pourquoi l'idée de manger des criquets nous met-elle mal à l'aise alors que celle de manger du bœuf nous donne faim (ou l'inverse)?

Parce que les gens comme nous mangent des choses comme ça.

Pour la plupart d'entre nous, du jour de notre naissance à notre dernier souffle, nos actes sont principalement déterminés par une seule question: « Est-ce que les gens comme nous font les choses comme ça? »

Les gens comme nous ne trichent pas sur leur feuille d'impôt.

Les gens comme nous possèdent une voiture; nous ne prenons pas le bus.

Les gens comme moi ont un travail à plein temps.

Les gens comme moi vont voir le dernier *James Bond*.

Même quand nous adoptons un comportement de marginal, quand nous faisons quelque chose d'inhabituel pour le commun des mortels, nous nous alignons sur le comportement des marginaux.

Personne n'ignore ce qui se passe autour de soi ou n'y est indifférent. Personne n'est original, autogéré et isolé à 100%. Un sociopathe peut agir en opposition à la foule, mais il n'est pas sans connaître son existence.

Nous ne pouvons pas changer *la* culture, mais chacun a l'occasion de changer sa culture — son petit coin dans le monde.

Le plus petit marché viable a du sens parce qu'il maximise vos chances de changer une culture. Le cœur de votre marché, enrichi par le changement que vous cherchez à effectuer, propage organiquement la bonne parole à la prochaine couche du marché. Et ainsi de suite. C'est le phénomène des « *gens comme nous* ».

Étude de cas : les Blue Ribbons

Ma petite ville a eu un problème. Malgré ses écoles extraordinaires — notre école élémentaire avait été récompensée par un Blue Ribbon¹ au niveau national —, il y avait un schisme sur le vote du budget à venir.

Beaucoup dans la ville, notamment ses résidents de longue date et les familles qui y habitaient depuis deux ou trois générations, étaient contre une augmentation de la taxe foncière pour les écoles. Certains se sont concertés et, pour la première fois d'aussi longtemps qu'on s'en souvienne, le budget scolaire n'est pas passé.

Dans l'état de New York, on peut voter une seconde fois, mais si le budget ne passe toujours pas, les coupes deviennent obligatoires : elles sont draconiennes et affectent des programmes essentiels sans considération de priorités. À huit jours de ce vote, que pouvait-on faire ?

Quelques activistes ont tenté une nouvelle approche. Au lieu de clamer leur mécontentement, de distribuer des tracts ou de manifester, ils ont accroché 100 rubans bleus sur un grand arbre en face du collège au beau milieu de la ville.

En quelques jours, l'idée s'est propagée. Au cours de la semaine précédant le vote, on a vu apparaître des rubans bleus sur quantité

1. Littéralement « ruban bleu ». Recevoir un Blue Ribbon correspond à avoir une « médaille d'or ».

d'arbres partout dans la ville. Des milliers de rubans bleus accrochés par des dizaines de familles.

Le message était simple: les gens comme nous, les gens dans notre ville, les gens dans ce quartier « Blue Ribbon », soutiennent leurs écoles.

Le budget est passé à deux contre un.

Le monologue interne

Nous ne prenons pas de décisions dans le vide — nous les prenons plutôt sur la base de la perception que nous avons de notre groupe. Donc nous achetons une poussette pour bébé à 700 dollars parce que nous sommes intelligents (ou nous ne le faisons pas, parce que c'est stupide).

Ou nous faisons nos courses au marché du coin (ou nous ne le faisons pas parce qu'il pleut et qu'on n'y trouve pas nos chips préférées).

Nous harcelons une femme reporter à la télé près du stade de foot (et nous perdons notre travail) parce que nous avons vu nos amis se comporter ainsi.

Ou nous portons une chemise rose vif, des pantalons jaunes et n'avons pas de chaussettes parce que nous nous disons que c'est confortable (mais surtout parce que c'est ainsi que nous nous imaginons une version réussie de nous-même).

Tout cela tourne autour de la simple question : « Est-ce que les gens comme moi font les choses comme ça ? »

La normalisation crée la culture et la culture détermine nos choix, ce qui renforce la normalisation.

Les bons marketeurs ne vendent pas des produits moyens au pékin moyen. Ils créent le changement. Et ils le font en normalisant de nouveaux comportements.

Définissons ce « nous »

Auparavant, les médias de masse s'employaient à définir « nous » comme « nous tous », la foule, les Américains, les gens dans le monde. Nous n'y sommes jamais vraiment parvenus parce que les racistes, les xénophobes et les loups solitaires étaient contents de se démarquer de nous.

Mais cela a failli marcher. « *I'd like to teach the world to sing¹* », et la transformation commerciale du monde entier s'est effectuée plus rapidement et plus profondément que ce à quoi on pouvait s'attendre. Nous regardions tous (ou presque) Johnny Carson, nous portions tous (ou presque) des jeans et nous allions tous (ou presque) à l'école. À tout le moins, « tous » s'étendait aussi loin que ce que nous voulions bien voir.

De nos jours, cependant, la culture populaire n'est plus aussi populaire. *Mad Men*, médiatisé par le *New York Times* dans des dizaines d'articles en une seule saison, n'a été vu régulièrement que par 1 % de la population aux États-Unis. Et le phénomène de culture populaire qu'est le cronut, les Oreo frits dans le comté, ou les *moonpies* d'un restaurant funky — ces phénomènes n'atteignent au bout du compte personne.

Nous sommes passés d'une ère où « nous tous » désignait *tout le monde* à une ère où l'expression ne désigne *personne*.

1. Littéralement: « Je voudrais apprendre à chanter au monde entier. » L'origine de l'expression est un jingle de Coca-Cola en 1971. Pour plus d'information (en anglais): [http://en.wikipedia.org/wiki/I%27d_Like_to_Teach_the_World_to_Sing_\(In_Perfect_Harmony\)](http://en.wikipedia.org/wiki/I%27d_Like_to_Teach_the_World_to_Sing_(In_Perfect_Harmony))

Ce n'est pas gênant, parce que la longue traîne de la culture, des médias et du changement n'a plus besoin de tout le monde. Elle se satisfait de ce qui est *suffisant*.

Quel « nous » ?

Dans l'expression « Les gens comme nous font les choses comme ça », c'est « nous » le plus important. Plus il est spécifique, plus il est connecté, plus il est compact, mieux c'est.

Ce que le marketeur, le leader ou l'organisateur doit faire en premier, c'est définir ce « nous ».

Quand vous dites « Les gens comme nous donnent à un organisme caritatif comme celui-ci », vous ne le dites de toute évidence pas à tout le monde. Tout le monde ne va pas donner à votre organisme caritatif. Donc qui va le faire ?

La bonne réponse *n'est pas* « Les gens qui donnent sont des gens comme nous ». C'est l'inverse. Nous devons être plus courageux que cela, plus éloquents, plus désireux de prendre l'initiative de ne pas seulement toucher nos marchés, mais de les changer, de changer leurs attentes, et surtout de changer ce qu'ils choisissent et se disent entre eux.

Le même raisonnement vaut dans un meeting en interne, quand vous présentez une idée nouvelle à votre entreprise ou quand vous espérez modifier la culture de l'équipe de foot que vous coachez.

Commencez par « nous ».

Cela ne devrait pas s'appeler « la culture »

Cela devrait s'appeler « une culture » ou « cette culture » parce qu'il n'y a pas de culture universelle et pas de « nous » qui nous définisse tous.

Quand nous sommes à l'aise avec l'idée que notre mission est de changer « une culture », c'est alors que nous pouvons commencer à faire un travail sérieux sur deux points:

1. Cartographier et comprendre la vision du monde de la culture que nous cherchons à changer.
2. Concentrer toute notre énergie sur ce groupe. Ignorer tous les autres. Se concentrer sur une histoire qui trouvera un écho dans la culture que l'on cherche à changer.

C'est ainsi qu'on crée le changement — en montrant son souci de changer une culture et en ayant le courage de n'en choisir qu'une seule.

Juste ce qu'il faut

Lorsque JetBlue a démarré, il fallait simplement que l'entreprise soit plus branchée qu'American Airlines et Delta.

Mais quand Virgin America s'est lancée six ans plus tard, il lui fallait être plus branchée que JetBlue. C'était un obstacle différent. Après tout, JetBlue avait beaucoup travaillé pour être branchée. La barre avait été relevée.

Tout dans notre culture fait partie d'une hiérarchie entre hier, aujourd'hui et demain. On ne fait pas d'un seul coup un bond en avant.

Il en va de même pour la photographie, par exemple. Il est facile d'être le photographe qui a assez de talent pour prendre des photos d'hier. Les styles antérieurs sont techniquement faciles à imiter. Ça va de soi. Mais pour être celui qui lance la phase suivante, il y a un saut. Un saut qui est une nouvelle façon de faire, juste un peu mieux et un peu inattendu. Mais si le saut est trop grand, la tribu ne suivra pas.

Étude de cas : le mariage gay en Irlande

Une façon de gagner le premier référendum national au monde sur le droit au mariage pour les gays serait d'exposer son point de vue, de mettre l'accent sur l'équité, le respect et les libertés civiles.

Mais cette approche rationnelle ne mène pas très loin.

Une alternative? Brigid White et son mari, Paddy, qui avaient tous les deux près de 80 ans, ont fait une vidéo sur leur fils et la signification pour eux de leur soutien au référendum.

Des gens comme nous.

Il est facile pour certains de regarder une vidéo et de s'identifier à ceux qu'elle met en scène. Comme parents. Comme traditionalistes. Comme Irlandais.

L'essence du changement politique est presque toujours un changement culturel, et la culture change horizontalement.

De personne à personne. De « nous » à « nous ».

Élite ou groupe exclusif

Malcolm Gladwell a fait remarquer qu'il y a une différence entre une institution d'élite et une institution exclusive.

Elles peuvent coexister, mais ce n'est pas souvent le cas.

La bourse Rhodes¹ récompense une élite. Peu de personnes l'obtiennent et cette récompense est respectée par une élite, individus ou institutions. La notion d'élite est validée par l'extérieur. Est-ce que le monde qui vous importe respecte ce badge?

Mais cette bourse Rhodes n'est pas exclusive. Ce n'est pas une tribu, un groupe d'individus bien connectés dans une culture qui est la leur. La notion d'exclusivité, en revanche, est une validation de l'intérieur. C'est nous, les *insiders*, contre eux, les *outsiders*.

Les Hells Angels ne sont pas une élite, mais c'est un groupe exclusif.

La Harvard Business School est à la fois une élite et un groupe exclusif. Même chose pour les Navy Seals.

Il est facile de s'embrouiller quand on cherche à créer quelque chose qui importe. Il nous semble qu'on doit veiller à placer son entreprise dans l'élite, qu'on doit permettre au *New York Times* de dire partout qu'il vaut la peine de voir son opéra, ou espérer que les gens chics aimeront son spectacle.

Pourtant ce sont les institutions exclusives qui changent les choses. Nous n'avons aucun contrôle sur notre statut dans l'élite et l'on ne peut pas nous l'enlever en un instant. Mais les organisations exclusives prospèrent aussi longtemps que leurs membres ont le désir d'en être et nous pouvons nous assurer que cela reste le cas.

1. Pour plus d'information sur cette bourse prestigieuse: http://fr.wikipedia.org/wiki/Bourse_Rhodes

Au cœur de cette organisation exclusive, il y a une vérité simple : chaque membre est quelqu'un « comme nous ». Souscrivez et vous obtenez un statut. Partez et vous le perdez.

Pour changer une culture, nous partons d'un groupe exclusif. C'est là que nous pouvons créer la tension la plus grande et les connexions les plus utiles.

Étude de cas : la Fondation Robin Hood

En 2015, la Fondation Robin Hood a levé 101 millions de dollars.

En une seule nuit. C'est la levée de fonds la plus efficace de l'histoire dans cette catégorie.

Certaines personnes regardent ce résultat et en concluent que la tactique (un gala) en est le secret. Ce n'est pas le cas. C'est la pression extraordinaire des pairs — *les gens comme nous font des choses comme ça.*

Robin Hood est un organisme caritatif à New York, soutenu largement par les donations de riches investisseurs de fonds de couverture et de Wall Street. La fondation avait passé des années à créer l'attente de cet événement, propageant avec soin la bonne parole sur la générosité des pionniers tout en jouant sur l'ego-manie hypercompétitive de Wall Street. Même s'il y a eu quelques dons anonymes, presque tout l'argent levé revenait à ceci : de l'argent en échange d'un statut.

La tension est créée par l'événement. Vous êtes là, vos pairs sont là, votre épouse (ou votre époux) est là. Il y a une enchère. C'est une bonne cause. Par une simple action, vous pouvez rehausser votre profil, gagner en respect et dominer la concurrence. Si la cause s'accorde à votre vision et si vous pensez que vous en avez les moyens, les fonds sont levés.

Au cours des années, ce discours est normalisé. Il n'est pas extrême, pas pour cette classe de « nous ». Non, c'est ce que nous faisons.

Il est facile d'ignorer la nature intentionnelle de ce processus. Mais ce sont des phénomènes qui relèvent rarement de l'effet secondaire.

Standing ovation

Combien de personnes faut-il pour démarrer une *standing ovation* ?

À TED, il n'en faut que trois. Si Bill, Al et Sunny se lèvent, des milliers vont aussi le faire.

Pour un spectacle sur Broadway, même si la réponse est mitigée, 15 étrangers répartis dans le théâtre peuvent suffire.

Et à Mezzrow, un club de jazz extraordinaire, ce n'est probablement pas possible.

Alors que se passe-t-il ?

Dans certains publics, il y a quelques étrangers. Nous reconnaissons et respectons ceux qui nous entourent ; nous avons confiance en eux ; ces facteurs, auxquels se joint un désir profond de conformité, se combinent pour déclencher les ovations. Si je désire être de ceux qui sont parmi « nous » et si le leader se lève, moi aussi je vais me lever.

Cela dit, dans un environnement peuplé d'étrangers, notre désir de conformité est un peu différent. Dans un théâtre sur Broadway, je porte la casquette du touriste et les touristes comme moi répondent de la même façon. Cet environnement présente un biais.

Et l'inverse est vrai parmi les fans de jazz. Ils savent que les fans de jazz ne font pas dans l'ovation. Pas dans un club, et il est difficile de changer les habitudes de cet environnement.

Racines et pousses

Voici une analogie qui va vous aider à rendre vivantes les idées que nous avons exposées jusqu'ici.

Votre réalisation est un arbre. Les racines vivent dans le terreau des rêves et des désirs. Pas les rêves et des désirs de *tout le monde*, seulement ceux de qui vous cherchez à servir.

Si votre réalisation est seulement ordinaire, la réponse rapide à une demande évidente, les racines ne seront pas profondes. Il est peu probable que votre arbre grandisse, et même s'il grandit, il est peu probable qu'on le trouve important, utile ou dominant. Il y aura une foule d'arbres semblables autour de lui.

Si votre arbre grandit, il devient un point de repère pour la communauté. Les pionniers parmi ceux que vous cherchez à servir peuvent interagir avec cet arbre, l'escalader, l'utiliser pour avoir de l'ombre et éventuellement en consommer les fruits. Et ils attirent les autres.

Si votre plan est bon, la taille de l'arbre augmente parce que le soleil n'est pas bloqué par d'autres arbres alentour. Quand l'arbre grandit, il attire non seulement d'autres gens, mais sa hauteur (comme le choix dominant dans le voisinage) bloque les efforts futiles d'arbres semblables. Le marché aime les gagnants.

C'est une erreur de se présenter avec un gland et d'espérer faire venir une foule. La réalisation qui importe aux gens est la voie la plus courte et la plus directe conduisant à un résultat.

Confiance et tension pour aller de l'avant

Conformité aux habitudes/rupture des habitudes

Prenez une famille avec des jeunes enfants habitués au défilé des céréales pour le petit déjeuner. Les Coco Pops ont conduit aux Lucky Charms qui conduisent aux Frosties — à n'importe quel produit en promotion ou qui a une pub sympa (dont les enfants raffolent).

Quand votre nouvelle marque de céréales sort, le fait de l'acheter s'appuie sur une conformité aux habitudes. Oui, pourquoi pas ?

Ou c'est peut-être aussi simple qu'un feuilleton le jeudi soir à 21 heures. Des millions de gens se mettent devant la télé chaque semaine... Vous n'êtes pas en train d'essayer de changer leurs habitudes; vous placez seulement votre offre dans le lot de ce qui existe déjà.

Une rupture d'habitude, en revanche, requiert une sorte de soubresaut. Une tension se crée et l'énergie des gens est détournée pour qu'ils prennent en considération le nouvel arrivant. Est-ce quelque chose qu'il vaut la peine d'être examiné? La plupart du

temps, et pour la majorité de ceux que vous cherchez à atteindre, la réponse est « non ». C'est parce qu'ils ont des habitudes bien installées, que leur temps est précieux et qu'ils ont peur du risque.

Si vous voulez que quelqu'un qui n'a jamais embauché de jardinier vous choisisse comme jardinier, vous êtes en train de lui demander de se départir de ses habitudes. Si vous essayez d'obtenir d'une personne fortunée une donation de 5 000 dollars alors qu'elle fait ordinairement des donations de 100 dollars, vous êtes confronté au même challenge. Il faut rompre une habitude avant de pouvoir avancer.

Lorsqu'interviennent certains événements de la vie, de nouvelles habitudes se forment. C'est pourquoi il est si fructueux de viser les nouveaux papas, les femmes qui viennent de se fiancer et les familles en train d'emménager. Ces groupes n'ont pas d'habitudes à respecter, donc *tout* est une sorte de rupture.

Cela dit, l'acheteur dans une entreprise typique a appris que respecter les habitudes est la meilleure façon de garder son travail.

Le meilleur moment pour commercialiser une nouvelle application, c'est quand la plateforme est toute nouvelle.

Quand vous cherchez à vendre quelque chose à quelqu'un qui n'a pas d'habitudes, vous n'avez pas à le persuader que ses choix antérieurs étaient des erreurs.

La tension peut changer les habitudes

Si vous essayez de commercialiser quelque chose qui change les habitudes, il vous faut créer une sorte de tension qui ne sera relâchée que si la personne est ouverte à l'idée de se défaire d'habitudes invétérées.

La tension est une force exercée aux deux bouts d'un élastique. Si vous tirez à un bout, la tension est partout.

Pourquoi certains étudiants hésitent-ils à poser une question pendant un cours, mais sont contents de répondre au professeur si on les interroge?

Pour eux, se porter volontaire est un problème, parce que cela demande de l'initiative et une prise de responsabilité. Mais quand on exerce une tension sociale sous la forme d'une invitation publique, l'étudiant n'a aucun problème. La tension a pu vaincre son inertie.

Nous créons une tension quand nous demandons à quelqu'un de contribuer à une vente de pâtisseries ou de rejoindre notre club de lecture. Nous utilisons une force (dans ce cas, l'engagement social) pour vaincre une autre force (le statu quo).

Prenez par exemple le cas de Slack, une société à croissance rapide qui a créé un logiciel de collaboration pour les équipes au travail. Peu de gens ont l'habitude de changer leur manière de travailler. Personne ne se lève le matin avec l'espoir d'apprendre à se servir d'un nouveau logiciel et de démêler le casse-tête de passer d'une plateforme à une autre.

Et pourtant, Slack est le produit qui a la plus forte croissance dans sa catégorie. Comment?

Parce qu'après avoir capté l'énergie et l'affection des néophiles, la machine s'est bien enclenchée. Il est plus pratique d'utiliser Slack si les collègues l'utilisent aussi. Du coup, les utilisateurs ont une raison égoïste puissante d'en parler autour d'eux et en fait, s'ils ne le font pas, c'est pour eux que c'est pénible.

Alors qu'en va-t-il du changement d'habitude pour le nouvel utilisateur? Où est la tension?

C'est simple. Un collègue dit: « Tu rates quelque chose. »

Toutes les fois que vous n'êtes pas sur Slack, les autres parlent de vous dans votre dos, travaillent sur des projets sans vous et ont des conversations dont vous êtes exclu.

Vous pouvez relâcher la tension, maintenant, simplement en vous enregistrant...

Slack a commencé par *se conformer à une habitude*, en offrant un nouveau logiciel à ceux qui aiment les nouveaux logiciels. Une nouvelle manière de travailler pour des gens cherchant une nouvelle manière de travailler.

Ensuite, il y a eu le bond en avant.

Slack a donné à ce groupe un outil pour *rompre l'habitude*. De collègue à collègue. Un employé disant à un autre employé: « Nous allons essayer ce nouvel outil. » Cette transmission horizontale à elle seule a construit une entreprise de plusieurs milliards de dollars.

Ce n'est pas un accident. Ce potentiel fait partie du logiciel lui-même. Quelle habitude êtes-vous en train de rompre?

Qu'êtes-vous en train de casser ?

Quand vous lancez un nouveau projet, vous servez votre public, mais vous allez aussi casser quelque chose. La seule existence d'une alternative fait que quelque chose d'autre cesse d'être vrai.

Quand vous lancez un second hôtel à Niagara Falls, le premier hôtel n'est plus le seul et unique.

Quand vous lancez le téléphone, le télégraphe n'est plus le moyen le plus rapide d'envoyer un message.

Quand vous êtes l'hôte d'une fête privée, ceux que vous n'avez pas invités sont des exclus.

Quand vous lancez quelque chose d'extrême (la chose la plus efficace, la plus coûteuse, la plus commode), du coup, tout ce que vous avez surpassé n'est plus l'extrême que recherchaient ses fans.

Quand un nouveau réseau commence à avoir du succès, en faisant venir des gens à la mode, des pionniers puissants, le succès fait que les gens remettent en question leur appartenance au réseau plus ancien que vous supplantent.

C'est à cela que ressemble la tension. La tension d'être à la traîne. Et les marketeurs qui créent le changement créent la tension.

La tension n'est pas la même chose que la peur

Si vous avez l'impression de contraindre les gens, de les manipuler ou de les effrayer, vous faites probablement mal quelque chose.

Car la tension agit différemment. Vous l'appliquez précisément parce que les gens que vous voulez servir vous importent.

La peur tue le rêve. Elle met dans l'expectative, fait retenir son souffle, paralyse et empêche d'aller de l'avant.

Créer seulement de la peur ne va pas vous aider à générer un changement. Mais la tension le pourrait.

La tension que nous sentons toutes les fois que nous sommes sur le point de franchir un seuil. La tension que ça va marcher ou, au contraire, ne pas marcher. La tension du « Si j'apprends ça, vais-je aimer qui je vais devenir ? »

Il peut y avoir de la peur, mais la tension est la promesse que je peux traverser ce moment de peur pour passer de l'autre côté.

La tension est l'emblème d'une expérience merveilleusement formatrice — la tension de ne pas tout à fait savoir où l'on en est dans le processus, de ne pas être certain du programme, de ne pas avoir la garantie de trouver ce qu'on recherche.

Toute éducation efficace crée une tension, parce que c'est au moment où l'on apprend qu'on prend conscience qu'on ne savait pas (encore).

En tant qu'adultes, nous nous exposons de notre plein gré à la tension d'un bon concert de jazz, ou d'un match de base-ball, ou d'un film captivant. Mais, essentiellement parce que nous avons été influencés par la peur, nous avons des hésitations quand nous avons l'occasion d'apprendre quelque chose de nouveau pour devenir qui nous cherchons à être.

La peur va nous paralyser si l'on ne nous a pas appris qu'aller de l'avant est possible. Une fois qu'on en voit le bout, alors la tension peut être l'outil qui nous fait nous mouvoir.

Les marketeurs efficaces ont le courage de créer de la tension. Certains la recherchent activement parce que ça marche. Elle pousse ceux que nous servons à passer de l'autre côté du gouffre.

Si le changement que vous voulez apporter vous tient suffisamment à cœur, il vous tiendra aussi à cœur de créer la tension généreuse et respectueuse qui effectuera ce changement.

Les marketeurs créent de la tension et aller de l'avant la relâche

La logique des liquidations est curieuse. Après tout, si le magasin était si bien, il ne fermerait pas. Et si un client espère un service après-vente, une garantie ou veut rendre la marchandise, acheter quelque chose dans un endroit qui va disparaître n'est pas très intelligent.

Mais bon, les gens ne peuvent pas résister aux bonnes affaires.

C'est parce que la rareté des liquidations crée une tension. La tension du « Quelle bonne affaire vais-je rater ? » Le meilleur moyen de relâcher cette tension est d'aller au magasin et de regarder ce qu'il y a.

Bien sûr, la peur de rater quelque chose n'est pas la seule tension qui nous pousse à l'action.

Prenons le cas d'une nouvelle application sociale. Si vous êtes dessus tôt, vous allez trouver plus d'amis et être plus en phase avec eux que ceux qui arrivent plus tard. Il vaut mieux ne pas être à la traîne.

« Voici comment on gère les factures ici. Je sais que le système d'origine vous est familier, mais notre entreprise utilise un nouveau produit et il faut que vous soyez au point pour jeudi. »

« Les trois dernières maisons qui se sont vendues dans le quartier sont parties pour moins que ce à quoi tout le monde s'attendait. Si vous ne vendez pas bientôt, vous n'allez pas couvrir votre emprunt. »

« Supreme ne va faire que 250 exemplaires de ces baskets. J'en achète une paire — vous aussi ? »

« Si vous voulez savoir comment se termine la série, il faut la regarder dimanche. »

Nous ne voulons pas nous sentir exclus, à la traîne, être mal informés ou impuissants. Nous voulons être dans le coup. Nous voulons faire ce que font les gens comme nous.

Aucun de ces sentiments n'existait avant que se présente un marketeur qui les a provoqués — s'il n'y avait pas eu de nouvel album, vous ne vous sentiriez pas exclu de ne pas l'avoir encore écouté.

Nous créons intentionnellement ces gouffres, ces petits canyons de tension que les gens en viennent à traverser.

Et la raison pour laquelle ils le font, c'est une question d'image. De quoi avons-nous l'air?

Qu'est-ce que la tribu pense de nous?

Qui est en hausse et qui est en baisse?

Êtes-vous prêt à créer la tension ?

Ce n'est pas une question rhétorique.

Vous avez deux façons de faire votre travail.

Vous pouvez être un chauffeur de taxi. Vous arrivez et vous demandez au passager où il veut aller. Vous faites payer la course sur la base de ce que dit le compteur. Vous êtes un pion remplaçable dans le système des transports à la demande. Il est possible que vous soyez bossueur, mais cela ne change pas grand-chose.

Ou vous pouvez être un agent du changement, quelqu'un qui crée de la tension et la relâche ensuite.

Quand les promoteurs ont commencé à construire des casinos luxueux à Las Vegas, ils ont créé une tension chez d'innombrables

voyageurs. Les visiteurs qui, l'année précédente, étaient contents d'être à Reno ou au centre de Las Vegas avaient désormais le sentiment d'être des citoyens de seconde catégorie. Ils se posaient cette question : « Est-ce que je suis du genre à fréquenter un casino vieillot ? » La seule existence d'une option plus luxueuse dévalorisait leur expérience de ce qu'ils avaient aimé.

La tension est créée. Et la seule façon de la relâcher est d'aller de l'avant.

Quand vous arrivez sur la scène avec votre histoire, ou avec une solution en tête, créez-vous aussi de la tension ? Si vous ne le faites pas, il est probable que le statu quo survivra.

Comment le statu quo est-il devenu ce qu'il est ?

Le discours dominant, le leadership du marché, les règles et procédures qui gouvernent nos journées — ils existent tous pour une raison.

Ils permettent de résister aux initiatives d'insurgés comme vous.

Si, pour retourner le statu quo, il ne fallait que la vérité, on aurait changé depuis longtemps.

Si nous étions tous en train d'attendre une meilleure idée, une solution plus simple, une procédure plus efficace, nous nous serions éloignés du statu quo il y a un an, une décennie ou un siècle.

