

Philippe VILLEMUS

Magic Marketing !

DUNOD

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2014

5 rue Laromiguière, 75005 Paris

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-071649-4

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

« Celui-là qui veille modestement quelques moutons sous les étoiles, s'il prend conscience de son rôle, se découvre plus qu'un serviteur. Il est une sentinelle. Et chaque sentinelle est responsable de tout l'empire. »

Antoine de Saint-Exupéry, *Terre des hommes*.

TABLE DES MATIÈRES

Ouverture personnelle	IX
1 Révolution ou fin du marketing ?	1
2 L'audace en trois exemples	11
3 Un contexte propice à la révolution	23
4 L'invention des désirs	33
5 L'anticipation des concepts purs	49
6 La conquête par l'originalité	57
7 L'enchantement par la communauté de marque	73
8 La création de juste valeur	85
9 La quête de l'avantage différentiel	97
10 Une communication virtuelle inspirante	111
11 La confiance sur les réseaux	123
12 L'intimité client	129
13 L'union ouverte marketing-R&D	141
14 Les 3 R : rentabilité, responsabilité, respect	157
Conclusion	167
Pour aller plus loin	178
Bibliographie	181
Du même auteur	183
Remerciements	184

OUVERTURE PERSONNELLE

« L'esprit souffle où il peut. »

Paul Valéry.

J'ai eu une chance singulière dans ma vie professionnelle : j'ai énormément appris et je continue de beaucoup apprendre. J'avoue toutefois que je n'étais pas programmé pour faire carrière dans l'entreprise au plus haut niveau. Pourtant, avec de la chance et du travail, j'ai pu accéder au poste de président d'une grande marque de luxe au sein du groupe L'Oréal. Auparavant, j'avais été responsable du marketing, des ventes et du partenariat du Comité d'organisation de la Coupe du monde de football 1998 pendant cinq ans. Et avant, directeur marketing au sein du groupe agroalimentaire Mars. J'avais débuté cette carrière variée, mais centrée sur la gestion marketing, en tant que chef de produit dans le groupe Colgate-Palmolive.

Je ne suis donc pas tombé dans le marketing étant tout petit. Mais j'ai immédiatement su, dès le premier trimestre à l'ESCP, que je voulais en faire mon premier métier. Et je remercie les professeurs, dont mon vieil et très cher ami Armand Dayan, de m'avoir inoculé le virus, ou plutôt la passion, de cette discipline. Armand avait un talent pédagogique extraordinaire, un esprit critique très rigoureux, une ouverture rare sur la culture et des qualités humaines qui faisaient de lui plus qu'un grand enseignant. C'est un formidable humaniste. Voilà sans doute pourquoi, en 2003, après 25 années de carrière professionnelle bien remplies dans de grandes organisations sur des projets mondiaux et captivants, je suis devenu à mon tour enseignant en marketing. J'ai passé mon doctorat en sciences de gestion à 44 ans et j'ai écrit une vingtaine de livres sur l'économie et le management, dont quelques-uns évidemment sur ma matière favorite. Je voulais transmettre, à ma façon, un savoir à la fois théorique, livresque et pratique. Et je peux désormais remercier mes étudiants. Ils me forcent quotidiennement, par leurs questions ou leurs remarques, à approfondir ma propre connaissance du marketing et en particulier les nouvelles pratiques et les nouveaux

moyens qui émergent chaque année dans ce domaine amplement évolutif et fluctuant.

Mais justement, entre les premières leçons reçues sur les bancs de l'école de commerce en 1980 et aujourd'hui, que d'évolutions et de changements ! À la sortie des études et du service militaire, j'ai intégré un de ces prétendus temples du marketing. J'y avais effectué mon stage obligatoire de troisième année comme représentant en grandes et moyennes surfaces (GMS). On y pratiquait un marketing lessiviel pur et dur, très pointu et très exigeant, parfois un peu rébarbatif et coincé. D'aucuns prétendent que le carcan procédurier et managérial est très étriqué chez les leaders de la grande consommation. Les procédures et les règles y surpassent les hommes. Les individualités doivent s'adapter à la culture ou se démettre. En début de carrière, chez Colgate, je réalisais des études de marché sur les nettoyeurs ménagers dans une camionnette garée devant le Prisunic Saint-Augustin, à Paris. Nous faisions monter les « *ménagères de moins de 50 ans* » et nous les interrogeons sur leur perception de l'efficacité des formules testées en trempant un carrelage dans un seau en plastique ! La nuit, il fallait rédiger le rapport à la main. Armés d'une gomme, d'un crayon et d'une calculatrice, nous passions des heures à calculer les parts de marché des références que nous gérons. Aujourd'hui, toutes ces études sont réalisées par de puissants ordinateurs de poche débitant des graphiques et des diagrammes colorés et animés, qui masquent souvent l'absence de fond...

