

Katalin Berenyi

LES 11 LOIS DU MARKETING CRÉATIF

**Avec la collaboration
de Christie Vanbremeersch**

Illustrations de l'auteur

© Groupe Eyrolles, 2011
ISBN: 978-2-212-54999-7

EYROLLES


Éditions d'Organisation

Je voudrais partager maintenant avec toi quelques lois de «Petit Poivre» qui m'ont été nécessaires et qui, en sortant du combat, m'ont rendue plus forte, plus résolue, mais aussi plus douce et plus humaine. Le chêne et le roseau, ça te dit quelque chose ?

Alors, en avant.

Check-list

- ✓ *Prends des risques. Même si cela te fait peur, quelle fierté et quelle joie de se lancer ! Et si on tombe, on se relèvera !*
- ✓ *Quel niveau de risque te semble acceptable ? Il n'y a pas de petit ou de grand niveau : à chacun son risque, tu sais !*

Comment tu vas t'y prendre, toi ? Quel va être ton premier risque ?

LOI 1 ENTREPRENEUR DANS L'ÂME, TU DEVIENDRAS

Sur Wikipédia, à l'entrée «Entrepreneur», j'ai trouvé la conception de celui-ci par Joseph Schumpeter : «L'entrepreneur incarne le pari de l'innovation ; son dynamisme assure la réussite de celle-ci. "L'entrepreneur est un homme dont les horizons économiques sont vastes et dont l'énergie est suffisante pour bousculer la propension à la routine et réaliser des innovations" (Schumpeter, *Business Cycle*). L'entrepreneur ne doit pas être confondu avec le chef d'entreprise, simple administrateur gestionnaire, ou le rentier-capitaliste, simple propriétaire des moyens de production. Il est un véritable aventurier qui n'hésite pas à sortir des sentiers battus pour innover et entraîner les autres hommes à faire autre chose que ce que la raison, la crainte ou l'habitude leur dictent de faire. Il doit vaincre les résistances qui s'opposent à toute nouveauté risquant de remettre en cause le conformisme ambiant. »

Certains naissent entrepreneurs...

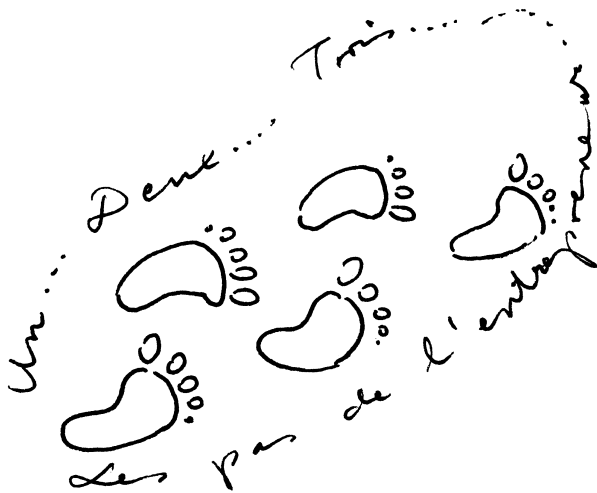
Nous, les autres, nous le devenons. Être entrepreneur n'est pas seulement quand nous avons décidé, coûte que coûte, de fonder notre entreprise. Non, être entrepreneur est une attitude, une attitude qui s'apprend et se cultive tous les jours.

Tout le monde peut devenir entrepreneur. Entrepreneur d'une société, de ta vie privée, de ta famille, d'un projet qui te tient à cœur, tu peux devenir l'entrepreneur de ce qui est important pour toi. Il n'y a pas de petits et de grands entrepreneurs. Si tu as toujours travaillé dans un environnement restrictif, va à ton rythme, un petit pas à la fois. Si tu as toujours été celui qui s'aventure facilement, alors fonce, fais des pas plus amples et plus résolus avec tes bottes de sept lieues !

Personnellement, je ne suis pas née avec une âme d'entrepreneur. J'y suis arrivée par conviction, car après une dizaine d'années dans des grandes sociétés, je voulais créer ma marque, tout en préservant un équilibre entre ma vie professionnelle et ma vie personnelle. Du coup, je peux affirmer : tu peux devenir entrepreneur aussi, comme moi, ou comme un autre, ou simplement comme toi-même. Et même si tu ne crées pas ton entreprise, tu peux prendre de nouvelles initiatives dans ta vie, ne serait-ce qu'en réservant plus souvent des places de théâtre ou en apprenant la cuisine japonaise ! Cela va te mettre dans une dynamique créative et t'insuffler de l'énergie pour la suite de tes projets.

L'esprit d'entrepreneur est un esprit joueur, l'esprit qui essaie, qui n'a pas peur d'échouer et qui y va... C'est aussi une volonté farouche de construire, de faire, de grandir, de convaincre et d'y arriver... Je ne savais pas que je l'avais avant de commencer ! Mais aujourd'hui j'ai développé cette facette de moi et tu peux la développer aussi. Commence par entreprendre par petites touches. Prends cela comme un jeu : élargis ton horizon par de nouvelles initiatives, une à la fois. Essaie les « petits pas de l'entrepreneur ».

Nous sommes allées avec mon amie Vanina à une conférence internationale, où nous ne connaissions personne. Les gens présents visiblement se connaissaient : ils passaient du bon temps, avec la familiarité de vieilles connaissances. Vanina et moi étions plutôt à part et plutôt mal à l'aise... alors nous avons décidé de faire un jeu : l'objectif était d'aborder la personne qui était désignée par l'autre... Tu peux imaginer que nous avons désigné les personnes qui nous semblaient les plus difficiles à aborder, pour rendre le jeu de l'autre encore plus difficile ! Nous nous sommes retrouvées après chaque « épreuve » et tu sais quoi ? Nous nous sommes rendu compte que personne n'est si difficile à aborder et que, parfois, les personnes qui nous semblent le plus distantes sont en fait les plus intéressantes et deviennent plus familières après une bonne conversation !



C'était un véritable « petit pas d'entrepreneur » vers une nouvelle direction pour nous et tu peux faire la même chose en tout ce qui te semble aujourd'hui difficile ou pénible, ou qui ne coule pas de source : parler à un inconnu, aborder un sujet tabou, commencer à prendre des mini-risques, formuler une demande à une cousine éloignée qui a justement le contact que tu recherches...

RECRECITER ET DÉVELOPPER DES PERSONNALITÉS, PAS DES DIPLÔMES

Entreprendre seul, ça n'existe pas. Une entreprise, une action, un pari est toujours un plan à plusieurs, avec ses partenaires, ses collaborateurs et ses clients : être bien entouré est indispensable. Être entouré autrement, bien sûr. Être entouré à la sauce Petit Poivre ? Tu veux savoir comment je m'y prends ?