Le statu quo n'est pas déstabilisé parce que vous avez raison. Il l'est quand la culture change.

Et le moteur de la culture, c'est le statut.

Chapitre 11

Statut, domination et affiliation

Baxter déteste Truman

Baxter, c'est mon chien. C'est un bâtard sociable, heureux et communicatif qui s'entend bien avec tous les êtres humains et les chiens qu'il rencontre.

À l'exception de Truman.

Truman est un berger allemand, royal, assuré qui vient d'arriver de l'autre côté de la rue. Truman vit dans une famille qui l'aime. Il fait des promenades tous les jours, mais il rend Baxter fou.

Quand la charmante famille de Truman est venue dîner, ils ont amené Truman. Baxter s'est senti menacé. Il ne pouvait plus se contrôler.

De quoi s'agit-il ?

Prenez les pingouins des Galápagos. Ils pêchent environ deux heures par jour et passent le reste de leur temps à s'organiser en ordre hiérarchique. Ils passent un temps considérable en interactions et parades sociales.

Ce n'est pas seulement vrai de mon chien et des pingouins, bien sûr. C'est vrai pour nous aussi.

Ce n'est pas irrationnel : le statut valide le choix

Pourquoi les gens préfèrent-ils un restaurant à un autre? une université? Pourquoi conduire cette voiture et pas une autre?

Pourquoi ce champion de poker a-t-il fait un mauvais pari? Pourquoi louer une maison plutôt que d'en acheter une? À quel club appartenez-vous?

Si vous regardez de près des décisions qui n'ont pas de sens à première vue, il y a des chances que ce qui est en jeu soit une question de statut. La décision n'avait pas de sens pour vous, mais elle était évidente pour la personne qui l'a prise.

Nous consacrons beaucoup de temps à faire attention à notre statut.

Le statut en action : le Parrain et le croque-mort

Dans son excellent livre *Impro*¹, Keith Johnstone nous aide à comprendre l'impact du statut, les agents cachés (mais évidents) de tous les aspects de la culture.

Il y a toujours un chien alpha dans la meute. Et chaque portée a un petit animal chétif.

Le statut détermine qui mange en premier dans une troupe de lions et qui boit en premier à l'oasis.

1. Keith Johnstone, *Impro, improvisation & théâtre*, Ipanema, 2013.

Dans la culture humaine, le statut joue un rôle partout où il y a plus d'un humain en présence. On le voit dans les rendez-vous galants (qui règle l'addition) et dans les salles de conseil d'administration (qui arrive le premier, qui s'assoit où, qui parle, qui décide, qui est en charge).

Mon exemple préféré, et qui résume la thèse de Johnstone, vous le trouverez facilement si vous cherchez sur YouTube la première scène du film *Le Parrain*.

Dans cette scène, Amerigo Bonasera, le croque-mort, un homme petit, fatigué et misérable dans un costume noir indéfinissable, rend visite au Parrain le jour du mariage de sa fille.

En quelques secondes, le décor est planté.

Bonasera, de condition inférieure, rend visite à Don Corleone, un homme au statut élevé qui a passé sa vie entière à assurer sa place au sommet.

Mais le jour de ce mariage, la tradition veut que le Parrain accorde toutes les faveurs qu'on lui demande.

En quelques minutes de film, l'ordre de l'univers va être bouleversé.

Bonasera demande à Don Corleone de faire violence aux hommes qui ont battu sa fille. Le lien familial le conduit à prendre un grand risque et à améliorer son statut aux dépens de celui du Parrain. Pire, il offre même à Corleone de le payer, ce qui transformerait le patriarche en voyou.

Oh, quelle tension !

À ce moment-là, la vie du croque-mort est en danger. Il est allé trop loin. Sa fierté paternelle l'a entraîné sur un terrain où le Parrain ne peut pas agir. Le Parrain ne peut pas octroyer cette faveur et maintenir son statut, et son statut est sa vie.

Grâce à un coup de force cinématographique remarquable, en quelques secondes, l'ordre des choses est rétabli et la scène se termine par le croque-mort qui s'incline devant le Don, baise son anneau et lui jure fidélité.

Bonasera relâche la tension en retournant à sa place dans la hiérarchie.

Ce que permet le statut

Le statut est notre position dans la hiérarchie.

C'est aussi notre perception de cette position.

Le statut nous protège.

Le statut nous aide à obtenir ce que nous désirons.

Le statut nous fournit le levier pour faire advenir le changement.

Le statut permet de se cacher.

Le statut peut être un cadeau ou un fardeau.

Le statut crée une logique qui change notre perception des options que nous avons, modifie nos choix, et sape ou soutient notre avenir. Et le désir de changer notre statut ou de le protéger guide tout ce que nous faisons.

Étude de cas : les lions et les guerriers massais

Comment sauver les lions du Kenya et de Tanzanie? Une biologiste de la conservation, Leela Hazzah, avait vu à quel point la survie des lions avait été compromise par l'intrusion des humains dans

leur environnement. Elle savait qu'être capable de tuer tout seul un lion était un rite de passage pour les adolescents mâles chez une partie du peuple massaï. Cette démonstration de bravoure avait un impact significatif sur la population de lions. Selon les estimations, il ne reste plus que 30 000 lions dans la région alors qu'il y en avait 200 000 il y a une ou deux générations.

Les arguments les plus rationnels n'ont pas le pouvoir de changer des croyances profondément ancrées dans la culture, même dans cette communauté. Le besoin d'avoir un statut (comme parent ou comme jeune adulte) est ancré en chacun de nous. C'est pour cela que le D' Hazzah et son équipe ont travaillé à la création d'un nouveau système de valeurs.

Comme nous l'avons vu avec la mèche de forage, une action n'est pas toujours associée de façon évidente à l'émotion recherchée. Dans le cas du peuple massaï, les objectifs culturels sont de construire des liens dans la communauté, de responsabiliser, d'ouvrir des possibilités et d'inculquer le courage et la patience, établissant un rite de passage important. D'élever le statut d'un garçon quand il devient un homme.

Aucun de ces objectifs n'est directement lié au fait de tuer un lion. C'était simplement un artefact historique.

Travaillant avec les systèmes culturels des Massaïs, le D' Hazzah et son équipe ont introduit un nouveau rite de passage et construit des influences culturelles tout autour. Au lieu de faire preuve de leur bravoure et de leur patience en tuant un lion, les jeunes de cette culture démontrent ces mêmes talents en en sauvant un.

Pour reprendre leurs termes: « La conservation de l'environnement s'est traditionnellement focalisée sur la faune, non sur les êtres humains. Chez Lion Guardians, nous adoptons l'approche opposée.

Depuis près d'une décennie, nous travaillons avec les communautés locales pour protéger les lions et améliorer la préservation de la communauté en combinant science et savoir traditionnel. »

Désormais, le peuple massaï trouve les lions, leur donne un nom, en suit la trace et le nombre par radio-téléométrie. Protéger un lion est devenu un rite de passage aussi important qu'était celui d'en tuer un.

La dynamique du statut opère continuellement

Une fois qu'on est vu, on n'est plus invisible. Prenez un policier qui arrête un automobiliste parce qu'il a grillé un feu rouge. Qui a un statut dans cette situation ?

Le même automobiliste va au bureau et hurle ses ordres à la réceptionniste. Qui a un statut ?

Un conflit de statut se déclenche dans toute bureaucratie où l'on sait seulement mesurer les changements de statut.

Les rôles que nous adoptons à l'école — le clown de la classe, l'homme fort sur le campus, le premier de la classe — donnent un statut. Et souvenez-vous des efforts que nous mettons à défendre ces rôles.

Quand le marketeur se présente avec sa nouvelle idée, son opportunité et l'offre de faire advenir un changement — à chaque fois, il challenge notre statut. Nous avons le choix d'accepter ou de refuser l'offre.

C'est une erreur de croire que tout le monde veut améliorer son statut. En fait, peu de gens en ont envie. C'est une erreur de croire

que personne ne veut perdre son statut. Tout dépend de la manière dont on est conditionné.

Le marketeur intelligent commence par comprendre que certains sont ouverts à l'idée de changer de statut (pour un plus élevé ou non), alors que d'autres vont se battre comme des fous pour rester dans les rôles qu'ils occupent.

Le statut, ce n'est pas la même chose que la richesse

Dans certains milieux, un éditorialiste avec un prix Pulitzer a un statut beaucoup plus élevé que le mien. Le médecin chargé d'un hôpital prestigieux peut avoir un statut plus élevé qu'un chirurgien esthétique riche. Et le *yogi* sans le sou d'un petit village en Inde a un statut supérieur à celui de l'homme le plus riche du coin, au moins aux yeux de ses pairs.

Depuis quelques décennies, nous sommes devenus plus laxistes dans notre manière d'octroyer un statut et préférons l'associer au compte en banque ou au nombre de followers sur les réseaux sociaux. Mais le statut continue à prendre toutes sortes de formes.

Six points sur le statut

1. *Le statut est toujours relatif.* À la différence de votre vision du monde, de votre force ou de votre solde bancaire, peu importe où vous vous situez sur une échelle absolue. Ce qui importe, c'est la manière dont vous vous percevez par rapport à d'autres membres d'un groupe. Six est supérieur

à quatre, mais inférieur à onze. Mais ici, il n'y a pas de nombre plus élevé.

2. *Le statut réside dans l'œil de l'observateur.* Si vous êtes perçu comme ayant un statut médiocre par certains, mais qu'il est élevé de votre point de vue, les deux points de vue sont vrais à différents moments et pour des personnes différentes.
3. *Le statut qu'on soigne est celui qui importe.* La question du statut est particulièrement pertinente quand vous essayez de le conserver ou de le changer. Pour beaucoup d'entre nous, notre statut est très présent à notre esprit lors de toute interaction. Mais ce n'est important que si ce statut importe pour la personne avec laquelle nous avons une interaction.
4. *Le statut est une force d'inertie.* Il est plus probable que nous cherchions à maintenir notre statut qu'à le changer.
5. *Le statut s'apprend.* Notre croyance au statut commence tôt. Cela dit, le groupe dont nous faisons partie peut influencer la perception de notre statut en très peu de temps.
6. *L'humiliation tue le statut.* La raison pour laquelle l'humiliation est un levier est simple : ça marche. Quand nous acceptons l'humiliation infligée, le sentiment personnel que nous avons de notre statut est ébranlé.

Nous ajustons notre statut constamment, intuitivement, en fonction des situations. Et quand nous introduisons nos réalisations sur le marché, le statut qu'elles nous procurent ou nous enlèvent passe avant tout autre considération.

Frank Sinatra avait plus qu'un rhume

Frank Sinatra avait deux vies opposées. Comme le raconte Gay Talese¹, le monde extérieur le voyait comme un dieu, l'incarnation du charme et de la sophistication. Il avait le statut enviable de quelqu'un qui sait tirer les ficelles, de sérieux et unique.

Mais quand Frank se regardait dans le miroir, il se voyait comme un gamin maigre, sans statut, qu'on ne respectait pas et qui avait du mal à garder ce qu'il avait. Il s'entourait de lèche-bottes, mais il réussissait quand même à faire des crises d'auto-sabotage et à mener une existence misérable qui donnaient une image fautive de sa célébrité, de sa fortune et de sa bonne santé.

Quand nous faisons intervenir le statut dans notre marketing, nous avançons sur un terrain délicat. Nous ne savons pas si la personne avec laquelle nous discutons jouit d'un statut élevé (et le croit) ou si elle a envie d'améliorer sa position.

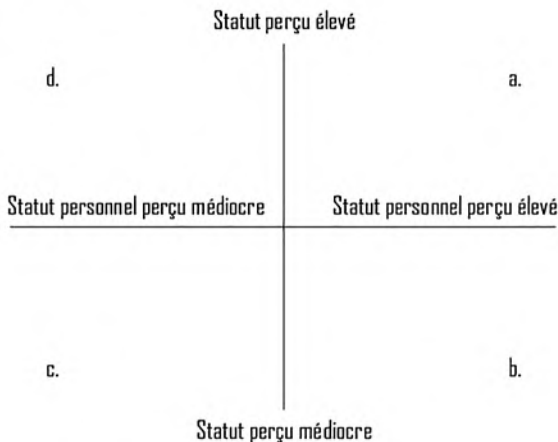
Mais il n'est pas évident que nous ayons grand choix... parce que toute décision importante est basée sur la perception de notre statut.

Apprendre à voir le statut

L'idée de statut est loin d'être aussi simple qu'on le croit. Considérez, pour ceux que vous cherchez à servir, leur statut extérieur (la manière dont ils sont perçus par la communauté de leur choix) et leur statut intérieur (la manière dont ils se voient quand ils se regardent dans le miroir).

1. Gay Talese est un écrivain et journaliste américain. Pour plus d'information: http://fr.wikipedia.org/wiki/Gay_Talese

Ensuite, déterminez comment ils cherchent à maintenir ou à changer leur statut. Rabaissent-ils les autres? Recherchent-ils l'approbation? Sont-ils altruistes? Veulent-ils accomplir plus de choses? Quelle sorte de gains et de pertes traquent-ils? Considérez les axes du tableau suivant:



Les individus dans le quadrant supérieur droit (a) sont peu nombreux. Cet espace appartient à ceux que l'on considère comme puissants et qui se considèrent comme capables de gérer leur position. Je mettrais Oprah Winfrey dans cette catégorie. C'est une personne qui est capable de choisir, et non qui attend d'être choisie.

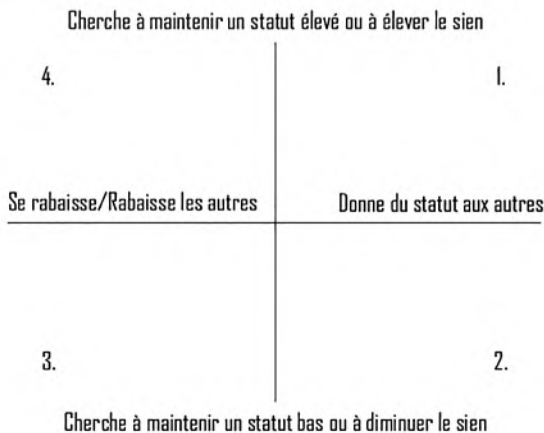
Le quadrant supérieur gauche (d) est plus commun, puisque les individus qui se trouvent avoir un statut élevé doutent souvent d'eux-mêmes. Ils peuvent devenir des stars. Les meilleures histoires sur Frank Sinatra portent sur la cohabitation entre un statut perçu

royal et son besoin personnel de réassurance. C'est là que se situe le syndrome de l'imposteur.

Le quadrant inférieur droit (b) regroupe des individus qui ont d'eux-mêmes une bien meilleure image que celle que le reste du monde a d'eux. C'est là que vous pouvez trouver une impulsion artistique et une volonté d'amélioration. Mais avec le temps, cela peut aussi conduire à de l'amertume.

Et finalement, le quadrant inférieur gauche (c) est la catégorie de ceux qui ne pensent pas mériter grand-chose (et le reste du monde est d'accord). Même si c'est un quadrant qui semble un peu triste, il est aussi cohérent, ce qui explique pourquoi nous avons inclus ce type de statut dans la culture hiérarchique. C'est Cendrillon avant le bal qui ne s'attend pas à la chance d'avoir mieux. C'est le mineur qui se bat pour conserver un job dangereux qui paie mal.

Avant que nous procédions à l'analyse, voici un autre tableau :



Dans bien des interactions, les gens cherchent à changer leur statut relatif — soit pour gagner en statut par rapport à leurs pairs ou pour se mettre en sécurité en réduisant leurs prétentions.

Réduire ses prétentions crée de la sécurité parce qu'il y a plus de place et moins de menaces. Moins de gens se battent pour plus de visibilité ou pour s'emparer du gâteau.

Les gens sont très conscients de leur statut relatif. Nous pouvons gagner ou perdre en statut. Nous pouvons aider les autres ou, au contraire, les enfoncer. Nous pouvons ouvrir des portes aux autres et leur permettre d'améliorer leur statut, ou nous pouvons passer notre temps à les dénigrer et renforcer notre statut personnel.

Dans le quadrant 1, nous voyons le philanthrope, l'enseignant engagé et le défenseur de la justice sociale. Tous cherchent à parfaire leur statut auprès des autres en démontrant leur capacité à se focaliser sur ceux qui ont un statut moindre plutôt que sur le leur. C'est certainement ainsi que Superman s'est imposé auprès de nous tous. Il pourrait braquer des banques, mais, non, il sauve des vies.

Dans le quadrant 2, nous notons un comportement comparable pour une raison différente. C'est là que se situent ceux qui non seulement laissent passer les autres avant eux, mais ne se soucient même pas d'essayer de gagner en statut parce que les autres sont plus méritants.

Le quadrant 3 est habité par l'asocial qui offre au monde un narcissisme infantile toxique. C'est le mécontent qui sait qu'il n'est pas à la hauteur, mais est prêt à descendre tout le monde autour de lui.

Et le quadrant 4 est occupé par le fonceur égoïste qui veut gagner à tout prix en associant création de valeur et démolition de la concurrence.

Des histoires différentes selon les gens

Chacun de nous a son monologue. Une vision du monde qui lui est propre, une histoire, des opinions et des perceptions qui constituent son identité et déterminent ses choix.

Et l'empathie consiste en cette générosité d'accepter que d'autres ne désirent pas ce que nous désirons, ne savent pas ce que nous faisons ou n'y croient pas — et ont d'autres idées en tête.

Mais pour faire advenir le changement, nous devons faire quelques hypothèses sur ce que croient les autres. Nous ne pouvons pas nous mettre dans leur peau, mais nous pouvons observer ce qu'ils font et faire quelques conjectures.

Il y a un schisme dans notre culture. À tout moment, deux partis se racontent des histoires très différentes et se comportent très différemment : 1) les populations dont la position par défaut dans certaines circonstances est la domination et 2) ceux qui recherchent l'affiliation.

L'affiliation et la domination sont deux façons différentes de mesurer le statut

Toutes les fois qu'on fait une recherche sur le « *nicesst guy in Hollywood*¹ », on a une photo de Tom Hanks. Et toutes les fois qu'elle porte sur « *The Godfather*² », on a une photo de Don Corleone.

1. Littéralement « le type le plus gentil d'Hollywood ».

2. Titre américain du film *Le Parrain*.

Pour Tom Hanks, l'affiliation est importante. Pour Don Corleone, au contraire, c'est la domination.

Voir la différence nous permet de comprendre notre univers, le paysage politique, et la façon dont nos clients voient les choses. Cette étape dans notre parcours est pleine de personnages, de discours et d'exagérations sur chaque vision du monde.

Affiliation

Les questions que se pose quelqu'un pour qui l'affiliation est importante et qu'il pose à ceux qui l'entourent sont les suivantes :

Qui vous connaît ?

Qui vous fait confiance ?

Avez-vous amélioré les choses ?

À quoi ressemble votre cercle ?

Où vous situez-vous dans la tribu ?

Est-ce qu'on ne peut pas tous s'entendre ?

Domination

Les questions et déclarations de quelqu'un pour qui la domination est importante sont les suivantes :

C'est à moi, pas à vous.

Qui a plus de pouvoir ?

J'ai fait cela tout seul.

Ma famille a besoin de plus que ce qu'elle possède déjà.

Comme mon parti domine le vôtre, je n'ai pas besoin d'être responsable tant que mon leader gagne.

Sur le terrain, un gosse de 12 ans pourrait ne pas avoir à se soucier d'autre chose que de gagner. Et non seulement de gagner, mais aussi de tabasser l'opposition. Il va remettre en question les motifs de l'arbitre, lui marcher sur les pieds et ne reculera devant rien pour gagner.

Le même gamin se fiche d'être ou non le premier de la classe, mais qui est assis à côté de lui dans le bus, c'est très important.

Dans l'orchestre de jazz, l'un comptabilise son nombre de solos et l'autre s'assure de l'unité de l'ensemble.

Ceux que vous cherchez à servir en ce moment, que mesurent-ils?

Pour vendre quoi que ce soit à quiconque, vous devez savoir si ce qui l'intéresse, c'est la domination ou l'affiliation, et pourquoi.

« Qui se sert en premier? » et « Qui est assis à la droite de l'empereur? » sont des questions qui restent pertinentes. Dans le premier cas, il y a domination; dans le second, affiliation.

Et il ne s'agit pas seulement de savoir qui se sert le premier, mais de savoir si vous faites partie de son équipe et si cela vous fait plaisir de le voir se servir en premier.

Et il ne s'agit pas seulement d'être assis à la droite de l'empereur, mais de savoir si, demain, vous serez encore dans ses bonnes grâces (et celles du reste de la cour).

Quel est le discours qui rencontre un écho auprès de votre public?

Ce que la lutte professionnelle nous enseigne

La lutte professionnelle est-elle autre chose qu'une bataille pour un statut ?

Ce n'est pas simplement le point de vue des lutteurs. C'est aussi celui de leurs fans.

Parce que lorsque votre héros monte en grade, c'est aussi vous qui vous élevez.

Si vous êtes capable de voir le monde à travers les yeux du lutteur professionnel ou celui de ses fans pendant un match, vous serez aussi à même de comprendre comment certaines personnes percevront votre offre.

L'alternative à la domination est l'affiliation

On peut gagner en statut sans posséder d'usine ou de puits de pétrole. Et l'on peut jouir d'un statut aussi élevé en laissant passer les autres devant soi dans un embouteillage qu'en passant devant tout le monde.

C'est le statut octroyé par la communauté. C'est le statut d'être respecté pour sa contribution, parce qu'on partage avec les autres vision et préoccupations — particulièrement avec ceux qui ne sont pas en mesure de vous rendre la pareille.

La société moderne, la société urbaine, la société d'Internet, les activités artistiques et l'innovation sont principalement construites sur l'affiliation, non la domination.

Ce type de statut ne dit pas « Je suis meilleur », mais « Je suis connecté. Je fais partie de la famille. » Dans une économie fondée sur la connexion, non sur la production industrielle, être un membre apprécié de la famille n'a pas de prix.

La mode est habituellement une question d'affiliation

Que montrent-ils? Que font les autres? Est-ce la saison?

Dans les secteurs concurrentiels, c'est la course à qui sera la voix dominante, mais parmi les clients qui constituent le marché, la position de leader tient à ce que les clients désirent créer entre eux une affiliation.

Le leader fournit un signal qui a une valeur, signifiant qu'il s'attend à ce que tout le monde soit sur la même longueur d'onde. Le but n'est pas de gagner mais de faire partie d'un groupe.

Envoyer des signaux de domination

Uber a construit sa marque sur la domination. Les premières années de son déploiement ont été marquées par des relations conflictuelles avec les autorités locales, les concurrents et les chauffeurs. Le signal était en phase avec la vision de certains investisseurs, employés et utilisateurs et lui permettait de mettre les bouchées doubles sur son histoire et la manière de la raconter. Ce sont les clients, partenaires et employés qui sont les plus réceptifs à un discours qui tourne autour de l'idée de gagner ou perdre.

Dans quel genre d'entreprise voulez-vous travailler? Quand on est en phase avec une certaine vision du monde, on a souvent du mal à imaginer pourquoi quiconque en aurait une autre.

Envoyer des signaux d'affiliation

Les marketeurs passent un temps considérable et dépensent beaucoup d'argent à simplement envoyer des signaux d'affiliation. Quel est le niveau d'activité sur le stand de l'exposition? Qui d'autre était là au lancement? Qui a écrit le texte de présentation du livre? En parle-t-on (un raccourci pour « les gens comme nous font-ils les choses comme ça? »)?

L'affiliation ne se concentre pas sur la rareté comme le fait la domination parce que l'affiliation repose sur l'effet de réseau. Plus il y a d'affiliations, plus l'affiliation de tous ceux qui sont impliqués augmente. L'abondance est bienvenue.

Le marketeur dans une logique d'affiliation cherche des leviers et amorce la pompe en envoyant les bons signaux aux bonnes personnes pour créer un effet en cascade. Pour une banque d'affaires, cela veut dire des pubs en noir et blanc avec, en bas, les noms de tous les « bons » établissements. Pour une entreprise B2B, cela veut dire établir un système de recommandations. Pour un artisan local, cela veut dire rester dans le même quartier jusqu'à ce que sa réputation soit assurée.

La domination est une expérience verticale qui va de haut en bas. L'affiliation est une expérience horizontale: qui est à côté de moi?

Le choix entre affiliation ou domination dépend du client, non de vous

Voyez-vous le monde en termes de « gagnants » et de « perdants »? En termes de « haut » et « bas »? Ou cherchez-vous plutôt à créer l'inclusion et à faire partie d'un mouvement?

La façon dont vous voyez le monde est beaucoup moins importante que la vision du monde de ceux que vous cherchez à servir.

Comme nous l'avons vu, leur vision du monde est toujours plus forte que l'histoire que vous choisissez de raconter. Ce qui leur passe par la tête diffère de ce qui passe par la vôtre.

Chapitre 12

Un meilleur business plan

Où allez-vous ? Qu'est-ce qui vous retient ?

Je ne sais pas pourquoi les business plans sont ce qu'ils sont, mais ils sont souvent faits pour embrouiller les choses, créer l'ennui et montrer une capacité certaine à se conformer à un modèle. Pour connaître la vérité sur une entreprise et sa direction, je préférerais un document plus utile. J'organiserais un business plan moderne en cinq sections :

Vérité

Collaborateurs

Hypothèses

Financement

Alternatives

La section sur la vérité décrit le monde tel qu'il est. Dites-moi, à gauche de cette page si vous voulez, mais dites-moi sur quel marché vous entrez, à quel besoin vous répondez, quels sont les concurrents, les standards technologiques et comment d'autres ont réussi ou échoué. Plus vous êtes spécifique, mieux c'est. Plus vous connaissez le terrain, mieux c'est aussi. Plus les histoires sont authentiques, mieux c'est. Le but de cette section est de m'assurer

que vous avez une vision claire du monde et que nous sommes d'accord sur les faits. Cette section n'est pas partisane — elle ne prend pas position, elle dit seulement ce qu'il en est.

Prenez le temps dont vous avez besoin pour raconter la vérité. Vous pouvez inclure des feuilles de calculs, une analyse des parts de marché et tout ce que j'ai besoin de savoir sur la manière dont le monde fonctionne.

La section sur les hypothèses vous donne la chance de décrire comment vous allez changer les choses. « Nous allons faire ceci et voici ce qui va se passer. Nous allons construire telle chose avec tel montant et en tant de temps. Nous allons présenter notre produit au marché, qui va avoir telle ou telle réaction. »

Vous créez une tension en racontant une histoire. Vous allez servir un marché précis. Vous vous attendez à ce que votre arrivée crée quelque chose. Quoi ?

C'est le cœur d'un business plan moderne. La seule raison de lancer un projet est de créer un changement, d'améliorer les choses, et nous voulons savoir ce que vous voulez faire et quel en sera l'impact.

Bien sûr, cette section ne sera pas exacte. Vous ferez des hypothèses qui ne se réaliseront pas. Vous ne tiendrez pas votre budget ni vos échéances et vous ne ferez pas les ventes prévues.

La section sur les alternatives va donc m'indiquer ce qui se passera dans ce cas-là. Quel est le niveau de flexibilité de votre produit et de votre équipe ? Si vos hypothèses ne se réalisent pas, l'aventure est-elle terminée ?

La section sur les collaborateurs met naturellement l'accent sur l'élément clef : qui est dans votre équipe et qui va la rejoindre. Quand je dis « qui », je ne parle pas de leurs CV ; je parle de leur attitude, de leurs aptitudes et de leur capacité à atteindre des résultats.

Vous pouvez alors aller plus loin. Quel public allez-vous servir? Qui sont les champions? Que pensent-ils de leur statut? Quelle est leur vision du monde?