J'ai eu l'opportunité de connaître la montée en puissance de l'internationalisation des affaires jusqu'à son aboutissement, la mondialisation actuelle. J'ai vu croître la globalisation des marques, la standardisation des produits, la sophistication des techniques de marketing, le poids croissant de la communication, le marketing direct, la puissance de la grande distribution, l'irruption du *hard-discount* puis du *low cost*, l'invention des nouveaux médias, l'utilisation massive de la technologie et des bases de données, les réseaux sociaux sur le Net, la priorité aux retours rapides sur investissement et une certaine dictature de la finance... La compétition économique semblait plus simple il y a trente ans. Elle l'était sûrement. Les marchés étaient plutôt en forte croissance et très cloisonnés. Même si on croissait moins vite que les concurrents, le chiffre d'affaires et le profit continuaient d'augmenter. On cherchait à identifier les besoins ou les problèmes des consommateurs et à y répondre par des produits adaptés. La marque n'était qu'un nom qu'on apposait sur les produits, comme un timbre sur une enveloppe, à la presque fin du processus de développement des offres. Il fallait

qu'elle soit simple, mémorisable et *impactante*. Et qu'elle communique le bénéfice consommateur (« *Soupline, la douceur pour le linge* »), un ingrédient (« *Palmolive, le savon à l'huile d'olive* ») ou le positionnement voulu (« *Tonigencyl, le dentifrice qui tonifie les gencives* »). Les différences de prix permettaient d'évaluer les différences de qualité des biens et des services. On regroupait les clients dans des cases bien étanches. Et on leur vendait, en fonction de leurs revenus ou de leurs catégories socioprofessionnelles (CSP), des produits de différents niveaux de gamme.

Les organisations marketing étaient très locales. On ne parlait pas encore des structures matricielles internationales, aujourd'hui transformées en labyrinthes inextricables, où même les DRH se perdent. Les chefs de produit juniors avaient un pouvoir de recommandation, à défaut de décision, sur les gammes qu'ils géraient. Mais leur vision était souvent à court terme. Ils ne se préoccupaient pas réellement de l'image de la marque. On ne parlait pas de valeur. Un simple changement d'emballage ou de couleur suffisait à justifier le mot « nouveau ». Les innovations étaient faibles. Les conflits avec la direction des ventes étaient monnaie courante. La lenteur des processus de développement horripilait les plus impatientes ou les plus innovants. Les imperfections techniques n'étaient pas rédhibitoires.

En 35 ans, si je compte aussi mes années d'enseignant-chercheur, j'ai donc vu le marketing se complexifier. Mais je l'ai vu aussi s'enfermer dans des certitudes et des principes qui, à l'épreuve du XXI^e siècle, me semblent inefficaces et inopérants. J'ai vu aussi mon pays, la France, s'installer dans une croissance molle, perdre des parts de marché au niveau mondial et s'enfoncer dans des déficits budgétaires et commerciaux pathétiques. Beaucoup de commentateurs ou de politiciens donnent des explications faciles ou péremptoires à ces problèmes économiques graves qui débouchent de plus en plus fréquemment sur des drames sociaux. On accuse alors la monnaie unique, l'Europe, les prélèvements obligatoires, les impôts sur les sociétés, les 35 heures, le *dumping* des pays émergents, l'OMC, le FMI ou que sais-je encore. Je pense, au risque d'en faire hurler certains, que ce sont des justifications secondaires. Selon moi, le problème principal est autre. Les entreprises françaises n'ont jamais été, historiquement, des parangons du marketing. Le poids de l'État dans l'économie, les monopoles publics et la réglementation très étatique ont longtemps rendu inutile l'utilisation d'un marketing précis et agressif dans beaucoup d'activités protégées. Le « capitalisme d'État à la française » n'a jamais fait confiance, parfois à juste titre, à l'économie de marché, à la libre concurrence et à la libre entreprise. Mais je crois surtout

que, depuis deux décennies, à la différence de l'Allemagne, beaucoup d'entreprises hexagonales, principalement les ETI¹ ou les PME, n'ont pas su changer de stratégie. Certes, de grandes firmes tricolores sont devenues des championnes internationales : Danone, LVMH, L'Oréal, Lafarge, Essilor, Total ou Michelin, pour ne citer qu'elles. Mais ces réussites sont trop rares. Et l'immense majorité des entreprises françaises souffre d'un réel manque de compétitivité, c'est-à-dire, au sens strict, de capacité à séduire les clients étrangers et résister aux produits importés. Le chômage, la dette, les déficits et la pression sur l'État-providence sont le résultat, prioritairement de mon point de vue, d'un grave problème de marketing dans beaucoup de secteurs et d'entreprises nationales.

Or, pour réussir ou survivre dans un monde extrêmement concurrentiel, pour résister soit aux innovations émanant des sociétés avant-gardistes, soit aux offres à bas coûts en provenance des pays dits émergents, il faut procéder à une vraie révolution. Une révolution marketing. L'objet de ce livre est d'en exposer les grandes lignes.

1. Entreprise de taille intermédiaire, qu'on appelle le *Mittelstand* en Allemagne.