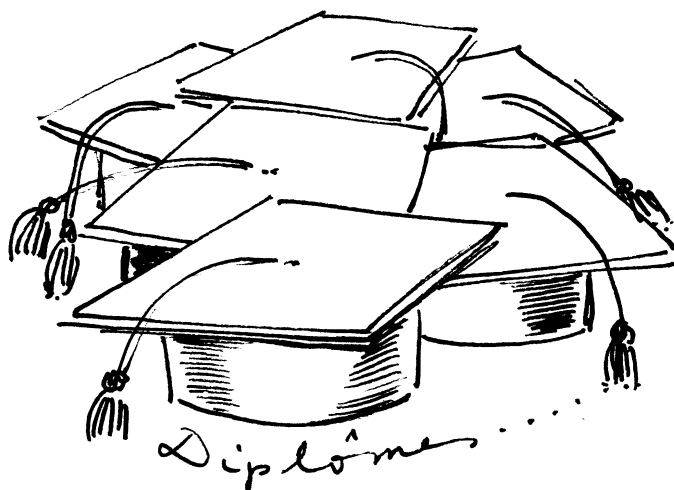
Lorsque je recrute un collaborateur ou que je décide de m'associer à un partenaire, je privilégie toujours l'attitude à l'aptitude.

Réfléchissons deux minutes... Toute notre vie, nous avons appris à :

- bien apprendre notre leçon, pour avoir les meilleures notes possibles ;
- amasser une multitude de compétences, qui nous « profiteraient » dans l'avenir ;
- ajouter « encore une corde à notre arc », pour être paré à toute éventualité ;
- démontrer nos compétences de façon magistrale en entretien ;

- tout cela pour devenir des « spécialistes », label qui nous a permis ensuite d'être « catalogués », mis dans une boîte, et de rassurer le monde que nous serons opérationnels dès le premier jour.

J'ai passé de très nombreuses années de ma vie à étudier... Les études m'ont beaucoup servie, et j'ai pu acquérir ainsi nombre de connaissances pour me lancer dans la vie active.



Avec le recul, je m'aperçois aussi qu'il m'est arrivé de choisir de poursuivre mes études par manque de courage pour me lancer dans la vie « responsable ». J'ai fait de nombreux « zigzags » dans mes études, qui me servent peut-être aujourd'hui, mais mon parcours aurait pu être plus utilement complété par un séjour de langues plus long, un périple initiatique, ou encore un travail à l'étranger, plus tôt. Les voyages forment la jeunesse...

J'ai une très bonne amie américaine. Elle a longuement étudié à Harvard aux États-Unis et ensuite à Oxford, en Angleterre : deux universités parmi les plus prestigieuses au monde ! Une fois arrivée en France, elle s'est vite rendu compte que, malgré les nombreux entretiens qu'elle a suscités, personne ne lui proposait d'emploi. Pourquoi ? Elle était titulaire des deux plus grands diplômes dans sa spécialité, elle parlait quatre langues, où était le problème ?

Eh bien, je vais te le dire : pour les grandes sociétés françaises elle était trop « zigzagante » ; les recruteurs ne savaient pas dans quelle case la mettre ! Mon amie sortait trop du lot, par rapport aux jeunes diplômés « locaux ». Après un an d'efforts vains, elle s'est rendu compte qu'il suffisait d'ajouter à ses diplômes un passage par Science-Po pour que le marché de l'emploi

s'intéresse à elle. Elle n'a pas changé et le nouveau diplôme ne lui a pas apporté de compétences supplémentaires. Ce qui a changé, c'est que tout d'un coup les employeurs sont arrivés à «la mettre en boîte», à la «comprendre», à la comparer aux autres jeunes diplômés.

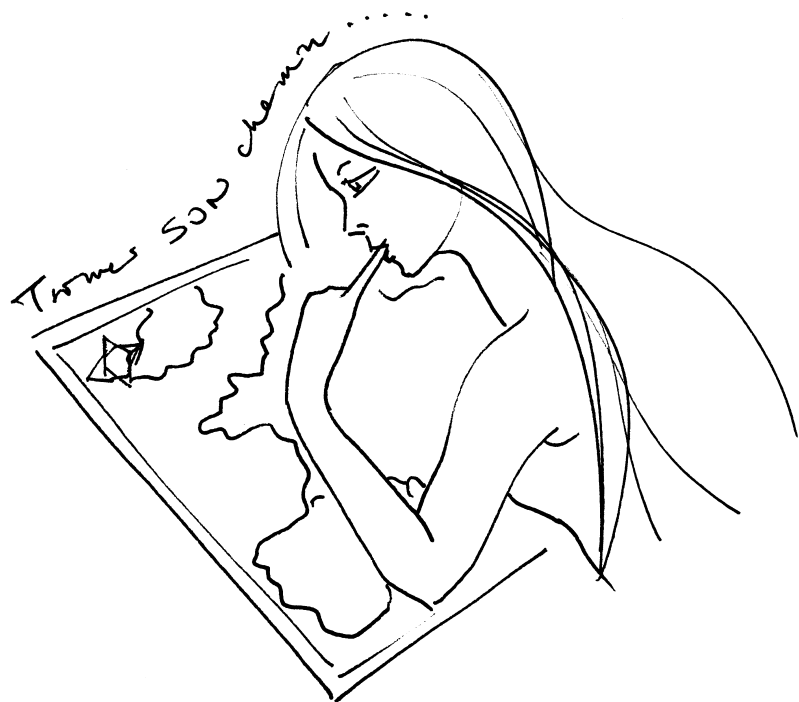
En tant qu'entreprise de «Petit Poivre», j'ai fait le pari opposé : trouver des personnes qui ont «autre chose» que le pedigree et l'aptitude. Des personnalités, des envies, des parcours atypiques, avec des zigs et des zags, des passions et des cœurs bien accrochés. Des attitudes de Petit Poivre.

Ce n'est d'ailleurs pas la première fois que j'ai pris ce pari. Lors de mon passé dans l'une des plus grandes entreprises cosmétiques au monde, j'ai souvent trouvé des personnes très intéressantes sortant de petites écoles. Pour créer une rupture dans mon service, je n'avais pas besoin des compétences parfois formatées des grandes écoles, mais, au contraire, des personnes avec la niaque, avec une grande ouverture et la motivation pour défricher de nouveaux territoires. Je n'ai rien contre les grandes écoles, je me dis que ce n'est simplement pas un critère de sélection pour trouver des gens différents.

J'ai rencontré beaucoup de personnes très intéressantes et très valables en train de s'étioler au sein des grandes entreprises. Après quelques années d'apprentissage de «comment faire», ces personnes, comme moi d'ailleurs dans le passé, ont parfaitement assimilé les processus en place de la grande entreprise.