La dernière section a trait au financement. De combien avez-vous besoin, comment allez-vous dépenser votre argent, comment se présentent la trésorerie, le compte d'exploitation, le bilan, les marges et quelles sont vos stratégies de sortie.

Votre « capital-risqueur » local peut ne pas aimer ce format, mais je parie qu'il va aider votre équipe à mieux réfléchir aux sujets difficiles.

Vous avez peut-être vu la transformation

Quand vous avez ouvert ce livre, vous vous êtes probablement dit : « J'ai un produit et j'ai besoin de plus de clients. J'ai un problème de marketing. »

J'espère que vous voyez maintenant l'égoïsme de cette déclaration. Le but de notre culture n'est pas de rendre possible le capitalisme, même un capitalisme qui paie vos factures. Le but du capitalisme est de construire notre culture.

Une fois que vous adoptez une attitude focalisée sur le service, sur l'engagement dans la culture pour faire advenir le changement, la transformation se produit.

Désormais, au lieu de vous demander « Comment faire pour que plus de gens m'écoutent, comment propager le message, comment trouver plus de followers, comment convertir plus de clients potentiels en clients véritables, comment vais-je payer mon personnel, etc. ? », vous pouvez demander : « Quel est le changement que je cherche à introduire ? »

Une fois que vous savez pourquoi vous vous battez, le reste est bien plus facile.

Une rétro-ingénierie rapide de l'énoncé de votre mission ne change rien

Nous sommes trop souvent obsédés par notre objectif et les raisons pour lesquelles nous existons. Et trop souvent, cet objectif est une façon de dire: « Je voudrais vendre plus de ce que nous avons déjà décidé de vendre. »

Mon expérience est que la plupart des marketeurs ont en réalité le même but. Réussir. Interagir avec des gens de telle sorte que tout le monde y gagne. Être respecté, remarqué et apprécié. Être assez rentable pour pouvoir continuer.

C'est votre raison d'être. C'est pour cela que vous allez au travail.

D'accord. Compris.

Mais un meilleur business plan part de ce besoin universel et le rend spécifique — décrivant pour qui et pourquoi on fait quelque chose. Il cerne la tension que vous cherchez à créer, le statut de ceux avec qui vous allez interagir et l'histoire que vous raconterez pour faire advenir le changement.

Ce n'est pas votre but. Ce n'est pas votre mission. C'est simplement ce que vous faites.

Si ça ne marche pas, ce n'est pas grave. Cela ne veut pas dire que vous n'avez pas de but ou que votre « pourquoi » est voué à l'échec. Cela veut simplement dire que vous pouvez éliminer une voie de plus dans votre quête pour faire quelque chose qui importe.

Maintenant, vous pouvez en trouver une nouvelle.

Chapitre 13

Sémiotique, symboles et vernaculaire

Vous m'entendez maintenant ?

Nous communiquons avec des symboles. Les lettres « A-U-T-O » ne sont pas l'icône ni l'image d'une voiture. Elles sont une représentation qui fait venir une voiture à l'esprit.

Nike a dépensé des milliards pour faire comprendre à des millions de gens que le *Swoosh*¹ est un symbole des possibilités humaines, du statut et de la performance.

Et si vous êtes graphiste, la police Comic Sans² est un symbole de mauvais goût, de statut médiocre et de paresse.

Les marketeurs ont l'humilité de comprendre que tout le monde ne perçoit pas un symbole de la même façon, sont conscients de la nécessité d'utiliser des symboles adaptés à leur cible, et ont

1. C'est le nom donné au logo (une virgule à l'envers) de Nike. Pour plus d'information sur son histoire : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Swoosh>

2. Pour plus d'information sur cette police de caractères souvent décriée : http://fr.wikipedia.org/wiki/Comic_Sans

le courage d'inventer de nouveaux symboles pour remplacer les anciens.

Il y a 100 ans, la sémiotique était encore à ses débuts. Ce n'était pas la pratique quotidienne de 1 milliard de personnes comme c'est le cas aujourd'hui dans nos interactions en ligne. Maintenant, le succès et l'échec peuvent dépendre de notre capacité à le faire intentionnellement (ou intuitivement).

Qu'est-ce que cela vous rappelle ?

Les personnes occupées (vous savez, le genre de personnes que vous cherchez à changer) ne se préoccupent pas autant que vous de vos réalisations. Elles ne sont pas aussi au courant que vous, pas aussi conscientes du paysage concurrentiel ni des drames en coulisses.

Nous scannons au lieu d'étudier.

Et quand nous scannons, nous nous demandons « Qu'est-ce que cela me rappelle? »

Cela veut dire que le logo que vous utilisez, les histoires que vous racontez, et l'aspect de ce que vous présentez, tout cela est important. Les termes que vous employez rencontrent un écho chez les autres, non seulement pour leur signification, mais aussi pour leur sonorité et votre manière de les employer.

Ce n'est pas tout: cela peut même être la façon dont vous installez une pièce pour une réunion hors de votre entreprise.

Si votre arrangement nous rappelle une cafétéria de lycée, nous savons comment nous comporter. S'il s'agit d'un groupe de tables rondes autour d'un bon poulet, nous savons comment nous

comporter. Et si avez des rangées de chaises comme celles d'un hôtel, nous savons comment nous asseoir et nous mettre à regarder dans le vide.

Vous et la quantité de travail que vous avez produite n'êtes pas notre préoccupation. Nous voulons savoir si c'est pour nous et si vous tenez la route.

C'est la sémiotique. Des drapeaux et symboles, des raccourcis et des abréviations.

Est-ce que les lumières clignotantes du concert de rock dans la salle changent le son de la musique? Peut-être, parce qu'elles nous rappellent que nous sommes dans une salle où il y a un concert de rock.

Quand nous avons un journal entre les mains, nous n'avons pas la même impression que lorsque nous tenons une tablette, une bande dessinée ou une bible. La forme change notre façon d'entendre les mots.

Une tablette de chocolat ne se présente pas comme un remède de chimiothérapie.

Quand nous entrons dans un cabinet médical qui a l'air d'un cabinet de chirurgien, nous nous souvenons comment un chirurgien nous a aidés... même si c'est le cabinet d'un chiropracteur.

Quand nous prenons un livre qui a l'air auto-publié, nous le traitons différemment d'un livre qui nous rappelle un classique que nous avons lu au lycée.

Quand nous recevons un appel téléphonique et remarquons un certain dé clic et une pause avant qu'un étranger se mette à parler, nous nous remémorons tous les appels automatiques que nous

avons reçus et nous raccrochons avant même que le correspondant puisse dire quoi que ce soit.

Si vous me faites penser à une arnaque, il faudra beaucoup de temps pour effacer l'impression initiale. C'est précisément pour cette raison que tant de logos de grandes entreprises se ressemblent. Ce n'est pas de la paresse. Les designers essaient de vous évoquer une société solide.

C'est la mise en œuvre du « Cela me rappelle... » Vous le faites avec une intention.

Embaucher un professionnel

Internet est plein de sites web, d'e-mails et de vidéos créés par des amateurs. Des amateurs qui ont fait quelque chose qui leur plaît.

C'est bien.

Mais ce qu'un professionnel fait pour vous, c'est un design que d'autres vont aimer. Il crée une présentation qui rappelle aux gens le type de magie qui leur plaît.

Il n'y a pas qu'un seul look professionnel ou qu'une seule bonne réponse. Un blockbuster pour l'été dit ce qu'il est en quatre photographes — ce n'est pas, de toute évidence, la vidéo YouTube d'un gourou du maquillage pour ado.

Une fois de temps en temps, l'amateur a la chance de trouver le vernaculaire qui rappelle au bon public la bonne histoire. Le reste du temps, il vaut mieux le faire intentionnellement.

Imaginez ce monde...

Don LaFontaine a été la voix off de plus de 5 000 productions de cinéma et télévision. Ce n'est pas parce qu'il parle mieux que tout le monde ni parce qu'il est le moins cher. C'est parce que son avantage s'est amplifié et, si le chef d'un studio voulait rappeler à son public un film de premier ordre, il avait la voix pour cela, précisément parce que cette voix vous faisait penser à sa production antérieure.

Il est fondamental de rappeler qu'il n'est pas important qu'on se souvienne de vous, le marketeur qui a créé le produit. La sémiotique ne s'intéresse pas à ceux qui ont créé le symbole. Le symbole est dans l'esprit de la personne qui le voit.

Et il est encore plus fondamental de garder en tête qu'il n'y a pas qu'une bonne réponse. Le symbole qui marche pour un groupe ne marchera pas pour un autre. Dans la Silicon Valley, le *hoodie* est un symbole de statut (« Je suis trop occupé pour m'acheter des vêtements »). Mais dans un contexte différent, pour un public différent, un *hoodie* à Londres, par exemple, dans le quartier de East London, pourrait créer de la méfiance au lieu de rassurer.

Pourquoi le spam nigérian est-il si mauvais ?

Si vous avez reçu l'e-mail d'un prince qui propose de partager des millions de dollars avec vous, vous avez certainement remarqué toutes les fautes d'orthographe et d'autres indices révélateurs indiquant que rien de tout cela ne peut être vrai.

Pourquoi ces escrocs sophistiqués font-ils une erreur aussi évidente ?

Parce que ce n'est pas pour vous. Parce qu'ils envoient un signal à des gens qui sont sceptiques, prudents et bien informés et leur dit : « Allez-vous en ! »

Le but de ce genre d'e-mail est d'envoyer un signal. Un signal destiné à un public cupide et crédule. Ils préfèrent vous perdre au début plutôt que d'investir en vous et de vous perdre à la fin.

Les étendards des SUV s'appellent des « flares »

En 2018, plus une voiture coûte cher, plus elle est susceptible d'avoir des accessoires en tout genre, des « flares », par exemple, des garde-boue plus larges.

Ces garde-boue sont plus faciles à fabriquer que par le passé (des robots plient de l'acier), mais ils restent un signifiant: un message sur le statut de la voiture et de son conducteur.

Ils n'ont pas de fonction réelle. Les garde-boue sont à plus de 15 centimètres de la roue. Mais ils subsistent.

Et vous pouvez ensuite payer un supplément pour des garde-boue encore plus larges — une sorte d'augmentation chirurgicale pour votre voiture.

Si vous en faites trop, vous perdez en statut auprès de la plupart des spectateurs au lieu d'en gagner. Comme en chirurgie esthétique.

La Cadillac XTS va même plus loin. Il y a des petits protecteurs à l'arrière des feux arrière. Une fois de plus, pas d'utilité, sinon qu'il s'agit de rappeler, seulement de loin, la Batmobile (ou la Lincoln Futura de 1955).

Ces étendards indiquant un statut, on les voit partout autour de soi.

Alex Peck fait remarquer que les gants de conduite ont un grand trou sur la paume. Pourquoi? C'est peut-être parce que les hommes qui possédaient ces voitures avaient de grandes montres et qu'il fallait ce trou pour qu'on puisse voir l'heure.

Avec le temps, on a oublié la montre et l'on a gardé le trou. C'est un symbole.

Ces vestiges sont devenus des symboles, et une fois que le symbole est célèbre (comme des détails minuscules sur un sac Hermès), il est rapidement copié, manipulé et propagé, jusqu'à ce qu'il ne soit plus rare et devienne simplement le signal d'un changement de goût.

Quel est votre étendard? Pourquoi voudrait-on l'arborer?

L'étendard n'est pas pour tout le monde

Il vaut la peine de redire que le plus petit marché viable vous donne la liberté de choisir qui vous voulez servir. Et votre public recherche un certain symbole. Il est probable que, si vous avez bien choisi votre marché, ce symbole soit très différent de celui qui fonctionnerait pour un public plus large.

Il y a là un paradoxe. Si nous voulons le changement, nous devons nous lancer en premier et nous maintenir sur notre petit territoire au bord du gouffre. Mais souvent, cette innovation rappelle à certains des événements passés qui ont mal tourné. Nous commençons par servir un public pour qui ce n'est pas un problème parce que c'est le seul qui nous donne une chance.

Envoyez un signal qui ressemble à un signe qui a déjà notre confiance; ensuite modifiez-le suffisamment pour nous faire savoir qu'il est nouveau et que c'est le vôtre.

Identique et différent

La plupart des pubs pour les voitures se ressemblent. C'est parce que cette ressemblance lance le signal qu'il s'agit d'une voiture qu'il vaut la peine de considérer, une alternative sûre pour un investissement si énorme.

Les pubs de mode dans *Vogue* n'ont rien à voir avec celles de *Field & Stream* ou de *Sports Illustrated*. Pourquoi? Le vernaculaire importe. Vous n'êtes pas des gens comme nous si vous ne vous exprimez pas comme nous nous y attendons (ce que reflètent les polices de caractères, le style des photos, le texte).

Et c'est ce qu'un bon designer vous offre. La chance de cadrer.

Parfois, il se pourrait que vous préféreriez un super designer. Celui qui rompt avec les attentes et parle différemment, mais pas au point de vous empêcher de trouver un écho auprès de ceux que vous cherchez à servir.

Quand le créateur légendaire, Lee Clow, s'est emparé de l'imaginaire du roman de George Orwell *1984* pour créer la pub la plus emblématique de tous les temps, très peu de ceux qui voyaient la pub d'Apple pour le Super Bowl comprenaient toutes les références. (Ils avaient lu le livre au lycée, mais si vous voulez avoir un impact sur 100 millions de fans de sport qui boivent de la bière, la lecture obligatoire d'un livre au lycée n'est pas un bon point de départ.) Mais les présentateurs ont immédiatement compris. Ils ont mordu à l'hameçon et en ont parlé. Et ensuite, les fans d'informatique se sont alignés avec enthousiasme pour être les premiers.

La leçon : l'équipe de pub d'Apple n'avait besoin de toucher que 1 million de personnes. Et elle leur a envoyé un signal en ignorant toutes les autres.

Il a fallu 30 ans pour que l'idée passe de 1 million à tout le monde, 30 ans pour construire une capitalisation boursière de centaines de milliards de dollars. Mais c'est arrivé grâce à une sémiotique brillante, non grâce à la technologie. À chaque étape, Apple a envoyé des signaux et les a transmis avec des mots, des polices de caractères et un design qui offraient le bon degré d'audace pour que les bonnes personnes entendent le message.

Étude de cas : où est Keith ?

La sémiotique n'est pas toujours chaleureuse. Quand Penelope Gazin et Kate Dwyer ont démarré le site Witchsy, elles ont eu du mal à obtenir des réponses à leurs e-mails. Elles ont créé un troisième partenaire imaginaire qui s'appelait Keith, l'ont doté d'une adresse mail et lui ont fait lancer des campagnes par e-mail, l'ont fait participer aux discussions.

Ce simple changement mettait en évidence une disparité honteuse entre le traitement des hommes et celui des femmes. Les e-mails venant de « Keith » recevaient une réponse rapidement. Les fournisseurs, développeurs et partenaires potentiels étaient plus susceptibles de donner suite à ses messages, de s'adresser à lui nommément et étaient serviables, comme elles l'ont rapporté à *Fast Company*.

Nous jugeons tout et l'on nous juge en retour. Souvent ces jugements sont biaisés, incorrects, et inefficaces. Mais nier leur existence ne les fait pas disparaître.

Le marketeur peut employer des symboles pour gagner confiance et adhésion et découvrir que ces symboles fonctionnent dans le sens opposé. Pour changer la culture, nous n'avons pas d'autre choix que celui de reconnaître la culture que nous cherchons à changer.

Cela ne veut pas dire abandonner, se conformer aux attentes ni échouer dans ses efforts pour lutter contre l'injustice. Mais cela nécessite que nous construisions nos histoires et nos symboles avec une intention. C'est pour qui? C'est pour quoi?

Nous ajoutons des étendards intentionnellement

Les étendards sémiotiques que nous choisissons d'arborer dépendent de nous. N'en arborer aucun est tout aussi intentionnel qu'en arborer un.

Ceux que vous cherchez à servir essaient de comprendre qui vous êtes. Si vous devez prendre place dans leur monde, assurez-vous qu'il leur est facile de savoir qui vous êtes et quelle est votre position.

L'approche paresseuse est d'affirmer que vous n'avez pas besoin d'un étendard (ni d'un badge). Que vous n'avez pas à acquiescer à des mêmes culturels apparus avant vous ni à porter un uniforme.

C'est de la folie de prétendre que vos fonctionnalités sont si bonnes que rien d'autre n'a d'importance. *Il y a toujours autre chose qui a de l'importance.*

Les marques¹ sont-elles pour le bétail?

Quelle est votre marque?

Indice: ce n'est pas votre logo.

Dans un monde bondé, où il y a trop de choix (plus de 20 variétés de toners pour telle imprimante laser et plus de 19 000 combinaisons

1. En anglais, « marque » et « marquage » du bétail sont un seul et même mot, « brand ».

de boissons chez Starbucks) et où presque tout est finalement « assez bien », vous avez une sacrée chance si d'aventure vous avez une marque.

Une marque cristallise les attentes des clients sous forme abrégée. Quelle promesse pensez-vous être en train de faire? À quoi s'attendent-ils quand ils achètent votre produit, quand ils vous rencontrent ou vous embauchent?

Cette promesse est votre marque.

Nike n'a pas d'hôtel. Mais si l'entreprise en avait un, vous pouvez probablement deviner de quoi il aurait l'air. C'est la marque Nike. Si vous avez de vrais fans, ils attendent de vous quelque chose qui leur plaît, quoi que vous fassiez. Cette attente n'est pas spécifique; elle est émotionnelle.

Un produit de base, en revanche, n'a pas de marque. Si j'achète du blé à la tonne, du café au quintal ou de la bande passante au gigabyte, je n'ai pas d'autre attente que ce que je demande. Donnez-moi exactement la même chose qu'hier, en plus rapide et pour moins cher, et je vous paierai en conséquence.

Comment savons-nous que des marques comme Verizon et AT&T sont essentiellement sans valeur? Parce que si je passais de l'une à l'autre, elles s'en ficheraient.

Si vous voulez construire un actif marketing, nous devez investir dans la connexion et d'autres biens non transférables. *Si les gens ne sont pas indifférents, vous avez une marque.*

Est-ce que votre logo compte ?

Il compte moins que ce que souhaite votre designer, mais plus qu'on ne le pense.

Si une marque est un abrégé mental de la promesse que vous faites, un logo est le Post-it® qui rappelle cette promesse. S'il n'y a pas de marque, un logo est dénué de sens.

Voici un exercice simple.

Établissez une liste de cinq logos que vous admirez. En tant que consommateur de design, dessinez ou découpez et épinglez cinq logos bien faits.

C'est fait ?

Parfait, voici ma prédiction : chacun représente une marque que vous admirez.

Peu de personnes choisissent une croix gammée ou le glyphe intelligent d'une banque qui les a volées. C'est parce que les logos sont tellement associés à la promesse de la marque que nous leur conférons les pouvoirs de cette dernière.

Oui, il est possible qu'un logo affreux orne une marque fabuleuse (une sirène compliquée, comme celle de Starbucks). Bien des marques parmi les meilleures n'ont pas de logo identifiable ou mémorable (Google et Sephora viennent à l'esprit). Et bien sûr, un regard rapide sur la page suivante montre que la plupart des marques font comme cela :



Ne prenez pas le sujet à la légère et ne soyez pas négligent. Ne choisissez pas un logo qui offense ou détourne l'attention. Dans tous les cas, choisissez un logo qui marche en plusieurs tailles et sur des supports différents.

Mais surtout... choisissez un logo. Ne dépensez pas une fortune et un temps fou en réunions pour en discuter et conservez-le aussi longtemps que votre prénom.

Chapitre 14

Traiter différemment les gens différents

À la recherche des néophiles

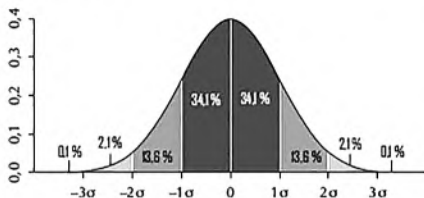
Dans tout groupe de 100 personnes, choisissez un critère de mesure (taille, poids, QI, longueur de cheveux, vitesse au 50 mètres, nombre d'amis sur Facebook) et vous allez découvrir un agglutinement significatif autour de la moyenne.

Près de 68 personnes sur les 100 seront proches de la moyenne; 27 en seront nettement éloignées et 4 seront des cas extrêmes.

Le phénomène est suffisamment fréquent pour qu'on l'appelle écart-type. Il se trouve qu'il se vérifie particulièrement pour le comportement humain. Everett Rogers¹ a démontré que, lorsqu'il s'agit de style, de technologie ou d'innovation, la plupart des gens aiment ce qu'ils ont. Ils veulent faire comme les autres et ne recherchent pas activement la nouveauté.

1. Everett Rogers est célèbre pour sa théorie sur la diffusion de l'innovation. Pour plus d'information : https://fr.wikipedia.org/wiki/Everett_Rogers

Quelques personnes, cependant, les 15 ou 16 personnes à gauche de la courbe sur le graphe ci-dessous, sont des néophiles. Ce sont les pionniers. Ils veulent ce qu'il y a de mieux, ce qui est intelligent et innovant. Ils font la queue pour la première d'un film. Ils mettent à jour leur système d'exploitation immédiatement et vont acheter *Vogue* pour les pubs.



Écart-type: les pourcentages indiquent quel pourcentage de la population est mesuré dans chaque segment. Par exemple, 34,1% de la population se situe dans un écart-type au-dessous de la moyenne.

Et un nombre égal de personnes, celles qui sont sur la droite de la courbe, vont défendre le statu quo jusqu'à la dernière minute. Elles lisent encore le *Reader's Digest* et utilisent un magnétoscope.

Les bons marketeurs ont l'humilité de comprendre qu'ils ne devraient pas vous faire perdre une minute de votre temps ou du leur sur qui ne figure pas à gauche sur la courbe.

Si quelqu'un est satisfait avec ce qu'il a, il est improbable que vous ayez le temps et l'argent vous permettant d'aller à sa rencontre et de créer en lui de l'insatisfaction — et qu'il soit donc ouvert à l'idée de changer et de devenir un client.

Ce n'est pas pour eux. Pas pour le moment.

Grâce à votre obstination et votre intelligence, vous les gagnerez peut-être comme clients. Un jour. Horizontalement. De personne à personne. Par des canaux mérités. Mais pas maintenant.

C'est par les néophiles, une population qui a un problème que vous pouvez résoudre maintenant (nouveau, tension et recherche constante du mieux) que vous pouvez commencer.

Adhésion

L'éducation obligatoire est une vue de l'esprit. Il est quasiment impossible d'éduquer les gens contre leur gré.

L'alternative est l'éducation volontaire : trouver des adhérents.

Nous demandons aux gens de nous accorder une attention enthousiaste. Nous promettons qu'en échange, ils recevront la connaissance et les conseils qu'ils souhaitent.

L'adhésion est ce dont vous avez besoin pour mériter l'engagement.

L'adhésion, c'est la main qui se lève, le regard vers le tableau et les notes que prend l'étudiant. C'est la première étape d'un parcours où vous et votre client vous éduquez réciproquement.

L'adhésion est mutuelle, consensuelle et conduit souvent au changement.

Les marketeurs paresseux essaient d'acheter l'adhésion par des pubs voyantes. Les meilleurs marketeurs méritent cette adhésion en recherchant ceux qui ont envie du changement qu'on leur offre. Et ils le font en connectant entre eux ceux qui veulent un changement.

Et ce changement est précisément ce que les marketeurs recherchent.

Que veulent les gens ?

Ce n'est probablement pas la bonne question.

Les gens différents veulent des choses différentes.

Les néophiles veulent être les premiers. Ils veulent l'espoir, le potentiel et la magie. Ils veulent l'excitation de voir que ça marche et celle du risque que cela pourrait ne pas marcher. Ils veulent le plaisir de montrer leur innovation au reste de l'équipe. Et ils veulent la satisfaction de faire un meilleur travail plus rapidement, ainsi que la possibilité d'être récompensés pour leur audace et leur productivité.

En revanche, le rond-de-cuir type d'une entreprise veut éviter tout problème avec son chef. Et s'il en apparaît, il veut un alibi parfait pour se défausser.

Le militant social veut une lueur d'espoir et la chance de bien faire les choses.

Celui qui mesure la domination plutôt que l'affiliation veut gagner. Et s'il ne le peut pas, il peut se contenter de regarder perdre l'adversaire.

Le membre d'une tribu qui recherche l'affiliation veut s'intégrer, être en phase avec ce qui l'entoure et éprouver le plaisir du « *les gens comme nous font les choses comme ça* » — sans risquer d'être élu comme leader.

Certains veulent prendre des responsabilités, d'autres veulent être reconnus. Certains parmi ceux que vous cherchez à servir veulent la bonne affaire alors que quelques-uns sont impatients de trop payer pour prouver qu'ils le peuvent.

Presque personne n'a envie de se sentir stupide.

De plus en plus de gens sont attirés par la promesse de la facilité pour ne pas avoir à se casser la tête ni à exercer leur capacité de jugement. D'autres éprouvent un sentiment de vide s'ils ne peuvent pas contribuer à une initiative.

Morale : posez-vous toujours des questions, faites continuellement des tests, soyez constamment ouvert à l'idée de traiter différemment des gens différents. Si vous ne faites pas cela, ils en trouveront d'autres qui le feront.

Le super-utilisateur

Certains clients ont plus de valeur que d'autres.

Vous avez certainement entendu des histoires de restaurants qui affichent la photo d'un critique local sur le mur de la cuisine. L'idée est que si vous remarquez tout de suite ce critique dans la salle, vous pouvez améliorer la qualité de ce que vous lui servez et obtenir une meilleure critique.

Si vous y arrivez, le jeu en vaut la chandelle.

Cela dit, de nos jours, n'importe qui peut être un critique. N'importe qui peut poster une opinion sur Yelp et partager son expérience. Et donc, vous devez mieux traiter tout un chacun parce que tout un chacun a autant de pouvoir.

Ici, le raisonnement ne tient pas la route. Traiter mieux tout un chacun revient un peu à traiter tout le monde moins bien — compte tenu de vos ressources, vous ne pouvez pas traiter tout le monde mieux que ce que vous le faites déjà. Mais vous pouvez aussi vous dire que, s'il est vrai que tout un chacun peut disposer d'une plateforme qui lui permet de s'exprimer, tout le monde ne l'utilise pas.

Même si n'importe qui *peut*, en théorie, être un néophile, un influenceur, un utilisateur expérimenté, un contributeur significatif, tout le monde ne saute pas sur l'occasion de l'être.

Vous pouvez en apprendre beaucoup sur les gens en regardant ce qu'ils font. Et quand vous trouvez quelqu'un qui adopte votre cause, adoptez-le en retour. Quand vous trouvez quelqu'un qui est impatient de parler de ce que vous faites, donnez-lui un sujet qui lui permette de le faire. Quand vous trouvez quelqu'un qui meurt d'envie d'être un leader généreux, donnez-lui les moyens de le devenir.

Nous avons les leviers technologiques qui permettent de traiter différemment des gens différents si nous choisissons de le faire. Mais nous devons observer et écouter pour déterminer quoi offrir à qui.

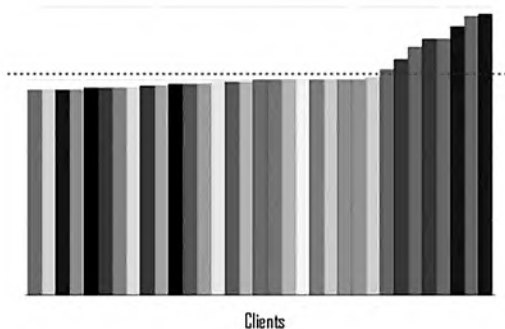
La vérité sur la contribution client

Toute commercialisation coûte de l'argent.