Et c'est là que les problèmes commencent. Car une fois les processus assimilés, la peur s'installe. La peur de faire différemment, la peur de déranger, la peur de créer une rupture, la peur de se lancer de nouveau et de ne plus être un expert – la peur, aussi, de se faire «sortir» de la machine. Les processus de cooptation, de routines, d'habitudes et usages érodent lentement mais sûrement la capacité de prendre des risques, même sains. À partir de là, l'employé perd le goût de l'aventure. Dois-je préciser que sans aventure les produits de grande consommation sont voués à l'étiollement ? Lentement mais sûrement. Car ils n'intéressent plus personne : seul un certain mystère donne envie !

Venue d'où je viens, j'ai souvent mérité le titre d'atypique. Aujourd'hui, je préfère me qualifier de Petit Poivre.



Je fais donc le pari de chercher des personnes qui savent apprendre et, surtout, qui ont envie d'apprendre. Je n'ai pas besoin de collaborateurs qui ont l'impression d'avoir déjà tout appris et qui ont l'impression de savoir ce qu'ils savent. Je veux former un collaborateur à ma façon, avec mes méthodes exigeantes, en leur donnant de véritables responsabilités, et je crois que cette expérience est également bien plus enrichissante pour eux. Je ne peux pas m'empêcher de reproduire ici un de mes modèles favoris, appris en MBA, concernant le savoir.

Je pars simplement du principe de Petit Poivre : si les autres sociétés travaillent de façon A, alors je dois travailler de façon B, à la fois pour me différencier et être créateur de nouveaux schémas. On ne peut pas créer une rupture en suivant les autres ! Et évidemment, il est bien plus long de désapprendre la méthode B, avant d'apprendre la méthode A.

Mon point est que je ne parie pas sur les surdiplômés. Je n'ai rien contre les diplômes, ce n'est simplement pas un critère de sélection pour le Petit Poivre ! Ce qui compte, c'est la personne et même la personnalité avant tout. Je parie sur des personnes ouvertes et passionnées. Le Petit Poivre a besoin d'une passion énorme, d'une curiosité sans borne, d'une capacité à poser ce regard neuf sur les choses anciennes. Ce regard et cette vision presque « cubiste »,

si bien illustré par Braque et son époque. La capacité et le courage de ne pas seulement regarder, mais de *voir* les choses de tous les côtés.

Les collaborateurs Erborian sont des personnes et des personnages, avec des parcours atypiques, qui savent se débrouiller et rebondir dans les situations parfois difficiles : ils savent sortir d'une impasse. Ils ont souvent une vue du monde dans son ensemble, car ils ont été confrontés aux situations multiples dans le monde entier et ils les ont surmontées avec bravoure. J'aime que l'une ait pu vivre aux États-Unis en trouvant son job elle-même, qu'une autre ait voyagé en Australie pendant un an avec un sac à dos. Et là, j'ai confiance. Je sais que ces personnes sauront apprendre, être responsables d'elles-mêmes et de leurs missions, et n'auront pas peur de changer de sillage si besoin.

Je suis derrière mon équipe, et de près, mais enfin, je prends un malin plaisir à les exposer à des situations nouvelles. Et ils aiment ça. Nos chefs de produit sont souvent jeunes, leurs têtes sont pleines d'idées et ils ont la capacité de challenger Erborian. Cette réciprocité est essentielle, j'aime installer un climat de véritable échange où tout le monde donne ses idées et a le droit de bousculer : nos meilleurs projets sortent de ces sessions de « brainstorming » poil à gratter.

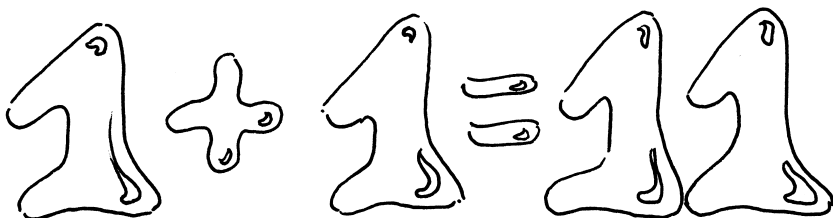
Tu me diras : « Oui, mais comment je fais pour travailler avec de multiples ego, des idées qui fusent ? Et tu imagines si je tombe sur l'un de ces "fou-teurs" de zizanie »...

Je suis d'accord avec toi, c'est un risque. Il n'est pas facile de gérer des personnages ; il faut certainement y consacrer plus de temps qu'à la gestion d'employés modèles qui ne font pas de vagues. Rappelle-toi, ma promesse n'a jamais été la facilité ! Chaque changement implique sa part de douleurs, de sueur et une remise en question, même progressive, ne va pas sans heurts. Ma promesse est cependant la création d'un nouveau modèle, qui générera un surcroît d'énergie au début, mais dont tu tireras un immense plaisir au travail. Ce plaisir te libérera de nombre de tes peurs et t'encouragera sur la voie de l'innovation.

Ma conviction est que nous n'avons plus tellement le choix. L'injection de véritable créativité passe par la multitude de « caractères forts », des personnes avec des idées et qui n'ont pas peur de les avancer.

Nous sommes passés du stade de la société « employés-modèles-seulement » à un stade « star-directeur-avec-des-employés-modèles ». Il faut aller plus loin et développer une nouvelle génération de managers, pas seulement capables de gérer des personnages, mais qui *prennent du plaisir* à développer les personnalités.

Une des nouvelles fonctions du futur manager me semble indiscutablement la capacité d'encouragement et le développement des personnes vers les personnalités. Ce n'est qu'ainsi que chacun pourra ajouter à la société bien plus, en termes de créativité et de valeur ajoutée, que juste son petit pré-carré, où ce qui est attendu de lui. $1 + 1 = 11$.



Check-list

- ✓ Réalise que $1 + 1$ peuvent faire 11 : c'est la magie de la synergie des esprits créatifs !
- ✓ Privilégie l'attitude à l'aptitude.
- ✓ Privilégie l'envie de faire, au détriment de tout le reste. Cultive cette envie.

**Et toi, comment choisis-tu tes collaborateurs et tes partenaires ?
Les recherches-tu « dans le sens du poil » ou au contraire,
un peu « poil à gratter » ?**

CHOISIR SES CLIENTS... ET CRÉER SON PRODUIT EN FONCTION D'EUX !

Je suis allée récemment faire du ski avec ma fille. L'hôtel que nous avons choisi a communiqué de façon importante sur le côté familial de l'hôtel, avec piscine et des activités pour les enfants : cela a attiré de nombreux parents, moi comprise. Ma fille et moi étions très excitées à la perspective de pouvoir passer quelques heures à la piscine après le ski : ce critère a joué un rôle important dans notre choix de cet hôtel.

Le premier jour, après notre journée de ski, nous arrivons guillerettes, en maillot, à la piscine de l'hôtel, pour... recevoir une douche froide. Le per-

sonnel nous annonce en effet que la piscine n'est pas autorisée aux enfants à partir de 17 heures.

À ton avis, comment ai-je reçu cette nouvelle? J'étais furieuse, bien sûr. Pas parce que nous ne pouvions pas aller à la piscine, mais parce que nous étions déçues. Cet établissement communiquait sur son engagement familial, choisissant ainsi sa clientèle, et créant des attentes de la part des clients-familles : or, ses engagements n'ont pas été tenus par les faits.

Les patrons de cet hôtel n'ont pas su choisir leurs clients : entre les familles qui veulent aller à la piscine « en famille », et les adultes sans enfants qui veulent se baigner tranquillement, eh bien, ils ont communiqué vers les familles puis édicté un règlement « sans enfants ». Typique d'un mauvais ciblage clients!

Tu sais, il n'y a rien de pire que de créer des clients déçus. Les « clients-cibles », attirés par les brochures, et payant pour les promesses pro-famille, sont devenus la pire publicité, car les promesses ne correspondaient pas au service qu'ils ont mis en place. Tu peux être certaine que j'ai mis un mot sur le site de l'hôtel et, effectivement, je n'étais pas la seule à être en colère!



Choisir son travail, choisir ses paris et choisir la voie Petit Poivre, c'est aussi te demander : qui veux-tu servir ?

Lecteur, choisis tes clients. Accepte de ne pas pouvoir travailler pour tout le monde. Quel que soit ton métier, deviens spécialiste de ce métier *pour ta clientèle*. Développe ton expertise, soit. Mais choisis d'abord tes clients. Ton client qui a 50 ans, habite dans son village natal et est passionné par le jardinage, ne fera sans doute pas partie de la même communauté de goûts (traduction : n'aura pas les mêmes attentes) que ta cliente de 40 ans qui a voyagé dans le monde entier. Basique, non ? Et pourtant, toi, comme moi, les petites ou grandes entreprises, tombent souvent dans ce piège de « choix du client » : c'est très difficile de choisir !

Paradoxalement, le non-choix est souvent un des plus grands problèmes du marketing traditionnel. Car si choisir, c'est renoncer, choisir, c'est surtout s'engager auprès d'une « cible » particulière, mettre toute son énergie et son intelligence à comprendre et à tenter de satisfaire ses besoins. Sans choix, pas d'engagement : en voulant développer un produit destiné au plus grand nombre, nous risquons de développer un produit (ou un service, tu as compris l'idée) qui n'ira à personne.

Un des meilleurs exemples que j'ai vécus a été le lancement d'un parfum, que je ne nommerai pas. Dans l'histoire de la marque, ce parfum a été le plus testé, le plus regardé sous toutes les coutures, le plus validé, le plus affiné par des tests de consommateurs, des tests d'usage, des tests qualitatifs et quantitatifs. Bref, les dépenses marketing ont probablement crevé le plafond (tant mieux pour tous les cabinets d'études et autres prestataires extérieurs que ça a nourri, tant pis pour l'esprit de Petit Poivre). Et pourtant, paradoxalement, ou plutôt à cause de toutes ces validations, le parfum a été un échec : il a été retiré du marché après à peine un an d'existence et un énorme budget publicitaire dépensé. Quel gâchis ! Je retiens cette leçon : la véritable nouveauté – et le produit qui devient un succès – n'est pas forcément « testable ». Le « vrai nouveau » doit venir d'une conviction profonde, d'un engagement à toute épreuve, d'une passion à bouger des montagnes et du cœur plus que de la tête. Ce type d'innovation et de création doit passer par un circuit parallèle : le circuit des émotions. Sa source première n'est pas le circuit du rationnel. D'où le besoin de traiter la création à partir de tes convictions profondes, de tes intuitions, de tes engagements : tu lui donneras ainsi toutes les chances de réussite.

Lecteur, choisis tes clients. En les choisissant, puis en partant de leurs attentes, tu développeras ton expertise, ta particularité et ton point de différence. Tu développeras ta capacité d'engagement et ta capacité à faire travailler ta partie émotionnelle et ta ligne du cœur, à la place de ta ligne rationnelle, plus gestionnaire. Je te promets que tu ne réduiras pas ta clientèle, car ton expertise

attirera un public large dans ta cible – et des personnes pour lesquelles tu auras plaisir à travailler – et te permettra de t'installer dans ta différence.

Chez Erborian, nous avons d'abord choisi les grands magasins comme clients. «Leurs clientes sont plutôt urbaines, plutôt ouvertes sur le monde et leur niveau d'exigence est grand : elles peuvent donc apprécier nos produits de soin perfectionnistes!» : voilà mes réflexions de l'époque. Nous avons bien fait de commencer par les grands magasins. Même si aujourd'hui notre clientèle s'est élargie, ce premier ciblage nous a permis de lancer notre marque correctement, auprès de femmes qui ont toujours été et restent le cœur de notre clientèle. Ce choix initial nous a également permis d'affiner nos outils de marketing de façon cohérente, et cela a donné une force incroyable à notre petite marque.

check-list

- ✓ *Choisis tes clients. Choisir, c'est renoncer ; choisir, c'est s'engager !*
- ✓ *Adapte ton produit et ton service à tes clients-cibles, les autres viendront de surcroît.*
- ✓ *Peut-être as-tu besoin d'éliminer des clients qui te prennent de l'énergie sans t'apporter de briques dans la construction de ton affaire...*

***Comment pourrais-tu servir ton « cœur de cible »,
encore mieux que les autres ?***

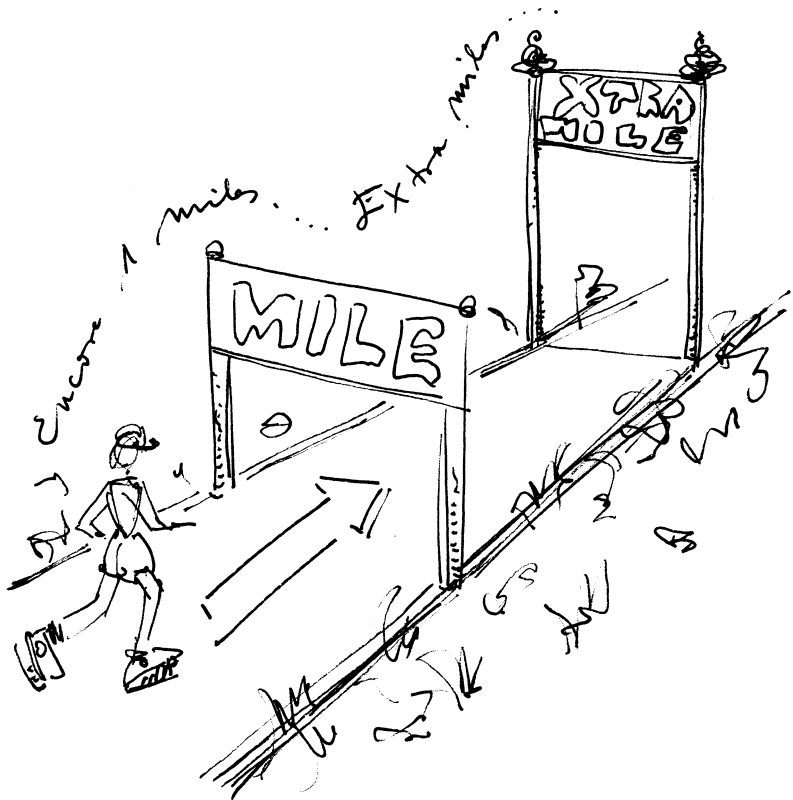
ALLER PLUS LOIN QUE SES CONCURRENTS !