Il faut de l'argent pour porter un costume lors d'une réunion, pour avoir une vitrine, pour développer un nouveau logiciel, pour avoir un inventaire, pour faire des pubs et pour des centaines d'autres choses.

Ce sont des coûts fixes, répartis sur notre base clients.

Si vous faites le calcul, vous allez voir quelque chose comme ceci :



La ligne en pointillé est le montant dépensé par personne en marketing et les barres représentent la marge brute par client.

Cela signifie que seul huit des clients sur ce graphe génèrent du profit.

La théorie derrière ce graphe est exacte, qu'il s'agisse d'acheteurs de livres, de clients de restaurant, de donateurs en politique, de philanthropes, ou de collectionneurs de timbres; bref, dans toute industrie où certains clients dépensent plus que d'autres.

Quand vous demandez « C'est pour qui? », il faut que la réponse soit: « Le type de clients qui nous permet de continuer. »

Vous allez servir beaucoup de clients. Votre profit viendra d'un plus petit nombre.

Les baleines financent le fretin.

Pour un résultat optimal, il vous faut rechercher et enchanter la minorité. Et en retour, vous serez récompensé par une équipe de clients fidèles qui achètent pour tout le monde.

Quelle est la finalité de cette interaction ?

Prenez les clients précieux qui contactent votre service client quand ils ont un problème.

Comment savons-nous qu'ils sont précieux ? Tout d'abord, les employés du service client ont une fiche sur qui écrit ou appelle. Une recherche rapide montre que cette personne est cliente depuis des années, ajoute beaucoup d'argent à votre compte en banque, twitte à votre propos, ne retourne jamais la marchandise, paie en temps et en heure, achète des produits sur lesquels vous avez une marge importante, etc.

En fait, si vous faites le calcul, vous verrez qu'elle vous rapporte huit fois plus que le client moyen et que, à la différence du grand public anonyme qui vous coûte de l'argent, elle fait partie de la minorité qui génère des revenus qui se transforment en profit.

Rien de tout cela ne serait nouveau si nous parlions d'un freelance qui a six clients. Quand le gros client appelle, le freelance sait instantanément ce qui se passe.

Mais nous parlons ici d'une institution financière, où la personne la moins respectée et la moins payée a la fonction de répondre au téléphone quand les clients appellent. Ou de votre magasin, où c'est aussi le cas.

À ce moment-là, quand le téléphone sonne, pour qui est l'interaction ?

Si le but est d'en finir le plus rapidement possible avec l'appel, de nier toute responsabilité, de lire un script et d'utiliser des expressions telles que « comme stipulé dans le contrat » ou « c'est la politique de la maison », continuez comme cela et regardez vos espoirs partir en fumée.

En revanche, être humain dans ce genre de situation présente un coût facilement couvert par les avantages qu'il y a à enchanter un client extraordinaire.

Prenez votre voiture, traversez la ville et présentez-vous. Discutez du problème en face à face.

Courez chez FedEx et assurez-vous d'être à l'heure pour le dernier ramassage de la journée. La surprise et l'enchantement ont un impact durable.

Assurez-vous que le PDG prenne son téléphone et appelle le client que vous avez facturé trois fois accidentellement. C'est l'affaire de quelques minutes et cela en vaut la peine.

Je sais que vous ne pouvez pas faire cela pour tous les clients. Mais vous pouvez apprendre à voir et agir en conséquence.

Chapitre 15

Atteindre la bonne audience

Objectifs, stratégie et tactiques

Je fais une parenthèse avant d'avancer plus avant sur les questions tactiques.

Il est facile de comprendre les moyens tactiques parce qu'on peut en faire la liste. Vous en utilisez ou non.

La notion de stratégie est plus informelle. Elle chapeaute vos outils tactiques et constitue le travail que les outils tactiques cherchent à soutenir.

Et votre objectif est que votre pari sera couronné de succès si votre stratégie fonctionne.

Si vous communiquez vos moyens tactiques à la concurrence, ils vous la voleront et cela vous coûtera cher.

Mais si vous leur révélez votre stratégie, ça n'aura aucune importance. Parce qu'ils n'ont pas le courage ni l'obstination de faire leur propre stratégie.

Votre objectif est le changement que vous cherchez à apporter au monde. Ce peut être l'objectif personnel de gagner de l'argent, mais il est plus probable que ce soit le changement que vous cherchez à apporter à ceux que vous servez.

Cet objectif est votre fer de lance, le point d'aboutissement de votre travail.

Votre stratégie est un investissement durable pour parvenir à cet objectif. Elle préside aux moyens tactiques. Une stratégie peut être de gagner la confiance et l'attention. Une stratégie peut être d'être perçue comme étant la meilleure, voire la seule option. Une stratégie peut être de créer des alliances et des partenariats qui vous permettent d'accéder aux bonnes personnes.

La façon dont vous utilisez les histoires, le statut, les connexions pour créer une tension et aller de l'avant est une stratégie.

Une stratégie, quand elle réussit, vous rapproche de votre objectif. Il est possible que vous deviez en changer si elle échoue, mais il est préférable de ne pas le faire souvent.

Et les moyens tactiques? Ce sont les dizaines ou des centaines de mesures à prendre pour mener à bien la stratégie. Si un moyen tactique ne marche pas, pas de problème, vous pouvez le remplacer par un autre.

Vous pouvez modifier l'approche tactique dès que vous décidez qu'elle ne vous aide plus à accomplir votre stratégie.

Pendant des générations, Coca-Cola avait un objectif simple: faire en sorte que plus de gens boivent du Coca. La stratégie était de réaliser énormément de pubs pour persuader le grand public que le Coca faisait partie de la culture qui les rendait heureux — et que tout le monde en buvait. Et ces pubs changeaient en permanence parce que leur contenu était tactique.

L'objectif de Patagonia était de former un petit groupe d'amateurs de sports de plein-air soucieux de l'environnement, et de les aider à manifester leurs convictions en leur faisant porter des vêtements Patagonia. Pour reprendre leurs termes: « Tous ces sports sont silencieux. Aucun ne requiert de moteur; aucun ne suscite les acclamations d'une foule. Dans chaque sport, la récompense vient sous la forme d'une grâce durement gagnée et des moments de connexion entre la nature et nous. »

Leur stratégie est de redéfinir la manière dont certains perçoivent l'impact environnemental et la qualité vestimentaire. De donner à un petit groupe de fans un label et un outil qu'ils peuvent utiliser pour porter la bonne parole. De créer des *insiders* et des *outsiders*.

Et les moyens tactiques sont divers, allant de la recherche de nouvelles façons de recycler les vêtements à la création de boutiques dans des bâtiments en brique, au choix des matières ou au modèle tarifaire. Quand un choix tactique ne marche pas, l'entreprise n'abandonne pas sa stratégie, qui est la même depuis plus de 30 ans.

La publicité est un cas spécial, un moteur de croissance optionnel

Les médias, les entreprises de télécommunication et les services de livraison gagnent tous de l'argent de la même façon: en vendant l'attention de ceux que, prétendument, ils servent.

Vous pouvez acheter une pub dans un magazine, sur un réseau en ligne ou par courrier postal. Dans les trois cas, vous pourrez atteindre/interrompre/éduquer/engager tous ceux que vous ont

promis les intermédiaires. Quiconque a un timbre peut envoyer une lettre.

Vous n'avez pas à mériter cette attention puisque vous pouvez l'acheter.

Vous n'êtes plus l'*outsider*; maintenant vous êtes le client. Vous avez de l'argent et vous pouvez l'utiliser pour acheter l'attention, quand vous le voulez, et autant que vous pouvez vous le permettre.

Voici la bonne nouvelle : quand vous trouvez une approche publicitaire qui fonctionne, vous pouvez opérer à plus grande échelle. Rapidement et avec précision.

Mais vous avez probablement deviné quelle est la mauvaise nouvelle: il n'est pas facile de trouver une approche publicitaire qui marche.

Cela ne signifie pas qu'il ne faille pas essayer, mais il vous faut avoir une idée claire de ce que vous faites et pourquoi.

Une pub qu'on ne remarque pas n'existe pas.

Une pub remarquée est remarquée par certaines personnes, pas par tout le monde. Et si elle est remarquée par les bonnes personnes, elle crée une tension. La tension de ne pas savoir et d'avoir besoin d'en savoir plus. La tension d'être à la traîne. La tension que les choses pourraient s'améliorer (ou empirer).

Presque toute la pub télé est simplement du bruit sémiotique. Rassurer le spectateur (« Vu à la télé ») en lui disant que c'est une marque sûre, une marque que vous et vos amis connaissez, une marque qui mérite d'être présente dans les boîtes aux lettres.

C'est une taxe que les entreprises majeures des secteurs concurrentiels doivent payer. Mais c'est le genre de marketing qu'il n'est réaliste d'envisager pour personne d'autre.

Plus que jamais, mais moins que jamais

Le nombre d'entreprises qui font de la pub est plus important que jamais. Si vous cliquez sur le bouton « Boost » de Facebook, vous payez pour faire partie du monde de la pub.

Il n'a jamais été aussi facile ni aussi intéressant financièrement parlant de propager un message. Vous pouvez payer LinkedIn pour avoir le privilège d'envoyer un e-mail à un grand ponte; vous pouvez commencer par des pubs gratuites en ligne pour votre organisme caritatif et vous pouvez facilement faire la promotion de votre conférence ou de votre vente de gâteaux.

Il y a trois éléments qui constituent la magie de la publicité en ligne :

1. Vous pouvez atteindre les gens avec plus de précision en ligne que sur n'importe quel autre support. Pas simplement en termes de profil démographique, mais aussi en termes de profil psychologique (ce que les gens pensent et ce qu'ils recherchent).
2. Vous pouvez atteindre les gens instantanément. Si vous lancez votre pub à 10 heures du matin, vous commencez à atteindre votre cible à 10 heures 01.
3. Vous pouvez tout mesurer.

Puisque faire de la publicité est plus rapide, moins cher et plus mesurable que jamais, pourquoi n'est-ce pas le sujet sur lequel tout le marketing devrait se concentrer? Pourquoi ne pas en rester là?

Parce que la publicité en ligne est aussi le type de publicité le plus ignoré.

Il n'est pas inhabituel de diffuser une pub auprès d'une centaine de milliers de personnes et de n'avoir aucun clic. Il n'est pas inhabituel qu'une campagne n'ait absolument aucun impact sur la culture.

La publicité est un média qui ne se mérite pas. On achète et on paie. Et ceux que vous cherchez à atteindre le savent. Ils en sont inondés. Ils en sont las.

Vous n'avez pas payé le destinataire pour passer cette annonce, mais vous voulez qu'il vous paie de son attention.

C'est pour cela qu'il vous ignore.

Ce n'est pas que la publicité ne peut pas marcher. C'est seulement qu'elle n'est pas la bonne réponse pour tout le monde, en tout cas, pas à ce moment précis.

Que coûte l'attention ? Quelle est sa valeur ?

S'il vous plaît, ne vous laissez pas distraire par la possibilité d'une attention gratuite, d'un coup de projecteur qui vous rendrait largement et merveilleusement célèbre sans effort de votre part.

Même la publicité « gratuite » vous coûte du temps et des efforts.

Mais pour le moment, regardons les pubs, où l'équation coût/attention est claire.

Une pub dans un magazine sophistiqué aura un coût de 80 dollars pour mille (CPM), ce qui signifie qu'elle sera montrée à 1 000 lecteurs. Un peu moins de 10 centimes par personne.

Une pub sur un site web de seconde catégorie vous coûtera 80 dollars et sera présentée à 1 million de personnes. Mais bien sûr, ces personnes scannent, cliquent, ignorent et vont ou non se souvenir de cette pub, interagir ou non.

Quand on est sur le point d'acheter une pub, il faut se poser cette question : « Que vaut-elle ? »

Quand on veut créer le changement, on est souvent pressé et la pub est un raccourci attractif. Mais sans obstination et sans focus, cet investissement est du gâchis.

Le marketing de marque crée de la magie ; le marketing direct fait sonner le téléphone

Lester Wunderman est le père du marketing direct. On lui en doit le nom et c'est ce qu'il a utilisé pour construire American Express, le Columbia Record Club et une centaine d'autres projets.

En 1995, j'ai demandé à Lester de faire partie du conseil d'administration de Yoyodyne, une entreprise de marketing direct en ligne que j'ai fondée avant qu'Internet ne soit connu.

Lester a été le premier à décrire les différences entre le marketing de marque et le marketing direct, mais ses idées sont toujours valables de nos jours. Grâce à l'ascension de Google et de Facebook, il y a plus de marketing direct que jamais.

La différence porte sur ce qui se passe après la campagne publicitaire. Le marketing direct est orienté action. Et on le mesure. Le marketing de marque est orienté culture. Et on ne peut pas le mesurer.

Si vous postez une pub sur Facebook puis comptez vos clics et mesurez le nombre de conversions, vous faites du marketing direct.

Si vous placez un panneau d'affichage le long de l'autoroute avec l'espoir que les automobilistes se souviennent de votre funérarium la prochaine fois que quelqu'un mourra, vous faites du marketing de marque.

Il est tout à fait possible que votre marketing direct change la culture (c'est un effet secondaire sympathique). Il est tout à fait possible que vos pubs, les catalogues que vous envoyez et les visites sur votre site se combinent pour modifier l'histoire que les gens se racontent.

Et il est tout à fait possible que votre marketing de marque provoque quelques commandes (c'est un autre effet secondaire sympathique). Il est tout à fait possible que votre panneau sur l'autoroute invite un automobiliste à prendre la première sortie pour vous apporter de l'argent et que le sponsoring d'un podcast encourage quelqu'un à embaucher votre entreprise.

Le danger est la confusion.

La croissance extraordinaire des revenus de Google et de Facebook tient à une seule chose : bien des pubs qui tournent sur ces services sont immédiatement rentables. Une pub en ligne qui vaut 100 dollars génère 125 dollars de profit pour l'annonceur. Et il le sait, donc il achète plus. En fait, il continue à acheter jusqu'à ce que l'opération ne soit plus rentable.

Cela dit, les publicités centrées sur la marque (pour des produits comme Ford, Absolut Vodka et Palmolive) ont imprégné notre culture pour des générations. Or ces marques, comme bien d'autres, ne peuvent pas faire des campagnes de marketing direct qui marchent. Et donc le passage à un environnement de marketing direct mesurable a été pénible et plein d'échecs.

L'approche ici est aussi simple que difficile : si vous achetez des pubs de marketing direct, mesurez tout. Calculez combien il en coûte de mériter l'attention, d'obtenir un clic et de transformer cette attention en commande. Le marketing direct est un marketing d'action et, si vous ne pouvez pas le mesurer, il ne compte pas.

Si vous achetez des pubs de marketing pour la marque, soyez patient. Refusez de mesurer. Interagissez avec la culture. Sachez sur quoi vous concentrer, bien évidemment, mais surtout, soyez cohérent et patient. Si vous ne pouvez être ni l'un ni l'autre, ne vous payez pas des pubs de marketing de marque.

Les deux paragraphes ci-dessus devraient vous avoir remboursé le temps et l'argent dépensés pour ce livre. J'espère que ce n'est pas le seul retour sur votre investissement, mais même les entreprises les plus grandes et les plus prospères ne voient pas à quel point le passage aux interactions en ligne a fondamentalement transformé les affaires.

Procter & Gamble dépense des milliards à la télé pour ses marques, Tide, Crest et autres. Quand ces pubs télé sont remplacées par des pubs de marketing direct, son business model s'effondre.

La pizzeria du coin était dépendante de la pub dans les Pages Jaunes. Une grande pub était rentable et le numéro de téléphone spécial associé à cette pub en donnait la preuve. En revanche, faire des pubs sur Yelp prend du temps et est perçu comme un risque. Pas de contrôle. Pas d'historique de performance.

Pour beaucoup d'entreprises plus petites, passer de pubs centrées sur la marque, coûteuses, lentes et difficiles à mesurer, à des pubs directes, rapides, agiles et mesurables a été une transformation positive. Mais il n'est pas facile d'opérer comme un marketeur direct quand ceux que vous voulez atteindre ne cliquent généralement pas sur les pubs.

Guide simple pour le marketing direct en ligne

La pub existe pour provoquer un clic.

Le clic existe pour provoquer une vente ou obtenir une permission. La vente existe pour provoquer une autre vente ou le bouche-à-oreille. La permission existe pour provoquer une formation et une vente.

Voilà.

Chaque étape de ce processus a un coût (vous payez comptant à la première étape mais, en cours de route, vous allez perdre ceux qui abandonnent) et chaque étape vous approche un peu plus du bénéfice.

Assignez des valeurs à chaque étape. Si vous ne le pouvez pas, ne faites pas de marketing direct avant d'en être capable.

Certaines personnes verront-elles vos pubs sans pour autant agir? Bien évidemment. C'est un effet secondaire, un bonus qui crée la visibilité et la mutation culturelle. Mais si vous ne pouvez pas le mesurer, ça ne compte pas.

Guide simple du marketing centré marque

Tout ce que vous faites, qu'il s'agisse de répondre au téléphone ou de concevoir votre packaging, de votre adresse ou des effets en aval de vos réalisations, de la musique d'attente ou du comportement de vos cadres, ou même des billes de polystyrène de vos emballages — tout cela reflète votre marque.

Vous ne pouvez pas le mesurer. Vous pouvez même ne pas le remarquer.

Mais c'est quand même important.

Vous dépensez déjà de l'argent pour le marketing de votre marque. Sans aucun doute. La question est celle-ci : que se passerait-il si vous dépensiez un peu plus ? Et si vous le faisiez avec une véritable intention ?

Si vous pouviez investir plus de temps et d'argent dans la présentation de l'histoire de votre marque, que feriez-vous ?

Vous pourriez certainement acheter une page entière de publicité dans votre journal local ou un spot publicitaire sur une chaîne de télé. Il a été longtemps acquis qu'il fallait dépenser son argent de cette manière pour, ensuite, en gagner en très peu de temps. C'est amusant. Cela ne requiert l'accord de personne, sauf celui de votre boss ou de qui contrôle le budget pour ce genre d'opération. C'est fait en une fois et, le lendemain, vous pouvez passer à autre chose.

C'est peut-être la meilleure façon de dépenser son argent. Le sponsoring d'un tournoi de tennis ou un podcast peuvent aussi faire merveille.

Peut-être.

Or peut-être devriez-vous investir davantage dans la façon dont votre équipe interagit avec les clients. Peut-être pourriez-vous dépenser quelques millions de dollars en recherche et développement ou retourner à l'école pour perfectionner vos talents artistiques.

La leçon la plus importante que je puisse partager concernant le marketing centré sur la marque est celle-ci : vous n'avez, j'en suis absolument certain, ni assez d'argent ni assez de temps pour construire une marque qui marche pour tout le monde. Vous ne le pouvez pas. N'essayez pas.

Soyez spécifique.

Soyez très spécifique.

Et ensuite, fort de ce savoir, chargez votre marketing. Le moindre détail doit refléter le tout. Dès que nous voyons quoi que ce soit qui vient de vous, il faut que nous soyons capables de deviner qui vous êtes dans votre intégralité.

La fréquence de répétition

Les gens ne se rappellent pas ce qu'ils lisent, ce qu'ils entendent, ni même ce qu'ils voient. Avec de la chance, ils se souviennent de ce qu'ils font, mais ils ne sont même pas très bons non plus là-dessus.

Nous nous rappelons ce que nous répétons.

Nous nous rappelons ce que nous voyons constamment. Nous nous souvenons de notre oncle Fred, qui est venu pour Noël pendant 20 ans d'affilée, mais pas de sa copine Ethyl, qui n'est venue qu'une fois.

Il y a des raisons évolutionnistes évidentes qui expliquent ce phénomène d'optimisation. Il faut que nous élaguions nos souvenirs constamment et les souvenirs les plus faciles à élaguer sont ceux qui constituent un bruit aléatoire.

Nous nous rappelons les événements pour lesquels nous avons des photos dans notre album de famille, mais non ceux qui n'ont pas été photographiés. Cela n'a rien à voir avec le fait de prendre des photos, mais tout à voir avec la répétition de notre histoire, celle que nous racontons toutes les fois que nous voyons cette photo.

Dans la foulée, cela nous a poussés à associer la notion de « confiance » à des événements et des histoires qui se reproduisent. Le familier est normal et le normal est fiable.

Les marketeurs oublient cela tous les jours.

Parce que nous nous lassons de nous-même. De notre histoire, de notre changement. Nous les connaissons déjà. Nous nous en souvenons. Mais ils nous assomment.

Et du coup, nous en changeons.

Jay Levinson est connu pour avoir déclaré ceci: « Ne changez pas vos pubs parce que vous vous en êtes lassé. Ne les changez pas quand vos employés s'en sont lassés. Ne les changez pas quand vos amis s'en sont lassés. Changez-les quand votre comptable s'en est lassé. »

Et c'est vrai pour bien d'autres choses que les pubs.

Toutes les histoires que vous racontez requièrent une certaine fréquence de répétition. Vous allez essayer quelque chose de nouveau, changer d'énoncé et explorer un nouveau marché... et si ça ne marche pas tout de suite, instinctivement vous voulez essayer autre chose.

Mais la fréquence nous enseigne qu'il s'écoule beaucoup de temps entre le moment où nous nous ennuyons et celui où notre public reçoit le message.

Beaucoup de gens se lancent dans un projet. Ils font quelques conférences, vont même faire des conférences TED et ils passent ensuite à autre chose. Ils démarrent une boîte de conseil, ont quelques clients, et si ensuite ça cafouille, ils abandonnent. Ou ils créent une entreprise, lèvent des fonds, les dépensent rapidement et foncent dans le mur juste avant que les bonnes choses n'arrivent.

Le marché est habitué à associer fréquence et confiance (oui, voici que je le redis). Si vous abandonnez au beau milieu de la construction de cette fréquence, il n'est pas étonnant que vous n'ayez aucune chance de mériter la confiance.

Optimisation des moteurs de recherche (SEO) et mines de sel

L'écosystème de Google est basé sur un mythe. Le mythe que des millions et des millions d'entreprises, qui se pomponnent toutes pour les moteurs de recherche, seront trouvées par des personnes qui les recherchent.

Les sites de rencontre offrent la même promesse. Les réseaux sociaux aussi.

Présentez-vous comme il le faut, suivez toutes les règles et, quand nous allons rechercher « magasin de pneus » ou « restaurant » ou « relecteur freelance » ou « rencontre sympa pour le week-end », nous allons vous trouver.

Drôle de raisonnement !

Il y a des milliers de pages de résultats. C'est de la folie de s'imaginer que *nous* serons la première occurrence.

Le but n'est pas d'être trouvé quand quelqu'un tape un terme générique.

Le but est que quelqu'un s'intéresse suffisamment à vous et à ce que vous faites pour taper votre nom. Qu'on vous recherche, vous, et non une alternative générique.

Oui, vous pouvez trouver mon blog en cherchant « blog » sur Google. Mais je préférerais que vous cherchiez « Seth ».

Le SEO est la technique visant à vous placer le mieux possible sur la page des résultats pour une recherche générique. Le serrurier, l'hôtel ou le médecin qui l'emporte bénéficie d'un énorme avantage. Et les autres doivent dépenser de l'argent en consultants et en stratagèmes pour obtenir un meilleur rang.

À l'inverse, un marketeur intelligent peut construire un produit ou un service qu'il vaille la peine de rechercher. Pas par le terme générique, mais grâce à ce que vous réalisez, spécifiquement. Quand vous faites cela, Google est de votre côté. En fait, Google veut qu'on *vous* trouve quand on vous cherche.

La première étape est de créer un produit ou un service qui intéresse suffisamment les gens pour qu'ils vous cherchent spécifiquement. Vous ne pouvez pas l'emporter dans une recherche générique, mais vous le pouvez si la recherche est suffisamment spécifique.

Et ensuite, la seconde étape est facile à comprendre : être celui qu'on veut trouver quand on vous cherche.

Chapitre 16

Le prix est une histoire

La tarification est un outil marketing, pas seulement un moyen de gagner de l'argent

À un moment ou un autre, vous allez donner à vos clients le prix de vos produits ou services. Concernant votre tarification, il y a deux points à garder à l'esprit :

1. Le marketing change votre politique de prix.
2. Votre politique de prix change votre marketing.

Les gens font des hypothèses et ont des opinions sur vos produits sur la base de vos tarifs ; la clarté de votre positionnement est donc importante. Votre politique de prix doit être en phase avec les territoires que vous revendiquez.

Êtes-vous du genre à choisir le vin le moins cher sur le menu ? Qu'en est-il du plus coûteux ?

Notez qu'aucune de ces deux questions ne dit quoi que ce soit sur le vin lui-même. Rien sur son goût ou sa valeur.

Seulement son prix.

Personne ne conduit la voiture la moins chère possible (on voit rarement une vieille Yugo dans la rue) et rares sont ceux qui utilisent une Bugatti en ville. Mais entre ces deux extrêmes, il y a quantité d'histoires. Des histoires que nous nous racontons à nous ou à ceux qui nous entourent.

L'utilité d'une Porsche Cayenne n'est ni de près ni de loin proportionnelle à son coût. Cette voiture est simplement un signal, un drapeau rouge et argent que nous arborons dans notre rue et dans le théâtre de notre amour-propre.

Bien sûr, le prix est plus qu'un signal. C'est aussi le moteur de la croissance de notre projet, parce que le prix détermine ce que nous représentons, ceux pour qui nous avons conçu notre offre et l'histoire que nous racontons. Et le prix crée (ou élimine) la marge, or cette marge est ce dont nous disposons pour notre marketing extérieur.

Prenez un boulanger. Si les ingrédients et les frais généraux associés à une miche de pain sont de 1,95 dollar pour une quantité donnée, nous pouvons examiner trois cas extrêmes :

1. À un prix au détail de 2 dollars, le profit est de 5 centimes.
2. À un prix de 2,50 dollars, le profit par miche est de 55 centimes, soit 11 fois plus et plus de 1 000% de profit par unité.
3. Et à 3 dollars la miche, nous faisons 20 fois plus que dans le premier cas de figure. Le boulanger qui fait payer 2 dollars la miche doit vendre 21 miches quand celui qui fait payer 3 dollars en vend une. Ces 21 de plus font la différence entre quelques clients à l'heure et la queue à la boutique.

« Mais, allons-nous dire, nos clients veulent payer moins cher. »

Peut-être. Mais quelle valeur attachent-ils à une boutique étincelante de propreté, à un personnel nombreux, bien payé et serviable, à une nouvelle enseigne et à une équipe locale de base-ball qui porte des maillots avec votre logo? Quelle valeur attachent-ils au joli sac qui accompagne chaque miche — sans parler des échantillons gratuits de petits biscuits au beurre? Qu'éprouvent-ils quand ils disent à leurs amis qu'ils sont en train de manger le même pain que celui que sert le restaurant sophistiqué du bout de la rue?

Il vaut mieux présenter des excuses une seule fois que vous excuser à répétition des centaines de petites bévues.

Le prix est un signal.

Différent prix (différentes personnes)

Les Quakers ont inventé l'étiquette de prix. Avant cela, il était généralement admis que rien n'avait de prix ferme. Tout le monde marchandait.

Mais Macy's et Wanamaker's voulaient grandir et créer des boutiques immenses avec un personnel sous-payé. Il était impossible de former tant de gens au marchandage. Et ils ont donc adopté l'idée des Quakers à grande échelle.

Si l'étiquetage de prix a été originellement conçu par les Quakers parce qu'ils considéraient qu'il était immoral d'accorder des prix différents à différentes personnes pour la même denrée, le principe a pris parce que les industriels et les grandes entreprises en ont vu l'efficacité.

Mais, comme pour tout, Internet change les choses.