«The Next Big is Small». Quand tu crées un service ou un produit, c'est une bonne idée de te demander : «Quel est le pas de plus que je peux faire, le service supplémentaire qui me différenciera ? » J'appelle ce pas « *the extra mile* ».

Chez Campanile, tout est bon, la chambre est confortable, le repas est délicieux, les choix sont variés et le silence est roi... mais ce dont les gens se souviennent le plus souvent, c'est le jus d'orange fraîchement pressé par soi-même... Les oranges sont parfaites, bombées, juteuses et le jus frais est juste à tomber !

J'ai un petit restaurant à côté de mon bureau, dans le Marais. Il faut le connaître, on ne le découvre pas par hasard. On y vient volontiers pour ses plats délicieux qui changent tous les jours, mais surtout... pour l'accueil. Le patron nous connaît, aussi bien mon équipe que moi, il nous dit bonjour avec son petit sourire, nous questionne sur nos affaires, nous prête des tabourets pour nos soirées de leçons de beauté... Le succès vient couronner cette gentillesse, son restaurant ne désemplit pas !

Quand je dois passer la nuit à Londres, je me rends dans un petit hôtel très confortable, mais vraiment tout petit et où il n'y a pas de service restauration. Ils ont en revanche un salon ultra-accueillant, avec des fauteuils de grand-père, de gros canapés, et un feu de cheminée : tellement « british » que tu as envie d'y rester pendant des heures ! Et, cerise sur le gâteau, bien que l'hôtel n'ait pas de cuisine, le personnel te propose un petit choix de soupes et d'en-cas que tu peux consommer bien installée dans leur salon. Que d'heures avons-nous passé, mes équipes et moi, à discuter, tard le soir, avec ces soupes qui réchauffent le corps et l'âme !



Offrir l'«extra mile», voilà l'une de mes expressions favorites en matière de service client. L'«*extra mile*», c'est ce petit pas de plus que tu peux faire pour créer une différence vis-à-vis de ta concurrence. Ton «extra mile» peut être un produit spécial, un service incomparable, un traitement particulier, ou tout autre service que tu rendras à ton client alors que les autres ne le font pas.

C'est le jus d'orange pressé chez Campanile, le sourire authentique du patron de restaurant, la soupe de minuit à Londres, et c'est aussi le choix des linges de lit chez Sofitel, la purée de Joël Rebuchon, les macarons à la rose de chez Ladurée, l'accueil toujours disponible et chaleureux de ma libraire, la sélection très pointue de la boutique de vêtements en bas de chez moi, le lavage de voiture offert chez mon garagiste, ou le wi-fi gratuit chez McDonald's. Je suis sûre que, comme moi, tu éprouves puissamment le pouvoir de cet «extra mile»: il a une capacité surdimensionnée à attirer et à fidéliser ta clientèle. Un vrai détail de Petit Poivre, qui fait une différence énorme!

Choisis donc ta clientèle, prends tes engagements dans la direction que tu auras choisie et, surtout, fais en sorte que ta clientèle trouve chez toi des signes clairs que tu vas lui offrir l'«extra mile» qui compte pour elle :

- tu gères un hôtel à vocation familiale? Ton engagement le plus important sera que ton client et sa famille se sentent accueillis comme des rois dans cet aspect familial ;
- tu travailles comme coach? Ta manière de travailler doit être flexible, dynamique, créative, ressourçante et à haute valeur ajoutée, sans oublier une sensibilité particulière aux problématiques de ta clientèle ;
- tu es boulanger? Élabore une spécialité qui vaudra le déplacement (aaah, les cornes de gazelle du boulanger en bas de chez moi!) ;
- tu es comptable? Deviens le meilleur conseiller de ton client, en anticipant ses besoins, en étant pédagogue et patient s'il a plus développé son cerveau créatif que son cerveau rationnel...
- tu élabores des produits de soin? Nous, chez Erborian, nous considérons que notre métier est de concevoir le meilleur traitement possible pour la peau des femmes, avec et sans nos produits. À partir de cet engagement, nous proposons des ateliers gratuits pour les femmes, leur permettant de mieux connaître leur peau et d'être ainsi capables de choisir les produits les plus adaptés, chez Erborian ou chez nos confrères.

En matière de service, je distingue habituellement trois groupes : Pauvre / OK / Top.

Le seul service qui fait revenir est le service «Top». Et le secret d'un établissement «Top», c'est l'«*extra mile*». La bonne nouvelle, c'est que souvent cet «*extra mile*» ne te coûte pas grand-chose et ne te demande pas un effort démesuré : il s'agit juste de mettre à la disposition de tes clients l'une des «surcompétences» de ton entreprise, qui aura une valeur pour eux.

check-list

- ✓ *Identifie les détails que toi et tes clients estiment importants, et sers t'en pour faire la différence par rapport à tes concurrents.*
- ✓ *Ne fais pas de compromis sur le «petit plus» qui te différenciera : c'est ton «*extra mile*», et il fait partie de ta signature.*

**Et toi, dans ton métier,
quel est l'«*extra mile*» que tu essaies d'offrir à tes clients ?**

LOI 2 POIL À GRATTER, TU DEVIENDRAS

Tu sais, lecteur, quand, en marketing, nous travaillons sur le développement d'une nouvelle marque, d'un projet, d'un service, nous travaillons pour être vus. L'accomplissement de notre travail est que la marque, le produit, projet ou service soit vu et acheté par le consommateur. Le pire qui peut nous arriver est d'être ignoré : que le marché, les clients, ou les journalistes ignorent le fruit de notre travail... Travailler sans être vu, reconnu et sans avoir sa chance pour réussir est la pire des punitions pour un bon professionnel du marketing. Tu te souviens de ma frustration lorsque, chez L'Oréal, je travaillais pour le tiroir ?

*Poil à gratter...
gratte...
gratte...
gratte...*

Ça gratte!!!

Et parfois, ça fait du bien, quand ça gratte...

Deviens toi aussi une sorte de « poil à gratter » : dérange avec ta créativité, ton attitude, mais dérange dans le bon sens ! Réveille l'attention, remue la torpeur et les énergies endormies, libère la force des idées et mets-les en exécution !

En adoptant l'attitude du Petit Poivre, tu deviendras un « Poil à Gratter », dans le bon sens du terme. Le Poil à Gratter ne peut pas être ignoré, ne laisse *jamais* indifférent et suscite, exige même une réaction et une action.

S'AUTORISER À DÉRANGER

Cher lecteur,

Une chose est certaine : tu as besoin d'émerger si tu veux exister sur un marché de grande consommation ou dans toute autre industrie. Et pour cela, tu dois faire les choses différemment de ce que tu as appris à l'école, en MBA ou dans ta grande entreprise. Le marketing que tu y as appris, lecteur, est du bon marketing et les grands principes sont tout aussi valables aujourd'hui qu'il y a trente ans. Le problème, on l'a vu, c'est que ces principes ne sont pas assez différenciants pour te permettre de te démarquer. En y allant timidement, tu n'y arriveras jamais : il va donc falloir y aller « franco ».

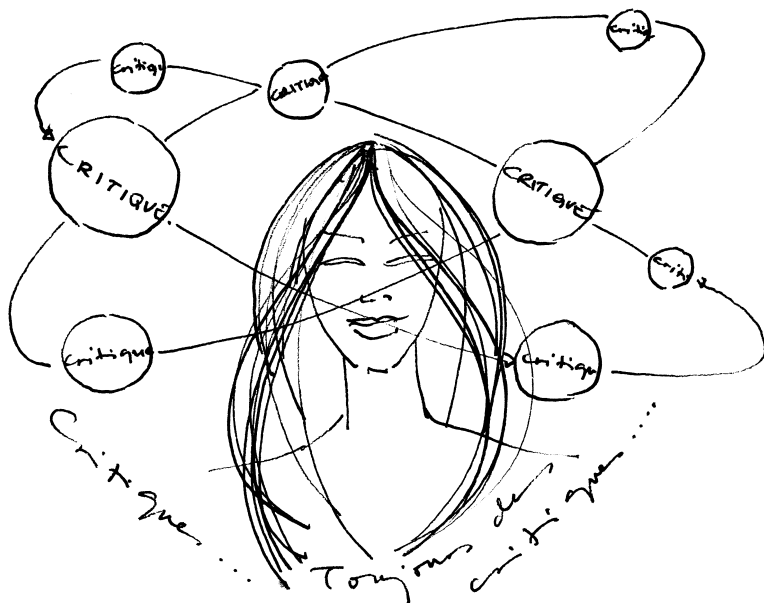
Quand j'ai présenté la première fois à la distribution notre jeune marque de soins, Erborian, nous avons reçu beaucoup, mais beaucoup de critiques. Je me sentais très mal, car Erborian était vraiment mon bébé : j'y ai mis toute mon énergie, mes idées, mes convictions et je savais que le projet était bon... Les critiques ont commencé à fuser et après le premier choc, je me suis rendu compte que ces critiques étaient très intéressantes. Je n'ai pas reçu de critiques sur le produit, le nom, les textures, les packagings, bref, aucune critique sur les éléments inhérents à mes produits, mais des critiques sur mes choix insolites, mes paris, mes prises de risques qui me paraissaient indispensables pour émerger.

Le point tournant a été quand l'un de mes distributeurs m'a dit : « Katalin, c'est fou, ta marque est montée à l'envers. Juste à l'opposé de ce que je vois chez les autres. » Je me suis dit : « Bingo, ma marque est différente, dérange dans le bon sens, intrigue, questionne, arrête... C'est bien, c'est dans ce sens que je dois aller. » À partir de là, je savais que nous étions sur le bon chemin.

La différence est une bonne chose. L'œil critique en est une aussi.

J'ai trouvé mon premier emploi à Paris dans la haute couture, auprès de Pierre Cardin. Entre autres, j'ai préparé ses illustrations pour les défilés de la nouvelle collection et, à ce titre, j'ai eu la chance d'être près de lui à de nombreuses occasions.

Il m'a souvent dit lors des premières présentations des croquis : « Il ne faut surtout pas avoir peur de déplaire. L'œil de chaque personne est habitué à voir certaines choses. Et l'œil apprend à aimer les choses, les formes et les couleurs auxquelles il est habitué. Alors si vous faites quelque chose de radicalement différent, l'œil ne l'aimera probablement pas au premier abord. Votre spectateur, votre client sera peut-être étonné, trouvera votre projet même bizarre et c'est un bon signe. À partir de là, vous pourrez vous dire que vous avez créé quelque chose de vraiment nouveau. » Grand créateur de son époque, j'apprécie encore aujourd'hui la sagesse et cette vision innovante de Pierre Cardin.



Lecteur, tu dois revoir ton échelle de valeur en matière de critiques et jugements que tu recevras des autres. Si tu veux émerger, il faut arrêter d'avoir peur du regard des autres et tu dois te dire que si tu déranges, c'est positif. Voici quelques signes clairs que tu es en train de créer une rupture :

- tu reçois des critiques ;
- ton environnement ne comprend pas pourquoi tu as changé de style ;
- les gens trouvent ton projet étonnant, voire bizarre ;
- les spectateurs, lecteurs, etc. ne le comprennent pas tout de suite, mais ça les intrigue ;
- ils te posent des questions pour comprendre.

Attention, ton travail doit être juste, fondé et tes explications claires. Mais n'oublie pas, cher lecteur, que le pire est l'indifférence, pas les critiques. Accepte de ne pas plaire à tout le monde et tant mieux. Les projets qui plaisent à tout le monde, ne plaisent à personne à la fin, car ils manqueront de personnalité et de l'aspérité dont nous avons déjà parlé. Affiche et explique ta différence. Relève la tête et ignore les foules.

Bien sûr, chacun a ses limites. Michel et Augustin ne semblent pas embarrassés pour faire un tour de vélo en caleçon ; mon expert-comptable est déjà gêné quand il n'a pas sa cravate...

Chacun a ses limites. L'important est de pousser ton bouchon un peu plus loin, d'essayer de nouvelles choses et de ne pas avoir peur des critiques. Mieux encore, attendre les critiques comme un signe positif. Attention, encore une fois, je ne parle pas de provocation gratuite, sans aucun lien avec le produit ou le service que tu vends ou tout objectif que tu as en tête. Il ne s'agit pas de devenir Docteur Maboule ! Moi, je te parle de toute action qui travaille dans le sens de ton but et qui génère de la visibilité : ça, c'est bon !

Lors de l'élaboration de quelque chose de « nouveau », un indicateur est primordial : l'adhésion du public. De ton public, quel qu'il soit. Pour mesurer l'adhésion spontanée, nous pouvons passer par la case des études de marché, mais, comme tu sais, je n'ai qu'une foi très limitée dans leur pertinence dans le développement du « véritablement nouveau ». Alors j'utilise des petites techniques différentes.