D'un côté, vous pouvez dire que le prix est le juste prix. Tesla a raconté cette histoire aux acheteurs de voitures de luxe et ils ont été soulagés. Mais quand Uber a essayé d'établir des tarifs en fonction de la demande, la marque a perdu des milliards en affaiblissant la confiance des utilisateurs.

Pour la plupart des entreprises, notamment les plus petites, ce n'est pas la logistique pour établir des prix différents qui est le plus difficile.

C'est l'histoire associée.

Je mets ce sujet sur la table parce que c'est un moyen évocateur de faire comprendre l'histoire de votre prix (et le prix de votre histoire). Qu'éprouvez-vous quand vous découvrez que vous avez bénéficié d'une remise que personne d'autre n'a eue? Quid de l'idée que vous l'avez méritée? Qu'éprouvez-vous si d'autres ont eu cette remise, mais pas vous?

Que pensez-vous de l'effet de rareté et du modèle de prix sur Kickstarter? Est-ce que la peur de rater une opportunité vous pousse à agir?

« Bon marché » revient à dire « j'ai peur »

À moins que vous ayez trouvé une façon extraordinaire de vendre votre service ou votre produit, faire l'impossible pour être le moins cher signifie probablement que vous n'avez pas suffisamment investi dans le changement.

Si vous êtes le moins cher, vous n'êtes pas en train de promettre du changement. Vous promettez la même chose, mais à un prix plus intéressant.

Le nivellement par le bas est tentant, parce que rien n'est plus simple que de vendre moins cher. Votre client n'a pas besoin de réfléchir. Ce n'est pas une expérience culturelle ni émotionnelle. C'est simplement moins cher.

Le bas prix est le dernier refuge d'un marketeur à court d'idées généreuses.

Et qu'en est-il de ce qui est gratuit ?

Si l'on fait du marketing pour et avec le client, pourquoi ne pas tout donner gratuitement ?

Il y a deux raisons :

1. S'engager dans une transaction est fondamentalement différent de tomber sur un objet apparemment sans valeur (ou, en tout cas, sans prix) partagé gratuitement. Le sentiment de rareté, la tension et l'adhésion n'existent que lorsque nous devons décider de faire un achat — et ce sont des aspects que le marketeur sacrifie quand l'acquisition est vraiment gratuite.
2. Si vous n'avez pas de trésorerie, vous ne pouvez pas investir dans notre produit, dans votre équipe ou en marketing.

Mais il vaut la peine de considérer la gratuité pour la gratuité selon d'autres raisons, dans d'autres situations.

Ce qui est gratuit n'est pas simplement un centime de moins qu'un centime ou un dollar de moins qu'un dollar. C'est une catégorie de transaction complètement différente parce que, comme la division par zéro, elle s'étend jusqu'à l'infini.

Une idée gratuite a plus de chance de se répandre rapidement qu'une idée rattachée à un coût.

Si être sur Facebook coûtait trois dollars par mois, la plateforme aurait attiré moins de 1 million d'utilisateurs.

S'il fallait dépenser de l'argent pour écouter les tubes à la radio, le top 40 disparaîtrait.

Et pourtant...

Nous ne pouvons pas survivre si nous distribuons tout pour rien.

On peut échapper à ce paradoxe en combinant deux offres :

1. Des idées gratuites qui se propagent.
2. Des expressions payantes de ces idées qu'il vaille la peine d'acheter.

Quand un chef donne ses recettes, intervient dans un podcast ou fait un séminaire en ligne, il communique ses idées gratuitement. Il est facile de les trouver et de les partager.

Mais si vous voulez manger ses pâtes servies dans de la porcelaine et sur une nappe blanche dans son restaurant, cela vous coûtera 24 dollars.

Quand une chanson à la radio est gratuite, mais que le ticket pour un concert coûte 84 dollars, l'artiste peut être rétribué.

La porcelaine et le ticket sont les souvenirs des idées et les souvenirs sont censés être coûteux.

Il y a d'innombrables façons de partager sa vision, ses idées, sa communication digitale, sa capacité à faire des connexions — gratuitement. Et tout cela permet de construire le savoir, le droit à l'attention et la confiance qui vous donnent la plateforme pour vendre quelque chose qu'il vaut la peine de payer.

Confiance et risque, confiance et dépense

Il est rationnel de penser que nous aurons très probablement besoin d'avoir confiance avant de nous engager dans des transactions risquées.

Et il est aussi rationnel de s'attendre à ce que les gens veuillent avoir confiance avant de dépenser beaucoup d'argent (une forme de risque). Ou de nous consacrer du temps et des efforts.

Pourtant, dans nombre de cas, c'est le contraire qui est vrai.

Le fait que la transaction comporte un risque crée une dissonance cognitive. Nous inventons un sentiment de confiance précisément parce que nous dépensons beaucoup d'argent. « Je suis intelligent et la chose intelligente à faire est d'avoir confiance en cette personne avant d'investir mes économies (ou ma vie), donc je dois avoir confiance en cette personne. »

C'est la finalité du camp d'entraînement. Le prix élevé à payer pour y participer (sang, sueur et pleurs) nous fait nous conformer au groupe.

C'est pourquoi les restaurants et hôtels haut de gamme survivent aux critiques négatives.

Quand les gens sont très impliqués dans quelque chose (que ce soit financièrement comme en termes de réputation ou d'efforts), ils fabriquent souvent l'histoire qui justifie cette implication. Et cette histoire crée leur confiance.

Tout escroc sait cela. L'ironie est que les marketeurs à qui l'on doit faire confiance ne le comprennent pas.

Baisser votre prix n'accroît pas la confiance qu'on peut avoir en vous. Ce qui se passe, c'est le contraire.

Créez le changement généreusement et gérez votre entreprise courageusement

La générosité qui implique travail gratuit, réductions constantes et quantité d'heures supplémentaires non rémunérées n'est pas vraiment de la générosité. Parce que ce n'est pas viable et qu'à un moment ou un autre, vous rompez votre promesse.

Cela dit, montrer de la générosité par son courage, son empathie et son respect, c'est vraiment de la générosité.

Ce que les clients attendent de vous est que vous les aimiez assez pour avoir envie de les changer.

Que vous créiez une tension qui ouvre la possibilité d'aller de l'avant.

Que vous effectuiez le travail émotionnel qui les initie au possible.

Et si vous devez faire payer cher pour cela, cela reste une bonne affaire pour vos clients.

Étude de cas : pas de pourboire à USHG

Pendant plus de 10 ans, le restaurant qui a eu les meilleures critiques dans le guide Zagat de New York a été l'Union Square Cafe.

Au cours des années, l'entreprise qui gérait le café a ajouté près d'une douzaine de restaurants très estimés autour de New York dans le cadre de leur Union Square Hospitality Group (USHG).

En 2016, la direction en a stupéfié plus d'un en éliminant les pourboires, pour augmenter à la place ses prix de 20 %. Elle a consacré ce supplément de revenu aux congés parentaux, à des rémunérations plus équitables et à une meilleure gestion des

équipes. Cette transformation devait avoir pour effet que les gens dans les cuisines soient mieux payés et que les serveurs aient plus grand intérêt à travailler ensemble — à opérer, un peu comme les docteurs, les pilotes ou les enseignants, pour le travail lui-même et non pour les pourboires.

Cette perspective est la marque d'un excellent leadership, mais présente une foule de problèmes de marketing.

Comment communiquer sur l'augmentation du prix et l'élimination des pourboires auprès d'un client, c'est-à-dire auprès de quelqu'un qui valorise une relation spéciale parce qu'il se voit comme une personne différente de la moyenne en donnant des pourboires plus élevés ?

Comment communiquer l'initiative auprès d'un touriste, qui compare les prix en ligne avant de faire une réservation et ne sait pas que l'inclusion des pourboires rend en réalité le restaurant moins coûteux qu'il y paraît ?

Comment la communiquer auprès du personnel, en particulier des serveurs qui gagnent le plus et sont réticents à l'idée de gagner moins ?

Pourquoi ce changement et pour qui ?

L'une des leçons importantes est qu'un changement de ce type ne peut pas concerner tout le monde. Par exemple, certains convives trouvent leur plaisir dans le statut qu'ils acquièrent en laissant un gros pourboire. Ils le font avec panache et, pour quelqu'un qui est à l'aise, c'est un plaisir qui ne coûte pas cher. USHG ne peut plus offrir ce plaisir. « Désolé, ce n'est pas pour vous. »

En revanche, un convive qui recherche l'affiliation comme forme de statut peut trouver qu'on se sent plus à l'aise en exprimant des

remerciements sincères si l'on évite la peur de donner un pourboire trop gros ou trop petit.

Qui plus est, le convive dont la vision du monde intègre équité et dignité a désormais plus de mal à être client dans d'autres restaurants. Si l'on doit choisir entre un restaurant où les employés sont engagés et traités équitablement et où ils travaillent dans la dignité et un autre restaurant où la hiérarchie sape toutes ces valeurs, il est plus facile de devenir l'habitué de celui en phase avec sa vision du monde.

On dîne rarement seul dans un restaurant. USHG donne à ses hôtes la chance de gagner en statut en mettant en valeur une vertu. L'entreprise leur donne une histoire qu'ils peuvent se raconter (à eux et aux autres) — une histoire sur la façon dont le choix apparemment anodin d'un restaurant attire l'attention sur des sujets beaucoup plus importants, comme la disparité entre les races, les sexes ou les revenus.

Cette histoire n'est pas pour tout le monde mais, pour le bon public, elle transforme l'expérience.

C'est pour qui, c'est pour quoi et en quoi cela change-t-il un statut?
Que vais-je dire aux autres?

Chapitre 17

Avoir la permission et être remarquable : un cercle vertueux

La permission est attendue, personnalisée et pertinente

Il y a plus de 20 ans dans *Permission Marketing*¹, j'ai raconté le début d'une révolution.

C'est sur l'attention. Une attention qui n'est pas abondante.

Les marketeurs ont volé cette attention, en ont abusé et l'ont gaspillée. « Le spam est gratuit, donc faisons du spam et encore du spam. » Du spam par e-mail, bien sûr, mais aussi toutes sortes de spams. Des efforts constants pour voler notre attention, un temps précieux, deux choses qu'on ne peut pas récupérer. Il y a une

1. Le livre a été traduit sous le titre anglais, conservé : *Permission Marketing : Les Leçons d'Internet en marketing* (Maxima, 2000). Seth Godin est reconnu comme l'inventeur du *permission marketing*. Pour plus d'information : http://fr.wikipedia.org/wiki/Permission_marketing

alternative: le privilège de délivrer des messages attendus, personnalisés et pertinents à ceux qui souhaitent les recevoir. Cela n'a pas l'air d'être sujet à controverse, mais ça l'a été — et cela m'a valu d'être expulsé de la Direct Marketing Association.

Ce que j'ai vu il y a 25 ans, c'est que le spam ne fonctionne pas à grande échelle.

L'attention était véritablement précieuse et les marketeurs égoïstes devaient cesser de voler ce que les êtres humains ne peuvent pas fabriquer en plus grande quantité.

Mon équipe et moi avons créé une entreprise autour de cette idée. À un certain moment, Yoyodyne envoyait, recevait et gérait plus d'e-mails que quiconque sur la planète... et nous le faisons avec la permission active de toutes les personnes avec lesquelles nous interagissions. Le taux d'ouverture des e-mails dépassait les 70 % et la moyenne des taux de réponse était de 33 %.

C'est à peu près 1 000 fois mieux que le taux habituel d'un e-mail de marketing type en 2018.

Avant de payer des pubs, et même bien avant, commencez par l'idée de gagner cet actif. Le privilège de parler à des gens à qui vous manquerez si vous disparaissiez.

Le *permission marketing* reconnaît le nouveau pouvoir des consommateurs qui ignorent le marketing. C'est comprendre que traiter les gens avec respect est la meilleure façon de mériter leur attention.

Prêter attention est une expression clef ici, parce que les marketeurs de la permission comprennent que, lorsqu'une personne choisit de prêter cette attention, elle leur octroie quelque chose qui a de la valeur. Et elle ne va pas récupérer cette attention si elle change d'avis. L'attention devient un actif important, qu'il faut valoriser et non gaspiller.

La permission réelle est différente de la permission présumée ou légaliste. Ce n'est pas parce que vous avez obtenu mon adresse e-mail que vous avez la permission de l'utiliser. Ce n'est pas parce que je ne porte pas plainte si vous le faites que vous avez cette permission. Ce n'est pas non plus parce qu'il y a des mentions légales en tout petits caractères sur vos règles relatives à la gestion des données personnelles que vous avez cette permission.

La permission réelle fonctionne comme ceci : s'il ne vous voit plus, votre public va s'inquiéter. Il va se demander où vous êtes passé.

La permission s'acquiert comme dans les rendez-vous amoureux. Vous n'emportez pas l'adhésion à la première impression. Vous gagnez le droit de l'obtenir petit à petit.

L'un des moteurs du *permission marketing*, en plus de la rareté de l'attention, est le coût extraordinairement bas de la mise en relation avec ceux qui souhaitent vous entendre. Une goutte après l'autre, un message après l'autre. Chaque contact est virtuellement gratuit.

Les flux RSS, l'e-mail et autres techniques font que vous n'avez pas à vous casser la tête avec l'achat de timbres ou de pubs à chaque fois que vous avez quelque chose à dire. La livraison à domicile, c'est la revanche du laitier : c'est l'essence de la permission.

Facebook et d'autres plateformes sociales semblent offrir des raccourcis en rendant apparemment facile l'accès à de nouvelles cibles. Mais l'inconvénient est que vous y êtes un métayer. Ce ne sont pas vos terres. Ce n'est pas vous qui avez la permission de contacter les gens, ce sont eux. Ce n'est pas vous qui possédez cet actif, ce sont eux.

Tout éditeur, toute société de médias et tout créateur d'idées doivent posséder un actif de permissions, le privilège de pouvoir contacter les gens sans intermédiaire.

Il n'est pas nécessaire que cette permission soit consignée formellement, mais elle doit être évidente. Mon ami a la permission de m'appeler s'il a besoin de m'emprunter 5 000 dollars, mais une personne que je rencontre dans un salon professionnel n'a pas celle de me raconter son CV même si elle a payé pour être à ce salon.

Les abonnements sont une action claire donnant une permission. C'est pourquoi les abonnés qui se font livrer un journal chez eux ont autant de valeur, bien plus que ceux qui achètent leurs magazines à un kiosque.

Pour obtenir une permission, vous faites une promesse. Vous dites : « Je vais faire ci, ça et ça ; j'espère que vous allez me donner votre permission en m'écoutant. » Et ensuite — mais c'est la partie difficile —, c'est ce que vous faites et rien d'autre. Vous ne pouvez pas considérer que vous pouvez faire davantage. Vous ne pouvez pas vendre ou louer votre liste de diffusion ni exiger plus d'attention. Vous pouvez promettre un bulletin d'information et me parler pendant des années ; vous pouvez me promettre un flux RSS quotidien et me joindre toutes les trois minutes ; vous pouvez me promettre un argumentaire de vente tous les jours (comme le fait le distributeur Internet Woot). Mais cette promesse est une promesse jusqu'à ce que les parties soient d'accord pour la modifier. Vous ne pouvez pas supposer que, simplement parce que vous êtes dans une course pour la présidentielle, ou arrivez à la fin du trimestre, ou lancez un nouveau produit, vous avez le droit de rompre cet accord. Vous ne l'avez pas.

Il n'est pas nécessaire que cette permission soit un moyen de diffusion uniforme. Internet montre que vous pouvez traiter des gens différents différemment et exige que vous compreniez comment la base qui vous a donné une permission choisit ce qu'elle veut écouter et sous quelle forme.

Si vous avez l'impression qu'il faut de l'humilité et de la patience pour faire du *permission marketing*, c'est parce que c'est le cas. C'est aussi pourquoi si peu d'entreprises le font correctement.

Combien de personnes vous contacteraient et se poseraient des questions (ou se plaindraient) si vous cessiez de leur envoyer des e-mails? C'est un paramètre qu'il vaut la peine de mesurer et d'améliorer.

Une fois que vous avez obtenu la permission, vous pouvez éduquer. Vous avez des adhérents. Vous pouvez prendre votre temps et raconter une histoire. Jour après jour, goutte après goutte, vous pouvez interagir avec les gens. Ne vous contentez pas de les inonder de messages; communiquez l'information dont ils ont envie.

Peu après la publication de *Permission Marketing*, Dany Levy a lancé une newsletter qui s'appelait DailyCandy. Cette newsletter ciblait les jeunes femmes cherchant des ventes privées, des soirées et des moyens de rencontrer de nouvelles personnes dans une ville donnée. Ça a tellement bien fonctionné que la newsletter a fini par être acquise pour plus de 100 millions de dollars.

Et tout propriétaire d'un podcast possède un actif similaire, une base d'abonnés qui écoute chaque semaine le dernier épisode.

Et tout politicien à succès possède lui aussi ce type d'actif: un groupe de votants activistes impatientes d'entendre le dernier riff, de le partager et d'agir.

Protégez cet actif. Il a plus de valeur que vos ordinateurs ou que les chaises de votre bureau. Virez quiconque voudrait vous le dérober. Virez aussi toute personne dans votre équipe qui serait prête à spammer cette liste pour améliorer ses statistiques.

Méritez votre permission et restez-en le propriétaire

Quand vous utilisez une plateforme de médias sociaux parce qu'elle a une multitude d'utilisateurs, vous n'êtes pas vraiment en train de construire un actif.

Oui, pour le moment vous pouvez atteindre vos followers sur cette plateforme. Seulement, au cours du temps, la plateforme fait de l'argent en vous facturant, mais sans vous donner le fruit de son travail.

Et alors, vous devrez booster un post. Ou vous inquiéter des conséquences si la plateforme essaie d'augmenter sa valeur boursière.

Si la notion de permission est au cœur de votre travail, méritez-la et conservez-la. Ne communiquez qu'avec ceux qui veulent entendre parler de vous. La définition la plus simple de la permission, c'est qu'elle recouvre tous ceux à qui vous manquerez si vous ne les contactez pas.

Vous devez la posséder, non la louer.

Tuma Basa et RapCaviar

En 2015, par mesure défensive, Spotify a embauché Tuma Basa, un arbitre du goût en matière de musique. Le but était de faire concurrence à la nouvelle initiative d'Apple qui proposait des playlists gérées par un DJ Basa qui a pris en main la playlist « RapCaviar » et qui leur a fait gagner plus de 3 millions d'adhérents en quelques mois. Ce sont des auditeurs qui ont donné à Spotify (et Basa) la permission de partager avec eux de la nouvelle musique.

En trois ans, Basa a fait passer la liste à 9 millions d'auditeurs.

Il a construit l'actif le plus important de l'industrie de la musique. Plus gros que n'importe quelle station de radio. Plus important que n'importe quel magazine. Quand Basa fait le portrait d'un nouvel artiste, il devient une superstar. Tous les vendredis matin, la playlist est mise à jour et, à la fin de la journée, le paysage des tubes musicaux a changé.

Spotify n'a pas besoin de fréquence radio ni d'un magazine.

Ils ont un actif d'utilisateurs qui leur ont donné une permission. Permission, attention et adhésion sont le moteur du commerce.

Présentez-vous avec générosité

Mais comment obtenir cette permission au départ ? Comment allez-vous vous connecter avec des gens qui veulent en savoir plus sur vous ?

La vision du monde des néophiles fait qu'ils sont à la recherche de voix nouvelles, d'idées nouvelles et de nouvelles options. Il n'y a pas foule sur votre marché, mais il peut y avoir suffisamment de monde.

Quand Marvel veut lancer une franchise pour un nouveau super-héros, l'entreprise ne commence pas par faire des pubs télé dans tout le pays. Non, elle va au Comic-Con de San Diego.

Le Comic-Con a une permission. La permission de fans en délire, de fans néophiles, pour lancer des idées nouvelles, pour les aider à trouver le prochain gros coup.

C'est l'endroit où lancer *Deadpool*. Non avec un pitch, mais avec de la générosité.

Une attraction spéciale à venir.

Une interview avec le directeur.

De vraies nouvelles.

Le film ne va pas sortir avant un an. Personne n'est là pour vendre des tickets. L'entreprise est là pour obtenir une permission. Pour gagner de l'attention, mériter le privilège de raconter une histoire à un public qui souhaite l'entendre.

C'est surtout un signal. Une façon de dire à l'essentiel de la tribu que l'on fait attention à elle, et c'est de ce genre de chose que « les gens comme nous » discuteront l'année prochaine.

Il est sans importance que seul un infime pourcentage du marché du cinéma soit au Comic-Con. L'important, c'est la qualité de l'histoire, la profondeur de l'empathie et de la générosité.

Et ensuite, si l'on fait bien les choses, la bonne parole va se propager.

Transformez votre projet en étant remarquable

Il est presque impossible de propager la bonne parole directement. C'est trop cher, trop lent. Trouver les individus, interrompre le cours normal de leurs activités, les faire adhérer un par un... c'est un sacré challenge.

L'alternative est de créer intentionnellement un produit ou un service dont votre public décide qu'il vaut la peine de parler.

C'est ce que j'appelle une « vache pourpre¹ ».

1. Référence à un autre ouvrage de Seth Godin, *La Vache Pourpre : Rendez votre marque, vos produits, votre entreprise remarquables!* (Maxima, 2011).

Il faut noter que ce n'est pas à vous, le créateur, de juger du caractère remarquable de ce que vous offrez. Vous pouvez faire de votre mieux, mais la décision finale est entre les mains de vos utilisateurs, non entre les vôtres.

S'ils remarquent ce que vous faites, alors c'est remarquable.

S'ils le remarquent, la bonne parole se propagera.

Si les conversations font avancer votre mission, d'autres personnes s'engageront dans votre idée et le processus continuera.

Plus facile à dire qu'à faire.

Vous devez le faire avec une intention, et incorporer cette intention en profondeur dans votre produit ou service.

Cela signifie que les marketeurs efficaces sont aussi chargés de l'expérience clients.

Offensif/juvénile/urgent/égoïste — ce n'est pas pourpre

Trop souvent, les marketeurs impatientes ont recours à des trucs. L'origine de ces trucs, c'est leur égoïsme.

Vous rendez service à vos clients si vous leur améliorez la vie et les aidez à en parler. Leur meilleure raison pour parler de vous, c'est qu'ainsi ils parlent d'eux-mêmes : « Regardez comme j'ai bon goût. » Ou bien peut-être : « Regardez à quel point je suis bon quand il s'agit de repérer des idées importantes. »

Inversement, si nous vous critiquons, vous censurons, disons partout que vous avez dépassé les bornes, nous le faisons pour envoyer un signal à nos amis et nos voisins. Nous leur disons de vous fuir,

que vous ne faites qu'empirer les choses. Nous ne sommes pas impressionnés par l'argent que vous avez dépensé, par les limites que vous avez franchies ou par votre point de vue sur l'importance de votre travail.

Non, nous répandons la bonne parole quand ce que vous faites nous apporte quelque chose, quand cela nous plaît, quand cela correspond à nos critères de standing, à notre désir de nouveauté et de changement.

Suspendre les règles du Fight Club

Chuck Palahniuk a écrit que la première règle du Fight Club¹ est de ne pas parler du Fight Club.

Évidemment, cette règle a été une invitation à parler du Fight Club. Et quand le club s'est développé, les conversations elles aussi se sont développées. Encore un bon exemple de la loi de Metcalfe.

Les Alcooliques anonymes est un organisme énorme. Et pas vraiment anonyme. Tout membre actif a adopté comme principe, dans le doute, de parler des AA, parce qu'en parler est un acte généreux. Cela élimine la honte. C'est comme un canot de sauvetage. C'est une camaraderie de réseau, la chance de faire pour d'autres ce que quelqu'un a fait pour soi.

Les idées voyagent désormais horizontalement : d'une personne à une autre, non de l'entreprise vers le client. Nous commençons par le noyau dur le plus petit possible et lui donnons des raisons de parler de qui nous sommes.

1. Littéralement « club de combat ».

Ce que nous choisissons de commercialiser dépend de nous. Si personne ne peut parler du changement que vous cherchez à instituer, peut-être devriez-vous penser à un type de changement différent.

Un design qui permet l'évangélisation

Certains membres d'AA créent une tension chez les non-membres. Ils abordent avec empressement (et générosité) des personnes qui ont des problèmes d'alcool et offrent leur aide.

La pression sociale rend malade, mais elle peut aussi nous rendre meilleurs.

Évangéliser n'est pas facile. Créer une tension chez un collègue ou un ami peut comporter un énorme risque. Il est plus facile de s'abstenir.

Le travail complexe de création du changement que vous recherchez commence par intégrer dans le projet même ce qui va faciliter son évangélisation. Personne ne va propager la bonne parole parce que c'est important pour vous. Les gens la propageront parce que c'est important pour eux. Parce que c'est un moyen pour eux d'atteindre plus facilement leurs objectifs, parce que cela leur permet de se raconter une histoire dont ils sont fiers.

Chapitre 18

La confiance est aussi rare que l'attention

Qu'est-ce que le faux ?

Internet se nourrit de l'affiliation. Fondamentalement, c'est la magie qui provient des connexions pair à pair.

Mais les forces qui préfèrent la domination à l'affiliation y voient une menace. Et elles ont créé des ondes de défiance autour des voies et des canaux sur lesquels nous avons construit notre confiance culturelle.

De plus, malheureusement, les mauvais comportements patents et la rapacité de nombre des piliers sur lesquels nous comptons ont aussi détruit le bénéfice du doute que nous voudrions accorder à ceux en qui nous espérons trouver du leadership.

Le résultat est une époque où *plus les gens sont connectés, moins ils sont dignes de confiance*. Une époque où la science et les faits sont souvent jetés dans le mixeur de fausses interprétations délibérées et de quiproquos hâtifs. Nous ne sommes pas censés faire confiance

aux institutions spirituelles, aux médias grand public, aux politiciens, aux réseaux sociaux, ni même à une personne croisée dans la rue.

Ajoutez à cela la cacophonie, la prévalence du faux et de l'arnaque, la confiance est en danger.

Avoir confiance en quoi, faire confiance à qui ?

Dans ce monde de suspicion, un marketeur se retrouve dans l'une de ces trois situations. Il peut être :

1. Ignoré.
2. Louvoyant.
3. Fiable.

Si l'on vous ignore, vous ne pouvez pas accomplir grand-chose, parce que vous n'avez pas gagné la confiance et vous n'avez pas non plus mérité l'attention.

Si vous louvoyez, prétendant faire une chose tout en agissant différemment, il est possible que vous voliez un peu d'attention, suscitez un semblant de confiance, mais rien de tout cela ne durera.

La troisième méthode — être fiable et créer la confiance — est la seule option qui donne un retour sur investissement. Et ce qu'il y a de bien, c'est que c'est aussi l'option la plus facile à vivre.

Un marketeur qui crée la confiance suscite aussi l'adhésion. Il peut faire une promesse et la tenir, et mériter plus de confiance encore. Il peut raconter une histoire, sans être interrompu, parce qu'avec la confiance vient l'attention. L'histoire entraîne plus d'adhésion, ce qui conduit à plus de promesses et plus de confiance. Et peut-être, si l'histoire est bien organisée et trouve un écho, obtient-on le

bouche-à-oreille, les conversations pair à pair qui sont au cœur de notre culture.

Le bénéfice du doute n'est pas un mythe. S'il y a une tonne de doutes, le bénéfice du doute est improbable. Il ne fonctionne que si les gens vont là où ils pensent que vous allez, quand leur identité et leur statut sont déjà en jeu.

Alors le changement a lieu.

La confiance par les actes

Dans un monde où l'on scanne plus souvent qu'on ne lit, où les rumeurs remplacent la recherche, la meilleure façon de mériter la confiance est d'agir.