Je te livre une de mes techniques que j'utilise pour être certaine d'élaborer mes projets avec cette différence qui fera la différence. J'ai appelé cette technique les « Questions insolites ». Tu verras, elle n'a rien à voir avec les techniques de management habituelles. Tu sais, souvent les recettes *ad hoc* et sortant des sentiers battus marchent bien, car elles s'appuient sur la réalité de l'entrepreneur, contiennent une dose de bon sens et peuvent s'appliquer à presque tous les projets dans ta vie.

Bref, quand j'ai un article à écrire, un nouveau produit à lancer, une idée que je veux développer, je m'arrête un moment et je me pose ces questions, qui vont me renseigner simplement et à coup sûr sur la probabilité d'adhésion de mon public.

Questions insolites pour mesurer l'adhésion

Est-ce que je m'ennuie en travaillant sur mon projet ? (Si oui, ce n'est pas bon...).

Si j'étais le spectateur, lecteur, acheteur, est-ce que je m'ennuierais en regardant ce nouveau projet ? (Si oui, ce n'est pas bon non plus...) Questionne ta sœur, ta mère ou ta meilleure amie et demande-lui si le projet l'amuse...

Est-ce que ce projet m'intrigue ?

Est-ce que j'ai envie de poser plein de questions à son sujet ?

Est-ce que je voudrais y adhérer ?

Est-ce que le projet/produit me fait sourire ?

Est-ce que j'ai envie de le prendre en main, de lire la suite ?

Est-ce que je l'achèterais moi-même ? Est-ce que je voudrais le posséder ?

Passes ton projet au crible de ces questions et, encore mieux, modifie ou complète la liste avec tes propres questions. L'important est la situation : je vois le produit la toute première fois, qu'est-ce que je ressens ? Ai-je envie de m'approcher davantage ou est-ce que je passe mon chemin ?

Lors de la création d'un produit, mes critères de réussite les plus importants ne sont pas les bons indicateurs fournis par une étude de marché. Tu commences à connaître ma philosophie des études de marché : elles sont très utiles pour élaborer des produits meilleurs que des produits existants, mais elles ne peuvent pas donner de nouvelle direction pour un nouveau produit.

Le contraire de « nouveau » n'est pas « ancien ». Le contraire de « nouveau » est « meilleur ». L'ennemi même du « nouveau » est le « meilleur ». Un produit « meilleur » part toujours d'une idée existante et, à ce titre, il ne deviendra jamais un produit radicalement différent, ne dégagera jamais une telle énergie que le client, spectateur, ou lecteur aura envie, irrésistiblement, d'y adhérer (souviens-toi des queues en magasin pour se procurer

l'iPhone ou pour entrer dans le magasin UNIQLO avenue de l'Opéra, à Paris, qui vend des basiques pas chers, mais pas non plus extraordinaires!). Et cette envie, c'est la clé du succès d'un Petit Poivre. Qu'il se trouve dans une grande ou petite entreprise, ou dans ta vie personnelle.

check-list

- ✓ *Souviens-toi de toutes les critiques – même des désagréables – que tu as déjà reçues et qui t'ont aidé à progresser ! Rien n'est aussi désolant que le non-intérêt...*
- ✓ *Dérange. C'est l'attitude Poil à gratter : impossible de l'ignorer !*
- ✓ *N'aie pas peur des aspérités. Ce qui plaît à tout le monde ne plaît à personne !*
- ✓ *Oublie l'amélioration des produits existants, cherche l'innovation et la rupture ! Le contraire du « nouveau » est « meilleur ».*

Et toi, si tu t'arrêtes un instant pour te poser les questions insolites, dont la première est : « Est-ce que je m'amuse en développant ce projet ? »... que répondrais-tu ?

LOI 3 **LE « WOW ! EFFECT », TU VISERAS**

FAIRE DE L'INNOVATION SON MOTEUR

Cher lecteur,

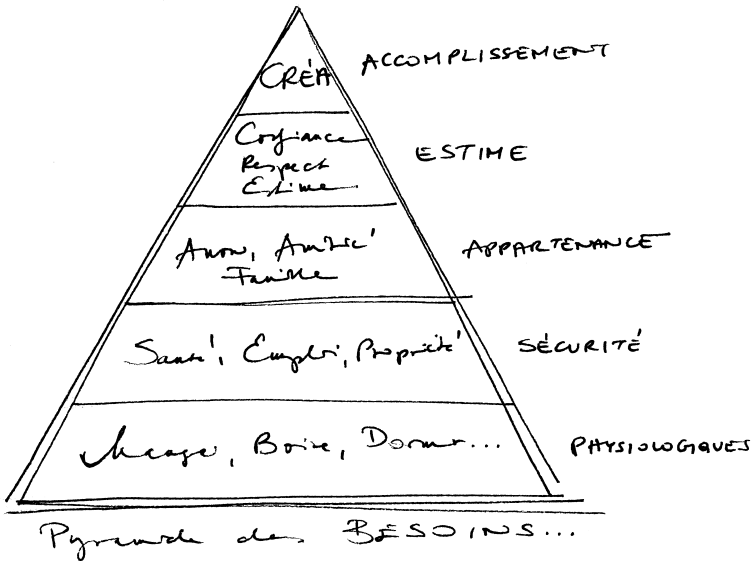
J'ai eu récemment une conversation très intéressante avec un conseiller en marketing : un monsieur très respectable, passé par plusieurs grands groupes qu'il conseille aujourd'hui en tant qu'expert en marketing et stratégie. Je lui parlais de la richesse des épiceries à New York et de cette particularité incroyable : chaque grande épicerie à New York a son propre assortiment, ses brioches, ses fromages, son pain, ses gâteaux, bref, il y a une place pour de nombreux fabricants et chacun peut trouver ses fournisseurs favoris, en piochant dans des magasins différents. Un tel choix est très rare à Paris, où la plupart des magasins et supermarchés offrent les mêmes marques, avec une diversité qui, du coup, est limitée.

Mon ami conseiller, qui travaille entre autres pour des groupes alimentaires, m'a posé cette question si fréquente lorsque l'on discute avec un professionnel du marketing: «OK, c'est intéressant, mais y a-t-il un besoin non satisfait en face de cette offre?»

La réponse est évidemment non, en tout cas pas forcément un besoin non satisfait face à tous les produits et toutes les marques proposés. Je ne veux pas dire qu'il n'y a pas de produit sur le marché qui satisfait un besoin, mais que la plupart des produits de consommation, et même les services, ne sont pas construits simplement sur des besoins, comme ils l'étaient auparavant, mais sur des envies...

«Katalin, quel est ton point de vue?», vas-tu me demander, lecteur...