Nous nous souvenons de ce que vous avez *fait* longtemps après avoir oublié ce que vous avez dit.

Quand nous avons demandé le remboursement d'un produit défectueux, qu'avez-vous fait? Quand vous avez perdu nos données, qu'avez-vous fait? Quand vous avez dû fermer une usine et que nos postes étaient en péril, qu'avez-vous fait?

Les marketeurs passent beaucoup de temps à parler et à travailler sur ce qu'ils vont dire. Il faut que nous passions plus de temps à *faire*. Parler signifie parler lors d'une conférence de presse pour le grand public.

Ne pas parler signifie *faire* quand personne ne nous regarde — tous les jours.

Célèbre pour la tribu

La notoriété crée la confiance, du moins dans notre culture.

On est tous célèbres pour 1 500 personnes.

Pour certains, cette célébrité peut même toucher 3 000 personnes.

Et c'est un nouveau phénomène fascinant. Quand il y a 3 000, 10 000 ou 500 000 personnes qui pensent que vous êtes célèbre... cela change les choses. Pas simplement parce qu'ils ont entendu parler de vous, mais parce que des personnes en qui ils ont confiance ont aussi entendu parler de vous.

Si vous êtes un consultant, un designer ou un inventeur, être célèbre auprès de 3 000 personnes est suffisant.

Le but n'est pas de maximiser vos scores sur les réseaux sociaux. Le but est d'être connu de la plus petite audience viable.

Relations publiques et publicité

Habituellement, les marketeurs recherchent la publicité. Ils veulent des spots. Des articles. Des portraits. Ils veulent faire passer le message. Si vous engagez une agence de relations publiques, il est plus probable que vous soyez en train d'engager un attaché de presse.

Et la bonne publicité, c'est super quand on peut l'avoir — pourquoi pas ?

Mais ce dont vous avez probablement besoin plus que de la publicité, ce sont des relations publiques.

Les relations publiques sont l'art de raconter votre histoire de la bonne manière au bon public. Cela revient à tourner délibérément le dos à la publicité où l'on cherche par tous les moyens à faire couler de l'encre (« Du moment que mon nom est correctement orthographié ») pour lui préférer le concours du marketeur qui construit un moteur pour une idée.

La course au léger gain de célébrité est lancée, et elle est alimentée par les connexions sociales et tribales permises par Internet. Nous accordons beaucoup de crédit à ceux qui sont célèbres, mais de nos jours, il y en a beaucoup dans ce cas. Avec le temps, quand tout le monde sera célèbre, cela disparaîtra, mais pour le moment, la confiance et le bénéfice du doute que nous octroyons à ceux qui sont célèbres a beaucoup de valeur.

Chapitre 19

L'entonnoir

La confiance n'est pas statique

Représentez-vous un entonnoir qui fuit de partout. Au sommet de l'entonnoir, vous déversez de l'attention.

En bas de l'entonnoir sortent les clients fidèles impliqués.

Entre le haut et le bas, la plupart des gens s'échappent. Ils partent. Leur confiance s'est amenuisée; ou bien ils abandonnent en raison d'un décalage entre ce que vous offrez et ce qu'ils pensent, entre ce que vous dites et ce qu'ils entendent. Ou peut-être n'est-ce pas un bon choix pour eux. Ils peuvent aussi s'être laissé distraire par autre chose ou arrêter à cause d'un obstacle.

Quand les gens parcourent l'entonnoir — et passent du stade d'étranger à ami, d'ami à client, de client à client fidèle —, leur niveau de confiance évolue.

Peut-être leur confiance augmente-t-elle. Mais ils passent plus probablement à autre chose, prennent peur ou ont envie de fuir, parce que dire « oui » est plus stressant que de prendre la fuite.

Vous pouvez réparer l'entonnoir

1. Vous pouvez vous assurer que les bonnes personnes seront intéressées.
2. Vous pouvez vous assurer que la promesse qui les a fait venir est en phase avec là où vous espérez les conduire.
3. Vous pouvez éliminer des étapes pour réduire le nombre de décisions à prendre.
4. Vous pouvez aider ceux auprès desquels vous vous engagez, renforcer leurs rêves et atténuer leurs craintes en cours de route.
5. Vous pouvez créer une tension qui leur permette d'aller de l'avant.
6. Vous pouvez surtout donner à ceux que vous avez séduits un outil qu'ils puissent utiliser pour dire aux autres: « *Les gens comme nous font les choses comme ça.* »

Arithmétique de l'entonnoir : Casey Neistat¹

Casey a régulièrement plus de 10 millions de vues sur ses vidéos YouTube. C'est un actif basé sur la permission. Ses fans le suivent et sont susceptibles de partager ses réalisations.

Lors d'un projet récent, il a envoyé un e-mail à ses abonnés qui renvoyait vers son live en streaming sur Twitch. Quand j'ai ouvert l'e-mail, il avait déjà été ouvert 1 million de fois.

1. Pour plus d'information sur les réalisations de Casey Neistat : http://fr.wikipedia.org/wiki/Casey_Neistat

J'ai cliqué sur le lien, la vidéo sur Twitch avait été vue 18 000 fois. Donc environ une personne sur 50 avait cliqué sur le lien vers Twitch.

La vidéo sur Twitch avait des centaines et des centaines de commentaires. Difficile de compter, mais disons 1 000.

Cela veut dire qu'une personne sur 18 avait pris le temps de poster un commentaire.

Et parmi ce millier de commentateurs, il y en a peut-être 5 qui sont allés plus loin, par exemple en s'inscrivant pour suivre un autre projet de Casey en cours de réalisation.

De 1 000 000 à 18 000, à 1 000, à 5.

Voilà à quoi ressemble un entonnoir. Ce que vous obtenez peut varier.

La raison du succès de Casey est qu'il est Casey: il a optimisé le fonctionnement de l'entonnoir, qui est régulièrement et facilement alimenté par le flux de fans qui veulent suivre son aventure.

Tout marche mieux quand on mérite la confiance.

L'entonnoir du marketing direct viable

Il y a un cas particulier ici, un entonnoir que recherchent désormais les millions d'utilisateurs qui achètent de la pub sur Google et Facebook.

En 2017, ces deux entreprises ont reçu plus de 1 milliard de dollars, soit autour de la *moitié* de l'argent dépensé en publicité mondiale en ligne. Et pratiquement toutes ces pubs sont mesurées et toutes fonctionnent suivant la logique de l'entonnoir.

C'est ça, le marketing

Dépensez 1 000 dollars en ligne pour atteindre 1 million de personnes.

Obtenez 20 clics.

Cela signifie que chaque clic coûte 50 dollars.

Ces clics dirigent vers votre site web, et 1 sur 10 se transforme en commande.

Cela signifie que chaque commande vous coûte 500 dollars.

Si vous avez de la chance dans l'affaire, la valeur de la durée de vie d'un client est *supérieure* à ces 500 dollars, ce qui vous permet d'acheter plus de pubs pour gagner plus de clients à ce prix.

Faites-le tout le temps. C'est magique !

Bien sûr, la grande majorité de vos profits va tout droit chez ceux à qui vous achetez la pub, ce qui explique pourquoi Google et Facebook marchent si extraordinairement bien. Dès le départ, ils écrèment le profit de tous leurs annonceurs. Il est possible que Google fasse 100 dollars de profit sur chaque vente, alors que vous, qui faites tout le travail, n'en faites que 10.

Mais vous pouvez vous accommoder de la situation parce que la marge sur la prochaine vente sera encore positive. Du coup, vous achetez plus de pubs.

Et le principe de l'entonnoir continue.

C'est le rêve du marketeur direct. C'est de la publicité qui est clairement rentable. Elle vous permet de vous développer à grande échelle. Vous pouvez mesurer ce qui marche, reproduire la même opération continuellement et croître.

Il vaut la peine de remarquer que très peu d'entreprises prennent le soin de faire des calculs. Elles dépensent et prient dans l'espoir que tout ira bien.

Mais si vous êtes vigilant, vous pouvez commencer à comprendre ce que vous coûte le haut de l'entonnoir et vous pouvez travailler non seulement à l'amélioration de la qualité de vos prospects, mais aussi à l'efficacité du processus.

Oui, veillez à la réduction du coût du premier clic. Mais si vous le faites grâce à une promesse ridicule dans votre pub, cela se retournera contre vous parce que, une fois dans l'entonnoir, votre public perdra sa confiance en vous, la tension s'évaporerait et le taux de rendement s'effondrerait.

Concentrez-vous plutôt sur les étapes à modifier ou à éliminer. Explorez ce qui se passe si vos visiteurs s'intéressent à vos idées ou votre communauté *avant* de leur demander de vous envoyer de l'argent. Investissez dans la valeur de la durée de vie d'un client en créant de nouveaux produits au lieu de toujours vous lancer dans la course à l'acquisition de nouveaux clients.

Quand j'ai démarré dans le marketing, je dirais que moins de 5% de tous les annonceurs mesuraient les résultats. C'était trop difficile à faire pour les pubs à la télé, à la radio et dans la presse écrite. De nos jours, j'ai tendance à penser qu'ils sont 60%, tout simplement parce que les chiffres sont clairement donnés. Mais ce qui manque souvent, c'est une analyse approfondie de la signification de ces chiffres.

Parenthèse sur l'arithmétique de l'entonnoir

Je ne sais pas pourquoi l'arithmétique de l'entonnoir déconcerte tant de gens, mais si vous la décomposez, vous la comprendrez.

Le plus important est de déterminer la valeur de la durée de vie du client. Voici un exemple simple: quelle est la valeur d'un nouveau client fidèle pour un supermarché?

Si nous ne faisons rien de plus que calculer le profit que nous retirons d'un client qui vient une fois, c'est seulement un ou deux dollars, les supermarchés ayant des marges très faibles.

Mais que se passe-t-il si cette personne devient un client régulier? S'il vient deux fois par semaine et dépense 100 dollars à chaque fois et le fait pendant cinq ans? On parle de 50 000 dollars de ventes ou plus. Même si la marge de profit est de 2 %, on parle de 1 000 dollars de profit pour ce client au cours du temps.

Et...

Si votre supermarché est spécial, une fois que vous avez le client, il y a une chance qu'il parle de vous à ses amis et ses voisins et que l'un d'eux devienne client régulier à son tour, ce qui augmente encore la valeur du client initial, qui devient ainsi votre moteur de croissance.

Cela signifie qu'un supermarché devrait vouloir être le sponsor d'un événement accueillant les nouveaux résidents, étant donné l'efficacité de l'entonnoir.

Et cela signifie qu'un supermarché devrait tout de suite rembourser un client mécontent que son melon à quatre dollars ne soit pas mûr et lui présenter des excuses. Il ne vaut pas la peine de perdre 1 000 dollars à cause d'une broutille.

Grâce à la technologie et aux services, on peut aller plus loin. Si l'on étudie un service comme Slack, un client de la première heure pourrait avoir une valeur de 50000 dollars ou plus. Si l'on prend en compte non seulement ce qu'il a payé au cours du temps, mais aussi l'impact de ce que ses collègues pourraient aussi payer, plus la valeur de la croissance lorsque l'on met à mal les concurrents, plus la valeur des fonds propres d'une entreprise perçue comme leader, il est facile de justifier ce type d'analyse. La valeur du premier millier de clients, si ce sont les bons, est pratiquement inestimable.

Alors, si l'on parle de valeur du cycle de vie d'un client, à quoi ressemble l'entonnoir, la partie coût de l'équation?

La façon la plus simple d'aborder la question est de regarder ce qui se passe quand on achète des timbres.

Si envoyer une lettre coûte 50 centimes, combien de lettres devez-vous envoyer pour gagner un client?

Dans le passé du publipostage, c'est tout ce que nous avons besoin de savoir.

Si vous devez envoyer 1 000 lettres pour avoir une commande, cela veut dire que chaque commande vous coûte 500 dollars (puisque chaque lettre coûte 50 centimes, n'est-ce pas?).

Si la valeur du cycle de vie du client est de 700 dollars, *achetez autant de timbres que vous le pouvez!* Mais si cette valeur n'est que de 400 dollars, acheter des timbres n'est pas la bonne idée. Il vous faut soit une lettre plus efficace, soit un meilleur produit.

C'est la raison pour laquelle vous avez entendu parler de L.L.Bean, Lands' End et Victoria's Secret. Ils ont acheté beaucoup de timbres.

Internet accélère le processus, le rend plus puissant et plus nuancé.

Sur Internet, vous n'achetez pas de timbres à La Poste. Vous achetez des clics à Google ou Facebook.

Ces clics mènent à un site web.

Le clic sur le site web mène vers une autre section du site.

Ou à un e-mail.

Ou au téléchargement d'une version d'essai.

Et ensuite, vous avez la nouvelle étape — et ainsi de suite jusqu'à ce que le prospect devienne un client qui paie.

Chaque clic, du premier au dernier, augmente le coût de votre entonnoir, mais si vous éliminez trop de clics, personne ne vous fera assez confiance pour acheter chez vous.

Si votre produit ou votre service améliore les choses, le client vous sera fidèle et vous bénéficierez de la valeur du cycle de vie dont nous venons de parler.

Si vous ne pouvez pas voir l'entonnoir, n'achetez pas de pubs.

Si vous pouvez mesurer l'entonnoir et qu'il coûte trop cher d'acheter des pubs, ne les achetez pas. Ajustez d'abord l'entonnoir.

La vérité concernant votre entonnoir

Il ne sera pas une fontaine magique à résultats.

On peut l'espérer, mais c'est plutôt improbable.

Même si quantité d'entreprises sont ravies de vous vendre un miracle — un entonnoir qui marche tout seul et génère des revenus sans qu'on n'ait rien à faire —, les entonnoirs magiques sont rares.

Parce que la valeur de la durée de vie d'un client est rarement supérieure à la dépense en publicité qu'il faut faire pour gagner un nouveau client.

Les gens sont si méfiants et le web est si encombré que les pubs ont rarement un pouvoir suffisant pour être rentables. Les utilisateurs voient tant de pubs pleines de tant de promesses que le coût de l'engagement a explosé.

La vérité est que la plupart des marques qui importent et des entreprises qui prospèrent attirent par la pub, mais se construisent avec un bon marketing. Elles croissent parce que leurs utilisateurs évangélisent leurs amis. Elles croissent parce que ce sont des entités vivantes, offrant plus de valeur encore aux communautés qu'elles servent. Elles croissent parce qu'elles trouvent des tribus qui s'unissent autour du changement culturel qu'elles sont capables de produire.

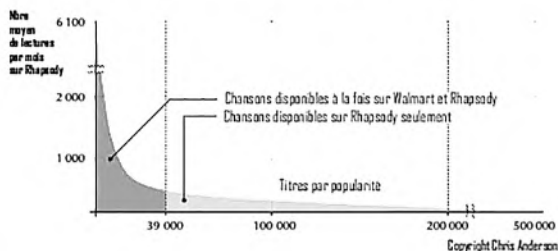
Il vaut la peine de s'appliquer à l'amélioration de son entonnoir. Mais essayer de construire une machine à profit en mouvement perpétuel, c'est s'exposer à une déception amère parce qu'il est trop difficile de faire quelque chose qui dure.

Le but est d'amorcer la pompe avec des pubs ciblant les néophiles, des personnes qui veulent vous trouver. Créez ensuite la confiance par la fréquence de répétition. Pour leur donner une chance. Pour générer le bouche-à-oreille. Et rendre l'initiative fructueuse en construisant une cohorte, un réseau qui ait besoin que vos réalisations fassent partie de qui il est et de ce qu'il fait.

Il est facile de laisser tomber la dernière partie, ce qui se passe après le premier clic. Mais si vous ne vous occupez que de la partie facile et coûteuse, il est presque certain que vous serez mécontent du résultat.

La vie dans la longue traîne

On comprend facilement le travail décisif de Chris Anderson sur la longue traîne quand on regarde ce graphique :



Sur la gauche, vous avez les visites. Il n'y en a pas beaucoup, mais elles sont susceptibles d'apporter beaucoup de commandes. En fait, la première permet de vendre 10 fois ce que vend la dixième et 100 fois ce que vend la centième. Une visite est magique.

Sur la droite, vous avez le reste. La longue traîne : de bons produits pour un intérêt particulier. Chaque visite ne permet pas de vendre beaucoup, mais au total, la longue traîne vend autant que la tête.

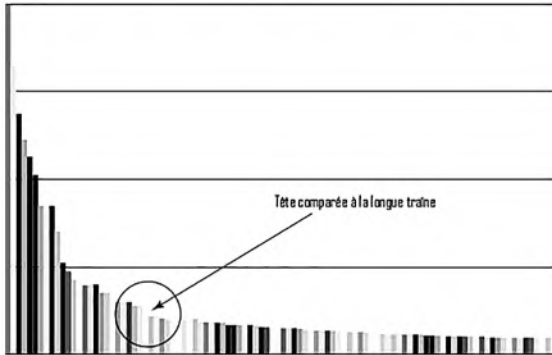
La moitié des ventes d'Amazon concerne des livres qui ne sont pas dans le top 5 000. La moitié !

La moitié de la musique écoutée sur les sites de streaming n'est pas disponible en magasin. On ne parle pas de la moitié des titres, mais de la moitié du volume.

C'est une bonne stratégie pour Amazon qui vend *tous* les livres disponibles. Pour un auteur, cela dit, cela peut être pénible : vendre un ou deux livres par jour ne permet pas de gagner sa vie.

Si vous êtes un musicien, la longue traîne avec vos 12 ou 24 chansons ne va pas payer vos factures. Et presque tous ceux qui publient quelque chose sur un marché ouvert sont sur la longue traîne.

Vous pouvez voir ci-dessous la fréquentation des sites web.



Fréquentation des sites web les plus populaires

Si vous êtes dans le cercle ou, moins bien, à droite du cercle, vous ne pouvez être dans la course en matière d'impact ou d'efficacité financière de vos pubs, parce que même si Google tire profit de tous les sites qu'il recense, la plupart des individus à la marge ne font rien.

Ces énormes marketplaces (Amazon, Netflix, iTunes, etc.) dépendent des faux espoirs et des rêves des individus perdus dans la longue traîne. Pris séparément, tout individu est perdant ; ensemble, ils constituent un bon fonds de commerce.

Un tee-shirt d'anniversaire : 1^{er} avril, Pessah et Pâques

Voici un exemple frappant sur la vie de la longue traîne : l'autre jour j'ai vu un tee-shirt en vente sur Amazon qui disait : « C'est Pâques, c'est Pessah, c'est le 1^{er} avril et c'est mon anniversaire. »

C'est de toute évidence un article personnel qui justifie probablement les efforts de son créateur. Après tout, il n'y a qu'une personne sur 365 qui peut porter un tee-shirt comme celui-ci et peut-être une sur 1 000 qui le ferait et, je ne sais pas, peut-être 1 % de ses amis penseraient-ils à faire une recherche pour le trouver — le marchand en a donc probablement vendu quatre.

Mais bon, c'est déjà ça.

Une recherche plus poussée m'a permis de trouver des tee-shirts comme celui-ci¹ :



1. « Légendaire depuis le 6 avril 1988. »

Oh, je vois. C'est le marché de la longue traîne. Quelques entreprises fabriquent des dizaines de milliers de tee-shirts différents. Ils les fabriquent à la demande. La longue traîne et les étagères infinies d'Amazon rendent le phénomène possible. Il est probable qu'elles ne vont pas vendre beaucoup de chaque article, mais si l'on additionne tous les tee-shirts, il est raisonnable de penser que ces entreprises en vendent des milliers par mois.

Si vous avez la possibilité d'agréger plusieurs éléments présents dans la longue traîne, vous pouvez réussir. Mais vous ne pouvez pas simplement vendre un obscur tee-shirt et avoir une chance de percer.

C'est la fausse promesse d'Internet — l'idée que vous pourriez être heureux avec un morceau minuscule de la longue traîne. Avec l'idée que n'importe qui peut chanter, écrire, danser, être comédien, être coach ou freelance... et avec l'idée que cela va marcher.

Non, parce que vous ne pouvez pas en vivre. Internet le peut; Upwork, Fiverr, Netflix et Amazon le peuvent, mais pas vous.

On entend parler d'exceptions, celles de jeunes qui font des millions de dollars par an grâce à leur chaîne YouTube ou celle de la fashionista avec ses millions de followers. Mais être une exception n'est pas une stratégie. C'est un vœu.

Il y a une porte de sortie

L'arithmétique des visites représente plus que l'avantage de vendre beaucoup de produits. En fait, ces visites sont des visites parce que les gens aiment visiter.

Nous aimons faire ce que tout le monde fait.

(« *Tout le monde* » signifie « tous les gens comme nous ».)

Vous avez probablement deviné la stratégie : en segmentant le marché en de nombreuses courbes, au lieu de nous contenter d'une seule, nous obtenons beaucoup de têtes et beaucoup de longues traînes.

Il y a le marché du roman pour les ados. Le marché des livres pour la culture sur bois. Le marché pour des cours vidéo utilisant une caméra GH5. Et le marché de l'improvisation.

Il y a même le marché de la musique drone, si bruyante que le public doit se protéger les oreilles.

Dans tous ces secteurs et tant d'autres, il y a besoin d'une tête, au moins une fois que quelqu'un a conduit d'autres personnes sur ce marché pour qu'elles se rendent compte qu'il existe, qu'elles se voient et comprennent ce qu'est une visite.

Parce que c'est cette visite qui les connecte.

Et une fois qu'elles voient le produit, il est probable qu'elles le voudront.

Cela signifie que vivre sur la longue traîne comporte deux éléments essentiels :

1. Une contribution clef extraordinaire dans ce domaine.
2. Une connexion avec le marché pour lequel vous avez conçu le produit et qui permet à votre public de voir que vous faites partie de sa tête. Cette visite cimenter la relation entre les fans.

The Rocky Horror Picture Show est dans la tête de la longue traîne. Comme l'est la perceuse à percussion 20V Max XR lithium-ion de DeWalt.

C'est la visite qui nous unit. Celle qui montre que vous êtes quelqu'un comme nous.

Oui, Internet est un outil de découverte. Mais non, on ne va pas vous découvrir de cette façon.

En fait, vous aurez un impact en rassemblant ceux que vous cherchez à servir.

Comblant la faille

On ne sait pas qui a découvert le nid-de-poule ni nommé le Grand Canyon, mais Geoff Moore a découvert la faille. C'est le trou fatal, souvent négligé sur la courbe de Rogers¹, qui représente la propagation des idées dans la culture.

Les premiers adeptes sont toujours les premiers; ils achètent parce que c'est nouveau, intéressant et un peu risqué. C'est ce qu'ils *aiment*.

Mais il y a un problème. Il n'y a pas suffisamment de néophiles dans le monde. Les grandes entreprises, les mouvements de masse et des profits substantiels dépendent souvent du marché grand public.

Le marché grand public est là où vivent Heinz, et Starbucks, et JetBlue, et The American Heart Association, et Amazon, et des centaines d'autres.

Comment accéder à ce territoire?

La réponse intuitive est que les premiers adeptes apporteront l'idée à la masse et que l'on sera quitte.

Mais, souvent, ce n'est pas ce qui se passe.

Ce n'est pas ce qui se passe parce que le grand public veut quelque chose de différent de ce que souhaitent les premiers adeptes. Le

1. Voir la note page 195.

marché grand public veut *quelque chose qui marche*. Quelque chose qui soit sans risque. Quelque chose qui soit conforme à leurs habitudes, non quelque chose qui les rompe.

La thèse de Moore était que peu d'innovations peuvent glisser d'une partie du marché à une autre. C'est parce que, pour satisfaire les premiers adeptes, il est possible que vous deviez déranger la masse. La première chose que votre innovation a faite a été de casser les habitudes, et c'est précisément ce dont la masse ne veut pas.

Ils ne veulent pas échanger leurs DVDs. Ils ne veulent pas apprendre à se servir d'une nouvelle plateforme logicielle. Ils ne veulent pas lire les infos en ligne.

Pour comprendre la collusion entre les deux styles, passez une heure ou deux au service d'assistance dans une boutique Apple. Regardez qui est là et pourquoi. Écoutez les questions et observez l'expression des visages.

Le milieu de la courbe n'est pas pressé d'adopter la nouveauté. Il a du mal à s'adapter. C'est précisément pour cela que ses membres ont décidé d'être au milieu de la courbe.

Où est votre passerelle ?

La passerelle qui permet de traverser le gouffre se trouve dans les effets de réseau. La plupart des succès marketing rapides de notre époque tiennent à ce que les idées se sont répandues parce qu'elles marchent mieux si tout le monde les connaît.

Les premiers adeptes ont un intérêt considérable à faire en sorte que les idées traversent le gouffre et atteignent les masses ; si tous les

membres de leur réseau utilisent aussi ces idées, cela leur simplifie la vie.

Vous n'avez pas de raison de parler d'un nouveau chocolat. Que d'autres en mangent aussi ne vous change pas la vie.

En revanche, vous consacrez beaucoup de temps à parler de Snapchat, d'Instagram ou de Twitter, parce que si vos amis vous suivent, votre existence peut en être améliorée.

C'est tout simplement le pouvoir d'accélération des effets de réseau. *Les tribus connectées sont plus puissantes que celles qui sont déconnectées.* Les individus qui les rejoignent tôt ont intérêt à faire venir les autres et ils le font.

Ce n'est pas seulement une question de technologie, bien sûr, même si c'est souvent la force derrière la rupture des habitudes qui a remodelé notre culture.

J'ai une raison d'organiser un voyage en bus à Washington pour protester contre la violence armée. S'il y a plus de monde, nous aurons plus d'impact et la journée sera aussi plus marrante.

Vous avez une raison de faire en sorte que vos amis adhèrent à l'association locale pour le maintien d'une agriculture paysanne. Les paysans ne peuvent pas se permettre de se déplacer pour seulement quelques personnes dans le quartier, donc si vous êtes plus nombreux, c'est mieux pour tout le monde.

Le mouvement pair à pair des idées correspond à la façon de traverser le gouffre et se fonde sur un effet de réseau qui fait du travail pour lancer le changement une initiative qui en vaut la peine.

La passerelle est construite sur deux questions simples:

1. Que vais-je dire à mes amis?
2. Pourquoi vais-je le leur dire?

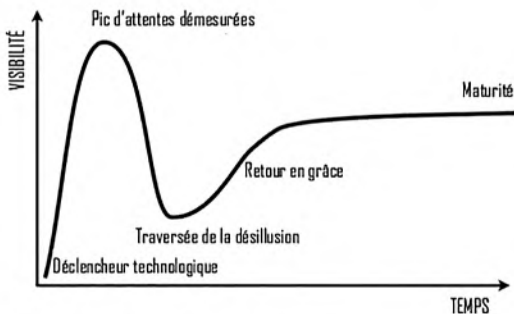
Vous n'allez pas convaincre quelqu'un de raconter quoi que ce soit à ses amis parce que vous voulez qu'il le fasse ou parce que vous avez beaucoup travaillé.

Donnez-lui une raison de le faire. Souvent, cela suppose que vous changiez ce que vous offrez. Améliorer les choses en faisant les meilleurs produits — des produits qui portent en eux l'effet de réseau et une raison de partager l'information.

Survivre au gouffre

Le cycle d'adoption des technologies de Gartner, le « *Hype Cycle* », est une méta-analyse brillante de la manière dont s'effectue le changement de la culture.

Le déclencheur technologique ouvre la porte à la contribution que vous voulez apporter. Il interrompt une habitude.



Le Hype Cycle de Gartner

À ce moment-là, le marketing peut vous aider à atteindre les néophiles. Inévitablement, ces premiers adeptes vont faire du bruit autour de ce que vous faites. C'est évident. C'est l'une des meilleures raisons pour lesquelles ils sont des adeptes de la première heure.

Quand l'idée est présentée au reste du marché, il est impossible qu'elle soit à la hauteur du battage qu'on fait autour d'elle. D'où la désillusion. C'est une autre façon de voir la faille de Moore. C'est à ce moment-là que vous courez le risque de perdre votre élan : les néophiles se sont lassés de vous et le marché grand public vous dédaigne. C'est alors qu'il vous faut une passerelle, une nouvelle façon de prendre pied dans la culture avec des histoires qui correspondent à la vision du monde de ce nouveau marché, plus conservateur.

Et ensuite, grâce à une grande obstination, vous pouvez avancer sur la colline qui vous conduira à un nouveau plateau de la maturité, un endroit où vous êtes désormais indispensable à tout le monde — et remplacer une habitude ancienne par une nouvelle.

Il se peut que vous ne trouviez pas la passerelle

Il y a des années, mon équipe chez Squidoo a lancé Hugdug.com. L'idée derrière HugDug était très simple : vous aviez la possibilité de construire une page (en environ quatre minutes) décrivant un produit sur Amazon que vous aimiez. Si par exemple, vous choisissiez un livre, la page montrait la couverture, le titre et un bouton avec un lien. Vous ajoutiez votre critique personnelle et des contenus intéressants. L'idée était que, si quelqu'un trouvait la page et achetait le livre, Amazon nous rémunérerait et que nous donnerions la moitié du montant à un organisme caritatif. (C'était

des années avant smile.amazon.com et nous donnions 20 fois plus qu'eux.)

Notre pari était que les auteurs seraient contents de promouvoir leurs livres de cette façon. Ils avaient plus de contrôle que sur Amazon et nous pensions que la dimension philanthropique était séduisante.

Nous avons aussi espéré que le fan type de Pinterest aimerait créer ce genre de page et trouverait cela gratifiant — d'autant plus qu'elle leur permettait aussi de donner de l'argent pour une cause caritative de leur choix.

Notre hypothèse était que nous trouverions des premiers adeptes, des néophiles impatientes d'essayer, et nous pensions qu'une fois qu'ils s'y seraient mis, ils en feraient plus et nous ancreraient plus profondément dans la longue traîne par la génération de milliers de pages.

Et nous espérions que le message se propagerait, que nous ferions venir des auteurs et que certains gros poissons viendraient y promouvoir leurs ouvrages à outrance.

Et quiconque verrait nos pages HugDug achèterait autant de livres par notre intermédiaire que sur Amazon directement (après tout, c'était le même prix), tout en créant des pages personnelles — qui élèveraient leur statut par des recommandations auprès d'une élite et en se mettant au service d'une mission philanthropique.

Nous avons travaillé à ce service pendant des mois et nous avons échoué.

Je crois que la raison principale de notre échec est que, même si nous sommes parvenus à faire essayer le produit (les utilisateurs ont créé des milliers de pages), nous ne sommes pas arrivés à attirer

les gros poissons. Moins de six utilisateurs ont construit plus d'une douzaine de pages ou les ont promues activement.

La tension s'est dissipée trop rapidement. Les utilisateurs ne trouvaient pas de vraie bonne raison de revenir après leur première visite. La longue traîne était si longue qu'il n'était pas inhabituel qu'une page HugDug ne vende aucun livre dans le mois. Et la plupart hésitaient à promouvoir une page, parce que même si c'était plus facile, il est encore émotionnellement difficile d'encourager ses amis à aller sur un site de vente en ligne.

La leçon a été qu'un succès à la Kickstarter est toujours plus difficile qu'il n'y paraît. Nous étions naïfs de croire que quatre mois suffiraient pour créer un succès instantané. Nous avons sous-estimé à quel point il est difficile de créer assez de motivation et, surtout, nous n'étions pas parvenus à créer la dynamique qui aurait transformé nos premiers utilisateurs en ambassadeurs et nous aurait donné l'élan nous permettant de franchir le gouffre.

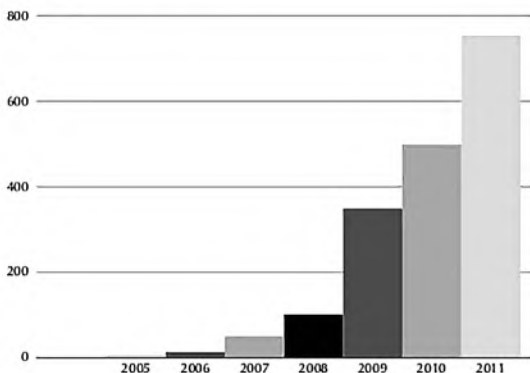
Nous n'avions pas assez bien raconté l'histoire du statut que donnait notre produit et nous n'avions pas été suffisamment spécifiques sur l'identité de nos premiers clients, sur ce qu'ils souhaitaient, pensaient et disaient.

Étude de cas : Facebook, ou comment franchir le plus grand gouffre

À notre époque, très peu de marques sont vraiment arrivées à accéder au marché grand public. Starbucks, que la plupart des gens qui lisent ce livre connaissent, n'y est pas parvenu complètement. Même chose pour Heineken ou même le bagel.

Mais Facebook a réussi.

Ce graphe montre en quoi :



Chaque barre représente les utilisateurs au cours d'une année donnée (le mois change en cours de route, mais l'idée est la même). Quelque part autour de 2008, une quantité de personnes a commencé à utiliser Facebook.

Ce saut a eu lieu parce que la raison pour s'inscrire est passée de « ça a l'air intéressant » à « cela va m'aider énormément », puis à « je suis la dernière personne sur terre à ne pas utiliser ça ».

Le démarrage à Harvard faisait partie du secret. L'étudiant vulnérable d'Harvard avait un besoin urgent de statut : celui de connaître son niveau d'importance.

En se propageant à travers les universités de l'Ivy League¹, Facebook a passé les gouffres locaux les uns après les autres. Dans chaque

1. L'Ivy League est un groupe de huit universités privées du Nord-Est des États-Unis. Pour plus d'information : http://fr.wikipedia.org/wiki/Ivy_League

établissement, un néophile a été le premier (parce que c'est ce qu'il veut être), puis l'engrenage de la recherche de statut a fonctionné de plus en plus. Plus vous aviez d'amis sur Facebook, mieux c'était pour votre statut. Ceux qui étaient déjà sur Facebook (des étudiants d'autres universités prestigieuses) avaient un statut que vous admiriez. Facebook occupait la meilleure position possible, au milieu de jeunes gens vulnérables au statut élevé, avec un réseau Internet rapide, beaucoup de temps libre et un désir insatiable d'être vus, de se connecter et de gravir une hiérarchie invisible.

Une fois que son usage s'était répandu dans cette tribu locale, il n'était pas difficile de passer à d'autres universités et finalement d'atteindre le grand public.

Le dernier saut par-dessus le gouffre est celui qui vaut 1 milliard de dollars. Et là aussi, la question du statut est entrée en ligne de compte. Comme Facebook était capable de combiner intelligence et statut, l'entreprise a pu s'installer sur le marché intermédiaire et, là encore, créer des effets d'engrenage. Rejoignez la plateforme ou faites l'expérience de la pire de vos craintes — celle d'être socialement isolé.

Même si la plupart des marketeurs rêvent du grand bond ultime, les chances ne sont pas de leur côté. Le marché est tout simplement trop grand et l'effet de réseau type n'est pas aussi fort que ça.

Franchir le gouffre local

Voici l'exemple d'une école élémentaire locale. Un enfant apporte un yo-yo un lundi. Mais ce n'est pas le bon enfant le bon jour. Quelques semaines plus tard, une élève charismatique de CM2 apporte son yo-yo et annonce qu'elle démarre le club Yo-yo, ouvert

à tous. Elle est assez bonne, mais pas au point d'être intimidante. Et elle apporte trois yo-yos supplémentaires, pour ses amies.

Assez rapidement, toutes les quatre sont sur le terrain de jeu. Elle a fait des choix intelligents — chacune de ses adeptes de la première heure est aussi un leader à part entière. Une semaine plus tard, il y a trois enfants jouant avec leurs yo-yos. Le coût d'entrée est bas, la récompense est rapide et l'on a le sentiment que la connexion est réelle.

Une semaine plus tard, on a l'impression que toute l'école joue au yo-yo.

Comme le yo-yo est simplement un phénomène de mode, tout se calme aussi rapidement que cela s'est propagé. Bien sûr, ce n'est pas inévitable si vous ajoutez identité et obstination.

C'est ce qui s'est passé pour les boots UGG, les sacs à dos, les planches à roulettes.

Nous ne remarquons que les produits qui franchissent un gouffre local, mais les premiers adeptes font toujours l'expérience des extrêmes. C'est quand une combinaison d'adoption et d'effet de réseau crée assez de tension qu'une idée franchit la faille et attire notre attention.

Eau potable dans le village

Pour les gens chanceux et privilégiés, avoir de l'eau potable est normal. Nous n'avons jamais rien connu d'autre.

Pour 1 milliard de personnes dans le monde, cependant, la norme est l'eau sale infestée par des parasites. Il faut souvent marcher pendant des heures pour en trouver — et elle les rend malades.

Prenez le cas de WaterHealth International. Quand WHI arrive dans un village avec ses kiosques de purification, seuls quelques habitants comprennent immédiatement leur signification réelle. Ils se procurent un jerrican spécial auprès de WHI, qu'ils remplissent tous les jours moyennant paiement. Les quelques centimes dépensés pour avoir de l'eau potable sont rapidement remboursés par le gain de temps, une productivité accrue et une réduction des dépenses de santé.

Et pourtant, tout le monde n'achète pas de l'eau immédiatement. En fait, la plupart des habitants ne le font pas. Le phénomène suit exactement la même courbe d'adoption que n'importe quel produit, qu'il s'agisse de jouets ou d'ordinateurs. Les premiers adeptes achètent les premiers. Il est possible qu'ils soient assez éduqués pour se rendre compte de l'avantage d'avoir une source d'eau potable, mais il est plus probable qu'ils aiment acheter ce qui est nouveau.

Ces premiers adeptes ne sont pas seulement désireux d'être les premiers ; ils sont aussi impatients de parler de leur expérience. Les cruches d'eau aux couleurs vives qu'exige WHI (qui leur permet de savoir qu'ils ne sont pas en train de réapprovisionner des contenants infectés) sont une médaille d'honneur et une invitation à la conversation. Cela dit, dans tous les cas, les premiers temps sont relativement lents. Changer une habitude séculaire aussi vitale qu'est l'eau ne peut pas se faire tout de suite.

Mais les premiers adeptes ne vont pas cesser d'en parler. Ce n'est pas un phénomène de mode ; l'eau potable est un besoin quotidien pour toujours. Il est facile d'en parler et de la partager.

Pour aider à la transformation locale, WHI envoie des représentants à l'école du coin.

Muni d'un microscope projecteur, le représentant travaille avec l'enseignant et tous les élèves apportent un échantillon de l'eau qu'ils utilisent chez eux.

Lorsqu'il projette ces échantillons sur le mur, le microscope raconte une histoire saisissante qui rencontre un écho dans la classe, auprès des enfants de huit ans. Voici comment se présentent les germes. Voici comment se présentent les parasites. À coup sûr, les élèves vont en parler à leurs parents à la maison.

Alors leur prise de conscience va intervenir.

Les enfants disent que les voisins ont de l'eau potable, mais pas vous... Vous voyez des membres respectés dans la hiérarchie du village transporter ces jerricans reconnaissables... Vous hésitez alors à inviter quiconque chez vous parce que vous ne pouvez pas offrir de l'eau potable...

C'est l'engrenage... Il ne repose pas sur un effet de réseau créé par un logiciel, c'est l'effet de réseau original, entre des personnes du même voisinage. Quand de plus en plus d'habitants ont de l'eau potable, ceux qui n'en ont pas s'isolent socialement et se sentent stupides dans la foulée. La plupart peuvent se permettre d'acheter de l'eau (compte tenu des économies que cela procure), mais c'est la transformation émotionnelle qui est la partie difficile.

En quelques mois, l'eau a franchi le gouffre et est passée des premiers adeptes au reste du village.

Parenthèse sur le marketing B2B

B2B est l'acronyme pour « *business to business* » et désigne les transactions d'entreprise à entreprise.

Il représente au moins le tiers des opérations dans de multiples secteurs. Et le marketing en B2B n'est en rien différent.

Cela a l'air d'être compliqué; une activité complètement distincte. Des montants énormes, des appels d'offres, la priorité du respect de spécifications, une guerre des prix, un cycle de vente long et sans fantaisie aucune.

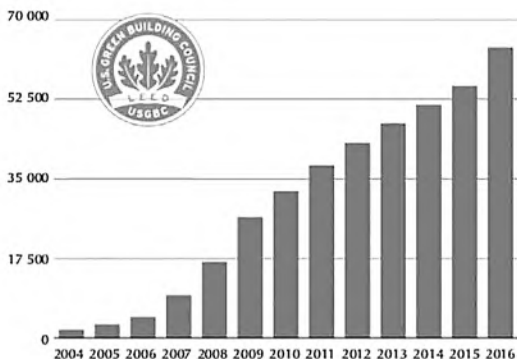
Mais c'est plus simple que ça.

Pensez à la croissance de la certification LEED¹ aux États-Unis. Le Green Building Council a établi des standards d'efficacité pour la construction de bâtiments (l'une des choses les plus coûteuses au monde). Quand l'initiative a été lancée, il n'y avait que deux demandes de certification par jour.

C'était celles des premiers adeptes — des architectes et des constructeurs qui voulaient pouvoir parler de quelque chose de nouveau.

À ce rythme, il aurait fallu à l'organisation 100 ans pour atteindre les chiffres auxquels elle est parvenue après seulement 12 candidatures.

1. Le Leadership in Energy and Environmental Design (LEED) est un système nord-américain de standardisation de bâtiments à haute qualité environnementale. Pour plus d'information: http://fr.wikipedia.org/wiki/Leadership_in_Energy_and_Environmental_Design



Que s'est-il passé? Juste avant la crise du logement, le nombre de certifications a fait un bond et la tendance continue. Pourquoi?

Considérez les choses du point de vue d'un promoteur immobilier. Il est sur le point de s'endetter considérablement pour construire un immeuble qu'il va louer ou revendre.

Si même quelques personnes seulement exigent que l'immeuble qu'elles achètent ou louent aient la certification LEED, c'est suffisant pour leur conférer un statut. Et si vous lésinez lors de la création de l'immeuble, en tant que promoteur immobilier, vous aurez des regrets si l'immeuble est perçu par certains comme défectueux.

Et voici que commence une course à la surenchère.

Tout promoteur se raconte une histoire personnelle qui le conduit à la décision (égoïste mais positive) de demander la certification.

La seule question que tout acheteur d'entreprise se pose est celle-ci : « Que vais-je dire à mon boss? »

Vous faites le marketing de la réponse à cette question: « Si vous choisissez ceci, vous pouvez dire à votre conseil d'administration/ investisseur/boss que vous... »

Le marketeur à court d'idées ou d'énergie termine cette phrase par « ... parce que c'était la solution la moins chère ».

Pour nous autres, c'est l'opportunité de terminer cette phrase par une histoire qui parle de statut, de peur, d'appartenance, de domination, de sécurité, d'implication, de recommandations ou de n'importe laquelle des émotions dont nous avons parlé.

Chapitre 20

Organiser et mener une tribu

Ce n'est pas votre tribu

C'est la première chose que je dis à ceux qui parlent des collaborateurs avec lesquels ils ont la chance de travailler et qu'ils ont le plaisir de mener.

La tribu ne vous appartient pas, donc vous ne pouvez pas dire à ses membres quoi faire ni les utiliser pour vos fins personnelles.

Éventuellement, il y a une tribu qui vous écouterait et prendrait en considération ce que vous dites.

Si vous êtes chanceux, ses membres interpréteront vos paroles d'une façon qui, selon eux, aidera la mission de la tribu, et vous aurez l'opportunité de recommencer.

Et si vous investissez en eux, ils vous montreront ce qu'ils veulent et ce dont ils ont besoin. Vous pouvez avoir de l'empathie pour eux, comprendre leur histoire personnelle et les servir à nouveau.

La tribu survivrait probablement si vous la quittiez. Le but est que vous lui manquiez si tel était le cas.

Le pouvoir du maintenant, non du plus tard

Marshall Ganz est le brillant professeur de Harvard qui a travaillé à la fois avec César Chávez¹ et Barack Obama. Il a formulé les trois motifs qui font agir : le motif personnel, le motif collectif et le motif immédiat.

Le motif personnel donne qualité à agir, c'est l'estrade d'où vous parlez. Quand vous parlez de votre transition — de celui que vous étiez à celui que vous êtes devenu —, vous exprimez votre générosité à notre égard.

Il ne s'agit pas de présenter votre situation de façon dramatique ni d'une fausse vulnérabilité qu'on raconte en ligne. Non, le motif personnel est *la chance que vous avez d'expliquer que vous êtes quelqu'un comme nous*. Que vous avez fait les choses d'une certaine façon. Que vos actes ont entraîné un changement qu'on peut entendre, voir et comprendre.

Le motif collectif est le cœur de la tribu. Pourquoi sommes-nous semblables ? En quoi cela devrait-il nous concerner ? Puis-je trouver la capacité d'empathie me permettant de me mettre à votre place ?

Le motif collectif repose sur le fait que nous sommes un ensemble, non des individus isolés. Il explique en quoi votre motif personnel est pertinent aussi pour nous et quel profit nous pouvons tirer de notre appartenance à un groupe de personnes comme nous.

Et le motif immédiat est le point d'articulation critique. Le motif immédiat embarque la tribu dans votre aventure. C'est l'occasion — ou la pression — entre pairs de la tribu qui créera la tension permettant d'aller de l'avant tous ensemble.

1. César Chávez était un syndicaliste paysan de Californie. Pour plus d'information : http://fr.wikipedia.org/wiki/C%C3%A9sar_Ch%C3%A1vez

J'étais comme vous. J'étais dans le désert. Puis j'ai appris quelque chose et maintenant je suis ici.

Bien sûr, je ne suis pas seul. Je n'ai pas fait cela seul et je vois en vous la même peine que celle que j'éprouvais. Ensemble, nous pouvons mieux faire.

Mais si nous hésitons ou si nous abandonnons les autres, cela ne marchera pas. L'urgence exige désormais que nous agissions ensemble, sans retard, sans regret, sans avoir peur.

Le motif personnel.

Le motif collectif.

Le motif immédiat.

Voici un exemple simple: « J'avais 25 kilos de trop. Ma santé était en danger et mes relations étaient encore pires. Puis j'ai découvert le patinage artistique de compétition. C'était difficile au début, mais grâce à mes amis sur la patinoire, j'ai atteint un niveau où je m'amusais. En quelques mois j'ai perdu plusieurs kilos, et plus important, je me sentais bien dans ma peau. »

« La vraie victoire pour moi, cela dit, ce sont les amis que je me suis faits. J'ai non seulement découvert que je me sentais en super forme, mais aussi que d'être sur la glace avec d'autres — de vieux amis comme vous et les nouveaux que j'ai rencontrés sur la patinoire — me redonnait de la vitalité. »

« Je suis si content que vous veuillez bien venir à la patinoire aujourd'hui. J'ai appelé et loué des patins pour vous... »

Au premier paragraphe, nous entendons le motif de notre ami, celui qui lui permet d'aller d'un point à un autre.

Au second, nous entendons comment il change nos relations avec nos amis, des gens comme nous inclus.

Et au troisième, il y a un appel à l'action, une raison de faire quelque chose immédiatement.

La manipulation tue la tribu

Dans *Radicaux, réveillez-vous !*¹, le militant Saul Alinsky a mis en place 13 règles à utiliser dans un contexte politique pour décourager et contrer des ennemis² :

« Le pouvoir n'est pas seulement ce dont vous disposez, mais ce que l'ennemi pense que vous avez. »

« Ne sortez jamais du champ d'expertise de votre groupe. »

« Chaque fois que possible, poussez l'ennemi à sortir de son champ d'expertise. »

« Obligez votre ennemi à respecter ses propres règles. »

« La dérision est l'arme la plus puissante de l'homme. »

« Une bonne tactique est une tactique qui plaît aux membres de votre groupe. »

« Une tactique usée devient une entrave. »

« Maintenez la pression. »

« La menace est plus terrifiante que la chose elle-même. »

1. Saul Alinsky, *Radicaux, réveillez-vous!*, Le Passager Clandestin, 2017. Il s'agit du dernier essai de l'activiste et écrivain Saul Alinsky qui a eu un impact considérable aux États-Unis et en Europe. Cet essai est résumé sur la page Wikipédia « Être radical » : [http://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%8Atr%C3%8Atr%C3%8Atr_radical](http://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%8Atr%C3%8Atr%C3%8Atr%C3%8Atr_radical)

2. Nous reprenons ici la traduction offerte dans la page mentionnée ci-dessus.

« L'un des objectifs majeurs dans l'élaboration d'une tactique est de trouver ce qui permettra de maintenir une pression constante sur l'opposition. »

« Si vous poussez un aspect négatif à fond, il va devenir un aspect positif. »

« Le prix d'une attaque réussie est une alternative constructive. »

« Choisissez la cible, verrouillez-la, personnalisez-la et polarisez-la. »

Malheureusement, cette approche est maintenant souvent utilisée par les deux camps pour pratiquement n'importe quel problème et détruit toute forme de civilité dans la discussion. Si vous êtes certains que vous avez raison au point d'adopter la politique de la terre brûlée, il se trouve que le monde entier sera brûlé tôt ou tard.

Que se passe-t-il si l'on inverse les règles ?

« Mettez les gens au travail. C'est même plus efficace que l'argent. »

« Encouragez vos partisans à explorer, à apprendre et à se sentir à l'aise avec l'incertitude. »

« Trouvez des moyens d'aider les autres à se trouver une assise solide. »

« Aidez les autres à écrire des règles qui leur permettent d'atteindre leurs objectifs. »

« Traitez les autres comme vous voulez être traités. »

« Ne critiquez pas pour le plaisir. Faites-le pour éduquer, même si ce n'est pas amusant. »

« Tenez-vous à votre tactique même si elle est devenue ennuyeuse pour tout le monde. Arrêtez-la seulement quand elle cesse d'être efficace. »

« Il n'y a rien de mal à rompre la pression de temps en temps. Les gens feront attention à vous et au changement que vous cherchez à effectuer quand ils seront dans l'impossibilité de vous ignorer continûment. »

« Ne proférez pas de menaces. Agissez ou n'agissez pas. »

« Construisez une équipe qui ait la capacité et la patience de faire le travail qu'il faut faire. »

« Si vous mettez continuellement des idées positives au premier plan, vous allez placer la barre plus haut pour tout le monde. »

« Résolvez vos propres problèmes avant de passer trop de temps à créer des problèmes pour les autres. »

« Célébrez ceux qui vous entourent, libérez-les pour qu'ils en fassent encore plus, pensez à l'intérêt général et invitez tout le monde à en être. Opposez-vous aux institutions, non aux individus. »

Ces 13 règles nous conduisent à la mission du marketeur : celle de s'engager au côté des gens et de les aider à créer le changement qu'ils recherchent ; de comprendre leurs visions du monde, de parler et d'agir en fonction de qui ils sont et de ce qu'ils désirent ; de connecter les individus entre eux pour ouvrir un champ des possibles.

Intérêts partagés, objectifs partagés, langage commun

Il n'est pas nécessaire qu'une tribu ait un leader, mais elle est souvent composée d'individus qui partagent les mêmes intérêts, les mêmes objectifs et parlent le même langage.

Votre opportunité en tant que marketeur est de saisir la chance de connecter les membres de la tribu. Ils sont seuls et déconnectés ; ils ont peur de ne pas être vus, et vous, comme agent du changement, vous pouvez établir les connexions.

Vous pouvez intentionnellement créer des artefacts, utiliser le pouvoir du statut pour promouvoir un costume, un ensemble de mots codés ou même une poignée de main secrète. Vous pouvez être Betsy Ross et confectionner le drapeau américain (Betsy Ross elle-même, le concept même de Betsy Ross, est un symbole).

Ne dites et ne dévoilez pas tout d'un coup. Il n'y a aucun mal à ce qu'il y ait des poignées de main secrètes, des œufs de Pâques et des fonctionnalités inconnues. Il est bien que la fidélité et la pérennité donnent un avantage supplémentaire.

Vous pouvez inciter la tribu à aller plus loin, l'encourager à adopter certains objectifs et à les dépasser. Quand Nike a engagé 2 millions de dollars pour le documentaire *Breaking 2* avec le défi de passer sous la barre des deux heures au marathon, l'entreprise a engagé et challengé la tribu. Même si elle n'y parvient pas, l'entreprise et tous les membres de la tribu qui se sont organisés autour d'elle sortiront grandis de l'épreuve.

Surtout, la tribu attend votre implication.

Les gens savent que la plupart des marketeurs sont des charlatans qui frappent à la porte et passent à autre chose. Mais certains marketeurs gardent profil bas et s'impliquent — et en échange, la tribu s'implique avec eux.

Parce qu'une fois que vous faites partie d'une tribu, votre succès est aussi le sien.

Il se dissipera si vous le laissez se dissiper

On peut espérer faire démarrer le mouvement pour ensuite en sortir quand il semble avoir une vie qui lui est propre.

On peut espérer qu'une vision qui a franchi le gouffre local fera définitivement partie de la culture et qu'on pourra passer au prochain challenge.

En fait, c'est rarement ce qui se passe.

Il y a toujours des idées qui attirent les nouveaux adeptes. Ils sont à l'affût et seront toujours les premiers à partir.

Mais ceux qui admirent le statu quo peuvent eux aussi partir une fois que la tension a disparu. Ils peuvent avoir adopté votre restaurant, votre logiciel ou votre mouvement spirituel pendant un temps, mais le statu quo d'origine, celui dont vous vous êtes éloigné, subsiste lui aussi et, sans un apport persistant et régulier et une nouvelle tension, l'impact de la nouveauté va lui aussi s'estomper.

Il y a une demi-vie au travail. Quand le comportement tribal n'est pas entretenu énergiquement, la moitié de son activité va disparaître. La demi-vie d'un mouvement donné n'est pas un phénomène clair, mais vous pouvez vous attendre à ce qu'il se dissipe.

L'alternative est de réinvestir. D'avoir le courage de vous asseoir avec ceux que vous avez au lieu de vous laisser distraire par la poursuite de la nouveauté.

Les meilleurs marketeurs sont des fermiers, non des chasseurs. Plantez, entretenez, labourez, fertilisez, désherbez, répétez. Laissez quelqu'un d'autre courir après les objets brillants.

Prenez une chambre en ville

Zig Ziglar¹ faisait du porte-à-porte pour vendre des batteries de cuisine. Dans les années 1960, c'était la mode.

La plupart des 3 000 commerciaux de son entreprise suivaient ce plan : ils remplissaient leurs voitures d'échantillons et partaient sur la route. Ils se rendaient dans une ville, faisaient toutes les ventes faciles, reprenaient leur voiture et allaient dans une autre ville.

Les premiers adeptes, comme nous l'avons vu, sont plus faciles à trouver et à convaincre.

Zig avait une stratégie différente.

Il prenait sa voiture, trouvait une nouvelle ville et y déménageait. Il louait une chambre pour plusieurs semaines. Il se présentait et continuait à le faire. Il vendait bien évidemment comme tout le monde aux premiers adeptes. Mais ensuite, les habitants remarquaient qu'il ne disparaissait pas comme tous les autres démarcheurs qu'ils avaient rencontrés. Il restait.

En continuant à organiser des dîners de démonstration, il avait l'occasion de connaître les habitants. Il pouvait interagir avec quelqu'un au milieu de la courbe² cinq, six ou sept fois au cours du mois.

C'est précisément ce que veut cette catégorie de personnes avant de prendre une décision.

1. Zig Ziglar était un commercial, auteur et conférencier très célèbre aux États-Unis. Pour plus d'information (en anglais) : http://en.wikipedia.org/wiki/Zig_Ziglar

2. Allusion à la courbe de Rogers.

Zig a fait le calcul. Il a compris que, si la plupart des démarcheurs se sauvent dès qu'ils s'approchent du gouffre, lui pouvait construire un pont humain. Il y aurait des jours sans aucune vente, ce qui ne lui posait pas de problème parce qu'une fois le gouffre local franchi, le volume ferait plus que compenser le temps investi.

Les ventes faciles ne sont pas toujours celles qui sont importantes.

Chapitre 21

Études de cas de cette méthode

« Comment faire pour avoir un agent ? »

C'est une question posée constamment aux scénaristes, aux réalisateurs et aux acteurs. L'industrie a ses contrôles d'accès et, si vous n'avez pas les clefs pour entrer, avoir un agent est la solution.

Comme Brian Koppelman l'a généreusement expliqué, ce n'est pas aussi simple que cela. Certes, l'agent va faire des appels pour vous, mais il ne va pas être votre agent commercial jour et nuit ni faire votre promotion inlassablement.

La méthode n'est pas de vous montrer et de trouver un agent. La méthode est que vous soyez si irrésistible que ce sont les agents et les producteurs qui vous rechercheront.

Vous, la personnalité que vous révélez, qui êtes tombé amoureux de vos spectateurs et de votre art, et faites quelque chose qui importe.

Il n'est pas nécessaire que ce soit un long-métrage ni une pièce qui a reçu le prix Pulitzer. En fait, l'approche la plus efficace est une œuvre qui n'est pas tout à fait impeccable ni complète.

L'œuvre la meilleure va créer un effet de déséquilibre chez le spectateur, un phénomène qui ne peut être corrigé que si l'on propage le message. La tension créée par ce déséquilibre fait que le message se propage. Cela signifie que demander « Avez-vous vu... ? » élève le statut de celui qui pose la question et les champions se multiplient.

Ce qui compte est le contact que vous créez. Tout le monde a 10 amis, 50 collègues et une centaine de connaissances. Et vous pouvez les persuader de regarder ce que vous faites... et ensuite que se passe-t-il ?

Si c'est électrisant, si ça a un impact, si la bonne tension se crée, on raconte son expérience à quelqu'un.

Parce que raconter aux autres est humain. C'est tout particulièrement ce que nous faisons quand nous travaillons avec des idées. Raconter aux autres comment nous avons changé est la seule façon de relâcher une tension.

C'est le travail difficile que nous avons exploré au cours de ce livre. Le travail difficile de décider quelle est votre vocation, de vous manifester à ceux que vous cherchez à changer.

C'est ce qu'il faut faire en premier.

Tesla a commencé par casser les autres voitures

La finalité première du lancement du modèle S de Tesla était, pour les néophiles de voitures de luxe, de montrer qu'il s'agissait de la voiture qui casserait leur voiture actuelle.

Le modèle S la cassait au sens où la voiture qu'ils avaient n'était plus marrante et qu'elle n'avait plus rien dont on puisse se vanter.

Elle ne faisait pas valoir leur statut de personne intelligente et riche, plus intelligente et plus riche que tout le monde.

Le propriétaire de cette voiture de luxe était parti se coucher la nuit d'avant avec la joie d'avoir dans son garage une voiture rutilante, nouvelle et dernier cri. Cela lui donnait un sentiment de sécurité, d'efficacité et de valeur.

Et puis, le lendemain, il s'était réveillé et avait découvert que cette histoire n'était plus vraie.

Tesla avait compris qu'aucun des 50000 premiers acheteurs du modèle S n'avait vraiment besoin d'une voiture. Ils avaient tous des voitures parfaitement bien.

Donc Elon Musk a créé une voiture qui a changé l'histoire que se racontait un groupe spécifique d'usagers, une histoire qui détruisait leur statut de premiers adeptes, d'écologistes et de supporters de l'audace.

Tout cela d'un coup.

Les constructeurs automobiles classiques ont toujours eu du mal à transformer leurs voitures-concepts en réalité. Ils lancent leurs voitures-concepts dans les salons de l'automobile pour les normaliser, pour socialiser les innovations et pour s'assurer que quelques années plus tard, les voitures réelles ne seront pas des échecs.

Ils n'auraient pu lancer la Tesla. Non parce qu'ils ne savaient pas comment le faire (ils le savaient) ni parce qu'ils n'avaient pas les moyens de le faire (ils les avaient). Non, Ford, General Motors et Toyota n'ont pas lancé la Tesla parce que des constructeurs automobiles comme nous ne prennent pas des risques comme ça. Et c'est aussi ce que pensaient leurs clients.

Faire une voiture capable d'avoir l'impact qu'a eu la Tesla sur l'histoire des voitures de luxe n'était pas facile. Musk a choisi les extrêmes pour positionner la voiture auprès de ses fans : la voiture la plus rapide, la plus sûre et la plus efficace dans sa catégorie de taille. Tout cela en même temps.

Ce type d'audace est possible pour de plus en plus d'entreprises à une époque où la technologie permet de passer du « Est-ce faisable? » à « Avons-nous le courage de le faire? »

L'exemple de la NRA¹

Il y a peu de groupes qui soient plus sujets à controverse que la National Rifle Association. Mais comme marketeurs d'une entreprise politique à but non lucratif, ils n'ont pas leurs pareils.

L'association n'a que 5 millions de membres, moins de 2% de la population, mais elle a tout de même utilisé cette base pour changer l'attitude et les priorités de milliers de parlementaires. Elle est régulièrement vilipendée par la foule, mais elle continue à déconcerter par son impact, ses revenus et son profil.

Quand les entreprises à but non lucratif parlent de changer les mentalités, quand leur cible est « tout le monde » et qu'elles cherchent à s'agrandir, elles feraient mieux de s'inspirer des leçons de stratégie de la NRA. En se focalisant sur un auditoire minimal viable (seulement 5 millions de personnes), la NRA est tout à fait à l'aise pour vous dire « ce n'est pas pour vous ».

1. La National Rifle Association (NRA) a pour but de promouvoir les armes à feu. C'est un lobby très puissant lors des élections. Pour plus d'information : http://fr.wikipedia.org/wiki/National_Rifle_Association

En activant ces membres et facilitant le fait de parler à leurs amis, la NRA crée des effets de levier significatifs. Une étude de Pew¹ montre que les détenteurs d'armes à feu sont deux fois plus susceptibles de contacter des représentants du gouvernement pour leur parler de leurs problèmes que ceux qui n'ont pas d'armes.

La NRA crée intentionnellement ses « gens comme nous ». Elle est à l'aise avec les *insiders* et les *outsiders* et fait souvent des déclarations publiques qui sèment vicieusement la discorde. Elle a infléchi tout un pan de la culture de façon significative et elle y est parvenue non en changeant des visions du monde, mais en les accueillant.

La NRA n'est pas ma version du « mieux », mais elle trouve de toute évidence un écho auprès de ceux qu'elle cherche à servir.

Cette approche disciplinée et persistante définit précisément le niveau de changement effectué dans notre culture.

Faire dire « oui » à votre boss

C'est une chose de vouloir vendre un produit au monde entier, c'en est une autre de vendre quelque chose à une personne en particulier... à votre boss, par exemple.

À ceci près que ce n'est pas vrai. Pas vraiment.

Votre boss n'a probablement pas envie de changer sa vision du monde. Il veut ce qu'il a toujours voulu. Il voit les choses au travers du prisme de sa propre expérience, pas de la vôtre. Il sait qui sont les gens comme lui et ce qu'ils pensent. Il veut faire ce qui lui

1. Le Pew Research Center est l'un des organismes de recherche et de sondage majeurs aux États-Unis. Pour plus d'information : http://fr.wikipedia.org/wiki/Pew_Research_Center

permet de réaliser ses objectifs, qui comprennent probablement statut, sécurité et respect.

Si vous allez le voir avec ce que vous voulez, avec une priorité sur le prix ou des fonctionnalités ou une fausse urgence, il est peu probable que vous obteniez la réponse que vous espérez.

Si vous lui demandez de l'autorité sans offrir de responsabilité, il est tout aussi peu probable que vous alliez très loin.

Mais si pouvez approfondir, voir comment fonctionne le statut, décoder comment opère la domination comparée à l'affiliation, si vous pouvez créer l'adhésion par la confiance, le processus peut changer.

Vous pouvez offrir un meilleur produit à ceux que vous démarchez. En les transformant de clients en étudiants. En enrôlant. En formant. En connectant. Étape par étape, goutte après goutte.

Chapitre 22

Le marketing marche et maintenant c'est votre tour

La tyrannie du parfait

Le parfait ferme les portes. Il affirme qu'on a fini et que c'est le mieux qu'on puisse faire.

Pire, la perfection nous interdit d'essayer. Chercher la perfection et ne pas l'atteindre, c'est un échec.

La possibilité du mieux

Le mieux ouvre les portes. Le mieux nous force à voir ce qui nous entoure et à imaginer comment nous pouvons l'améliorer.

Le mieux est accueillant et nous donne une chance de tenter une amélioration marquante pour ceux que nous cherchons à servir.

La magie du suffisant

Le suffisant n'est pas une excuse ni un raccourci. Le suffisant provoque l'engagement.

L'engagement provoque la confiance.

La confiance vous donne une chance de voir (si vous choisissez de regarder). Et voir vous permet d'apprendre.

Apprendre vous permet de faire une promesse.

Et une promesse peut vous valoir des inscriptions.

Et ces inscriptions sont précisément ce dont vous avez besoin pour faire mieux. Commercialisez ce que vous avez fait. C'est suffisant.

Ensuite, améliorez-vous.

À l'aide !

Quand nous offrons notre aide, nous manifestons notre générosité.

Quand nous demandons de l'aide, nous accordons notre confiance à quelqu'un.

En revanche, quand quelqu'un refuse de demander de l'aide ou d'en fournir, tout le monde est fermé, sur la défensive, et chacun a peur de son voisin. S'il n'y a pas de connexion, on ne peut pas améliorer les choses.

Les marketeurs sont indispensables

Le marketing est-il diabolique ?

Si vous y consacrez le temps et l'argent qu'il faut (et si vous êtes compétent), vous pouvez raconter une histoire qui se propagera, influencera une audience et changera les comportements. Le marketing peut pousser à acheter des choses qu'on n'aurait pas achetées s'il n'y avait pas eu de marketing, voter pour une personne qu'on n'aurait pas considérée et soutenir un organisme qui, sans lui, nous serait resté invisible.

Si le marketing ne marchait pas, beaucoup parmi nous gaspilleraient leur énergie (et leur argent). Mais le marketing marche.

Alors qu'est-ce qui le rend diabolique ? Dans un article à propos de mon blog publié par *Time Magazine*, l'auteur avait écrit ironiquement : « Le marketing est-il diabolique ? Compte tenu de ma longue carrière, je dois répondre "oui". »

En fait, je me dois d'amender ce que disait cet expert. J'ajouterais ceci : « Les marketeurs sont-ils diaboliques ? Comme tenu de ma longue carrière, je dois répondre "certains d'entre eux". »

Je pense qu'il est diabolique de persuader des enfants de fumer, de manipuler cyniquement le processus électoral ou politique, de mentir aux gens au point de créer des effets indésirables. Je pense qu'il est diabolique de vendre une potion inefficace quand un médicament qui marche est disponible. Je pense qu'il est diabolique de créer de nouvelles façons de rendre acceptable le fait de fumer juste pour gagner quelques dollars de plus.

Le marketing est beau lorsqu'il persuade les gens de se faire vacciner contre la polio ou de se laver les mains avant de pratiquer une opération chirurgicale. Le marketing est puissant quand il vend un produit qui procure plus de joie ou de productivité à qui l'a acheté. Le marketing est magique quand il fait élire une personne qui apporte des changements positifs à la communauté. Depuis son invention par Josiah Wedgwood¹, il y a quelques siècles, le marketing a permis d'accroître productivité et richesse.

J'ai le culot de vous dire que ce que vous faites pourrait être immoral. Il est immoral de cambrioler la maison de quelqu'un et de la réduire en cendres, mais est-il immoral de la vendre après une saisie? Bref, si le marketing marche, s'il vaut le temps et l'argent que nous y consacrons, je ne pense pas qu'il importe vraiment si « vous ne faites que votre boulot ». Ce n'est jamais bien.

Comme toujours lorsqu'on a un outil puissant à sa disposition, l'impact vient de l'artisan, non de l'outil. Le marketing a plus de portée, plus de vitesse que jamais. Avec moins d'argent, vous pouvez avoir plus d'impact que tout ce qu'on pouvait imaginer il y a seulement dix ans. La question, celle que j'espère que vous vous posez, est celle-ci : « *Qu'allez-vous faire de cet impact?* »

1. Il s'agit de l'industriel britannique à l'origine d'une célèbre marque de porcelaine qui existe toujours. Pour plus d'information: http://fr.wikipedia.org/wiki/Josiah_Wedgwood

Pour moi, le marketing marche pour la société quand le marketeur et le consommateur sont conscients l'un et l'autre de ce qui se passe et sont satisfaits du résultat final. Je ne pense pas qu'il soit diabolique de rendre quelqu'un heureux en lui vendant des cosmétiques parce que la beauté n'est pas l'objectif — c'est le processus qui crée de la joie. En revanche, expulser quelqu'un de son logement pour percevoir une commission sur la vente...

Ce n'est pas parce que vous pouvez commercialiser quelque chose que vous le devez. Vous avez le pouvoir, donc vous avez une responsabilité, quoi que vous dise votre boss.

La bonne nouvelle est que ce n'est pas moi qui gère ce qui est ou non diabolique. C'est vous, ce sont vos clients et leurs voisins. La nouvelle encore meilleure est que le marketing public éthique détruira à terme le marketing qui se nourrit des ténèbres.

Qu'allez-vous construire maintenant ?

Que faisons-nous du bourdonnement que nous avons dans la tête ?

Où trouvons-nous la force de faire ressortir le meilleur de nous-même ?

Pourquoi est-il si difficile de développer un point de vue ? Pourquoi éprouvons-nous une sorte d'hésitation lorsque nous disons au monde « Voici ce que j'ai fait » ? Et quelle est l'alternative à cette hésitation ?

Ces questions n'ont pas l'air de questions marketing, mais en fait, si vous les laissez sans réponse, elles seront un obstacle à votre travail. Des personnes moins douées et moins généreuses que vous vont vous damer le pion parce qu'elles se présentent comme

des professionnels. Et pendant ce temps-là, trop de talents qui ont quelque chose à offrir se retiennent de le faire.

Il y a une différence entre être bon dans ce qu'on fait et être bon en marketing. Nous avons besoin de votre ingéniosité, à n'en pas douter, mais nous avons besoin plus encore de votre transformation.

C'est un saut que celui de choisir d'instaurer le changement. Cela semble risqué; on a le sentiment de prendre une lourde responsabilité. Et puis, cela pourrait ne pas marcher.

Si vous apportez au monde le meilleur de vous-même, vos meilleures réalisations et que le monde ne les accepte pas, il est tout à fait possible que ce soit parce que votre marketing était nul.

Il est tout à fait possible que vous ayez de l'empathie pour ce qu'éprouvent les autres.

Il est tout à fait possible que vous ayez choisi les mauvais axes, et négligé d'identifier les bons angles.

Il est tout à fait possible que vous ayez raconté la mauvaise histoire à la mauvaise personne de la mauvaise façon ou au mauvais moment.

D'accord, mais le sujet, ce n'est pas vous.

Le sujet, c'est ce que vous faites en tant que marketeur.

Et vous pouvez vous améliorer.

Ce que nous faisons — qu'il s'agisse d'une opération chirurgicale, de jardinage ou de marketing —, ce n'est pas *nous*; c'est ce que nous faisons.

Nous sommes des êtres humains. Ce que nous faisons n'est pas nous. Nous pouvons choisir de réaliser quelque chose et nous pouvons choisir de perfectionner ce que nous faisons.

Si nous prenons personnellement le fait que quelqu'un ne clique pas sur un lien ou ne renouvelle pas un abonnement, nous nous rendons la vie impossible en tant que professionnels. Et nous finissons par être inhibés par notre quête de la perfection. Inhibés au point de ne plus éprouver d'empathie. Inhibés au point de rester dans notre coin, blessés et en souffrance parce que nous nous sentons personnellement stigmatisés.

Une façon d'éviter cette situation est de comprendre que le marketing est un processus et un métier.

Ce n'est pas parce que le pot que vous avez moulé s'est cassé à la cuisson que vous n'êtes pas une bonne personne. Cela veut simplement dire que votre pot s'est cassé et que vous auriez intérêt à prendre quelques leçons de poterie pour aller de l'avant. Vous êtes capable de faire mieux.

Prenez conscience qu'en tant que marketeur, vos progrès dans l'art de former le bon public ont plus de valeur que le prix que vous faites payer.

Si vous essayez de lever des fonds pour un organisme caritatif, la personne qui fait une donation de 100 dollars ou de 1 million ne la fera que si la valeur qu'elle en retire est supérieure au montant qu'elle donne. Si vous vendez un logiciel gadget pour 1000 dollars, seules les personnes qui pensent qu'il vaut plus l'achèteront.

Nous apportons de la valeur au monde quand nous commercialisons quelque chose. C'est pour cela que les gens s'engagent à nos côtés.

Si vous ne faites pas la promotion du changement que vous voudriez effectuer, vous commettez un vol en privant quelqu'un de ce que cela aurait pu lui apporter.

Ici, vous offrez plus de valeur que le prix que vous faites payer. C'est une bonne affaire. Un cadeau.

Si, par votre hésitation, vous ne commercialisez pas votre offre correctement, ce n'est pas parce que vous êtes timide. Ce n'est pas parce que vous êtes circonspect. C'est parce que vous commettez une sorte de larcin.

Il y a un étudiant prêt à s'inscrire. Quelqu'un veut un guide pour aller quelque part. Si vous hésitez à prolonger votre effort par de l'empathie, à l'écouter, vous le laissez tomber.

La contribution d'un marketeur est sa propension à voir et être vu. Pour cela, il faut que nous soyons capables de nous vendre à nous-mêmes et de nous vendre tous les jours. De nous vendre sur la différence que nous sommes capables d'ajouter, si nous persistons avec générosité et sollicitude.

Vous vous racontez déjà une histoire tous les jours.

Nous pouvons nous vendre à nous-mêmes nos difficultés. Nous pouvons nous dire que nous sommes inconnus et ne méritons pas mieux. Nous pouvons nous dire que nous sommes des imposteurs et des manipulateurs. Nous pouvons nous dire que nous sommes ignorés injustement.

Tout cela est vrai autant que nous le voulons. Et si vous vous racontez cette histoire suffisamment de fois, vous la rendrez véridique.

Améliorez les choses. Il est tout à fait possible que ce que vous faites ne réponde à aucune demande réelle, qu'il n'y ait aucune stratégie derrière votre offre et que vous soyez assez égocentrique pour penser que c'est ce à quoi vous devez vous tenir parce que c'est vous qui l'avez fait.

Faites exploser tout ça. Recommencez. Faites quelque chose dont vous êtes fier. Commercialisez quelque chose dont vous êtes fier. Mais une fois que c'est fait, une fois que vous avez regardé quelqu'un dans les yeux et que cette personne vous dit « Le feriez-vous de nouveau pour moi ? », une fois que vous avez apporté de la valeur à un étudiant parce que vous l'avez formé et aidé à passer à la prochaine étape, faites-le à nouveau, et plusieurs fois de suite. Parce que nous avons besoin de votre contribution. Et si vous avez du mal à faire cette contribution, prenez conscience du fait que votre problème est l'histoire que vous essayez de vous vendre à vous-même.

C'est le marketing que nous nous faisons à nous-même et l'histoire que nous nous racontons qui peuvent tout changer. C'est ce qui va vous permettre de créer de la valeur, et de faire sentir votre absence si vous n'êtes pas là.

Je suis impatient de voir votre prochaine création.

Bibliographie marketing (sans aucun ordre particulier)

Il y a des milliers de livres que j'aimerais vous voir lire. J'insiste ici sur les livres qui tournent autour du marketing et traitent plus particulièrement du type de marketing évoqué dans ce livre.

Crossing the Chasm (HarperBusiness, 2006) par Geoffrey Moore
Traduction française : *Sur la ligne de faille* (Maxima, 2001)

The Long Tail (Hachette Books, 2008) par Chris Anderson
Traduction française : *La Longue Traîne* (Flammarion, 2018)

My Life in Advertising (McGraw-Hill Contemporary, 1966) et
Scientific Advertising (Mosaïque Press, 2015) par Claude Hopkins
Traduction française : *Ma Vie dans la publicité* (Club positif, 2014)
et *La Publicité scientifique* (Club positif, 1988)

Ogilvy on Advertising (Prion Books Ltd, 2007) par David Ogilvy
Traduction française : *La Publicité selon Ogilvy* (Bordas, 1984)

Adcreep (Stanford Law Books, 2017) par Mark Bartholomew

Who Do You Want Your Customers to Become? (Harvard Business Review Press, 2012) — un classique moderne court de Michael Schrage

Creating Customer Evangelists (Lewis Lane Press, 2012) par Jackie Huba et Ben McConnell

The New Rules of Marketing and PR (Wiley, 2013) par David Meerman Scott

Secrets of Closing the Sale (Berkley, 1984) — le livre de Zig Ziglar portant autant sur le marketing que sur la vente

Positioning (Mcgraw-Hill Professional, 2000) par Jack Trout et Al Ries

Purple Cow (Penguin, 2005) par Seth Godin
Traduction française : *La Vache Pourpre* (Maxima, 2011)

Tribes (Piatkus, 2008) par Seth Godin
Traduction française : *Tribus* (Diateino, 2009)

All Marketers are Liars (Portfolio, 2010) par Seth Godin — de tous mes livres sur le marketing, c'est celui qui est le plus dans le sujet
Traduction française : *Tous les marketeurs sont des menteurs* (Maxima, 2006)

Unleashing the Ideavirus (Hachette Books, 2001) par Seth Godin

Direct Mail Copy That Sells (NYIF, 1999) par Herschell Gordon Lewis — un de ses multiples classiques sur la rédaction publicitaire

A New Brand World (Penguin, 1877) par Scott Bedbury et Stephen Fenichell

The Culting of Brands (Portfolio, 2005) par Douglas Atkin — une perle méconnue

Selling the Dream (HarperBusiness, 1992) par Guy Kawasaki — son meilleur livre

The Four Steps to the Epiphany (K&S Ranch, 2013) par Steve Blank — un livre sur les start-up avec des recommandations essentielles sur le marketing

- The Tipping Point* (Abacus, 2002) par Malcolm Gladwell
Traduction française : *Le Point de bascule* (Flammarion, 2016)
- Marketing: A Love Story: How to Matter to Your Customers*
(CreateSpace Independent Publishing Platform, 2014) — Bernadette
Jiwa est brillante et je recommande tous ses livres
- Syrup* (Viking/Allen Lane, 1999) par Max Barry — le meilleur roman
sur le marketing jamais écrit
- Free* (Random House Business, 2010) par Chris Anderson
Traduction française : *Free!* (Flammarion, 2016)
- Rocket Surgery Made Easy* (New Riders, 2009) par Steve Krug — un
livre surprenant sur le testing
- The Guerrilla Marketing Handbook* (Mariner Books, 1994) par Jay
Levinson et Seth Godin
- The Regis Touch* (Basic Books, 1986) par Regis McKenna
- New Rules for the New Economy* (Penguin, 1999) par Kevin Kelly
- Talking to Humans* (autopublié, 2014) par Giff Constable — un
billet de blog développé sur l'art de parler aux clients
- The Tom Peters Seminar* (Vintage, 1994) par Tom Peters
- The Pursuit of Wow!* (Vintage, 1994) par Tom Peters
- Start with Why* (Portfolio, 2011) par Simon Sinek
Traduction française : *Commencer par pourquoi* (Performance,
2015)
- The Experience Economy* (Harvard Business Review Press, 2011)
par Joseph Pine et James Gilmore
- Meaningful Work* (TarcherPerigee, 2017) par Shawn Akinsosie

C'est ça, le marketing

The Ultimate Question 2.0 (Harvard Business Review Press, 2011)
par Fred Reichheld

Business Model Generation (Wiley, 2010) par Alexander
Osterwalder et Yves Pigneur

Traduction française : *Business Model Nouvelle Génération*
(Pearson, 2011)

The War of Art (Little, Brown & Company, 2003) et *Do the Work*
(The Domino Project, 2011) par Steve Pressfield — sur les raisons
pour lesquelles vous pouvez avoir du mal à faire ce qui, à votre
avis, marchera

Fiche de travail marketing

- Pour qui est-ce?
- Pour quoi est-ce?
- Quelle est la vision du monde du public que vous cherchez à atteindre ?
- De quoi votre public a-t-il peur ?
- Quelle histoire allez-vous raconter ? Est-elle vraie ?
- Quel changement cherchez-vous à créer ?
- Comment changera-t-il le statut de votre public ?
- Comment allez-vous atteindre les premiers adeptes et les néophiles ?
- Pourquoi en parleront-ils à leurs amis ?
- Que diront-ils à leurs amis ?
- Où est l'effet de réseau qui va permettre d'aller de l'avant ?
- Quel actif êtes-vous en train de construire ?
- En êtes-vous fier ?

Remerciements

Tout ce que je peux faire, c'est emprunter. Je ne connais pas d'idées entièrement originales, des idées qui tombent du ciel tels des éclairs. Si j'emprunte de bonnes idées et les recompose de façon intéressante, c'est peut-être en ce sens que je peux vous apporter quelque chose.

Dans ce livre, j'ai fait plus d'emprunts que de coutume. Aux travaux de Michael Schrage pour l'embryon de l'idée de changement, à ceux de Bernadette Jiwa qui a réalisé une œuvre si importante sur les histoires et à ceux de Tom Peters sur, disons, toutes sortes de sujets. Il y a quelques riffs qui proviennent de mon blog, sur lequel je publie tous les jours. Et bien sûr, merci à Pam Slim, Jackie Huba, Jenny Blake, Brian Koppelman, Michael Bungay Stanier, Alex Peck, Steve Pressfield, Shawn Coyne, Al Pittampalli, Ishita Gupta, Clay Hebert, Alex DiPalma, David Meerman Scott (Deadhead), Amy Koppelman, Nicole Walters, Brené Brown, Marie Forleo, WillieJackson.com, Jacqueline Novogratz, John Wood, Scott Harrison, Cat Hoke, Michael Tremonte, Keller Williams, Tim Ferriss, Patricia Barber, Harley Finkelstein, Fiona McKean, Lil Zig Ballesteros, Zig Ziglar, David Ogilvy, Jay Levinson, Sheryl Sandberg, Adam Grant, Susan Piver, Aria Finger, Nancy Lublin, Chris Fralic, Kevin Kelly, Lisa Gansky, Roz Zander, Ben Zander, Micah Sifry, Micah Solomon, Teri Tobias, Tina Roth Eisenberg, Paul Jun, Jack Trout, Al Ries, John Acker, Rohan Rajiv, Niki Papadopoulos, Vivian

Roberson, et aux généreux étudiants de MarketingSeminar.com, aux coachs Travis Wilson, Françoise Hontoy, Scott Perry, Louise Karch, ainsi qu'à des personnes extraordinaires comme Kelli Wood, Marie Schacht, Sam Miller et Fraser Larock. Merci aussi à Maya P. Lim, Jenn Patel et Lisa DiMona. Merci à Alex, Sarah, Leo et Future Peck ainsi qu'aux *alumni* et aux coachs de altmba.com.

Comme toujours, mes remerciements particuliers et infinis à Alex Godin, Mo Godin et, bien sûr, à Helene.