Eh bien, dans notre société surnourrie, surconsommant, surexposée, surcommuniquée et même abusée par les médias et par la surabondance de produits souvent similaires, matraquée par les pubs et les promesses abusives, nous n'avons plus tellement de besoins. Notre consommation ne se pose plus en termes de besoins, car aujourd'hui la plupart de nos besoins sont satisfaits. Nous mangeons suffisamment, nous dormons suffisamment (en général!), nos besoins physiques sont normalement comblés ou peuvent l'être facilement. De nos jours, la majorité des gens n'achètent pas une télévision, un téléphone ou un repas dans un restaurant parce qu'ils n'en ont pas ou parce qu'ils ont faim, mais parce que ça leur fait plaisir d'acheter le dernier modèle ou de tester ce restaurant!



Comprends-moi, cher lecteur, mes exemples concernent bien évidemment des gens chanceux, qui ne sont pas dans le vrai besoin et qui font partie de cette communauté que l'on appelle couramment « la société de consommation ».

Au sein de cette communauté, les besoins physiques ont été progressivement remplacés par des besoins plus spirituels, comme la réalisation de soi, la recherche d'authenticité, les relations amicales, la famille et l'entraide, qui deviennent nos besoins importants. Théorie bien connue depuis que Maslow l'a exposée en 1943.

Bref, nous n'avons plus de « besoins » *stricto sensu*. Les « marketeux » qui raisonnent encore en termes de besoins à combler appartiendront bientôt au passé, car ce raisonnement ne tient plus compte de l'évolution du consommateur. Les « nouveaux besoins » sont souvent des besoins issus de nos envies, qui sont passés par notre propre différenciation, notre individualité et nos choix et valeurs.

Un jour, lors d'une présentation de presse, un journaliste d'un grand magazine féminin m'a fait l'un des plus beaux compliments de ma carrière de Petit Poivre : « Katalin, tu fais partie de ces rares personnes qui arrivent à donner envie avec leurs produits ! » J'étais plus que ravie, tu peux imaginer, et surtout cela m'a fait réfléchir sur l'importance incroyable de cet aspect du développement, évidemment jamais enseigné en cours de marketing.

DONNER ENVIE...

Les épiceries à New York donnent envie, simplement !

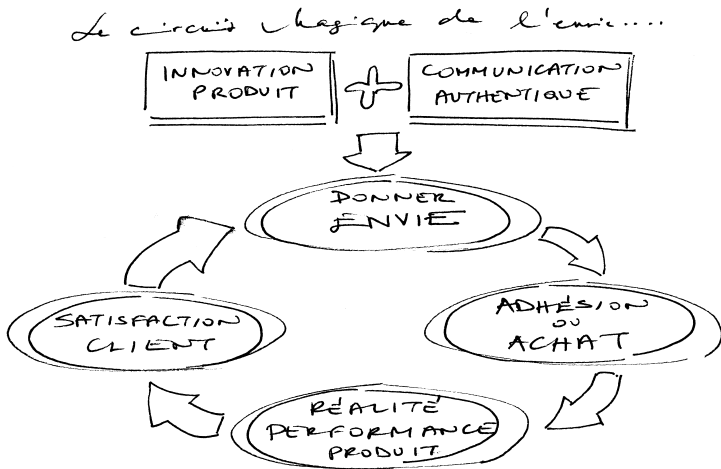
Le conseiller en marketing expliquera prochainement à ses clients, je l'espère, l'aspect crucial de donner envie au lieu de se limiter à cibler par les besoins...

Donner envie est complexe, car même si j'ai travaillé à la perfection tous les aspects « marketing » de mon produit, le nom, le prix, les argumentaires, la communication, le goût, la texture, bref, l'ensemble du mix, je n'ai pas encore donné envie. Je donne envie à partir du moment où mon produit raisonne avec mon consommateur, où je lui propose quelque chose de radicalement différent, intéressant, valorisant, et suscite son intérêt, son adhésion et même sa passion. La mode et les cosmétiques sont un bon exemple car susceptibles de déclencher des passions et de commander la dépense de montants infiniment supérieurs au coût de revient du produit. Recherche de la séduction, quand tu nous tiens...

Maintenant, cher lecteur, je veux te parler de l'attention particulière à porter sur la communication ! Donner envie n'est pas simplement une affaire de communication et je ne parle même pas de ces magiciens qui arrivent à

susciter l'envie par des publicités surfaites ou des promesses abusives. De nombreuses marques se sont écroulées à cause d'une communication trop performante par rapport à une réalité produit sous-performante.

J'ai donc développé pour mon ami conseiller ma théorie du circuit de l'envie, où Donner envie = Vendre. Le monde de demain appartient à ceux qui donnent envie. Donner envie devient le moteur surpuissant pour le développement, que ce soit des produits, des services, ou d'autres secteurs. Ceux qui n'apprendront pas à développer des produits qui donnent envie déclineront de façon certaine dans ce futur qui appartient à nos consommateurs.



Au cœur du « donner envie » réside l'innovation. À cause de la concurrence féroce, le monde de la consommation devient de plus en plus bipolaire : il faut choisir entre « sortir par le bas » (se livrer à une concurrence sans merci sur les prix) ou « sortir par le haut » (faire la différence avec la créativité, l'innovation et l'envie suscitée). La première stratégie appartient principalement aux pays à plus bas salaires, qui arrivent encore à se différencier sur le prix de revient, mais la deuxième stratégie peut nous appartenir dans ce monde « développé ». Si nous mettons les bons indicateurs devant nos managers, nous pouvons recréer des produits qui donnent envie et ne seront plus comparés seulement au niveau du prix !

Nous devons sortir par le haut, cher lecteur, nous n'avons pas d'autres moyens. La bonne nouvelle, c'est que cette stratégie de Petit Poivre peut s'appliquer aux petits et aux grands :

- tu es petit : ta seule planche de salut est de miser sur ta créativité, tes produits différenciants, ton ingéniosité et ta capacité de donner envie à tes consommateurs ;

- tu es grand : si tu veux continuer à grandir et éviter le déclin, tu dois être capable d'intégrer la dimension du « donner envie » à tes produits. Tu n'es pas obligé de travailler cet aspect sur tous tes produits, mais il t'en faut quelques-uns susceptibles de générer une adhésion totale et passionnelle. Des procédés bien précis existent pour intégrer ce nouvel aspect indispensable du développement dans nos services marketing. Ils passent par une « reprogrammation » des notions de prise de risque, de créativité qui réinjectent un aspect ludique dans nos projets.

Chez Erborian, nous avons mis l'innovation au cœur de notre *business model*. Mon associée est ingénieure en cosmétologie : sa mission principale est de nous proposer des solutions innovantes pour donner à la peau le meilleur de la technologie cosmétologique.

Nous faisons partie de ces rares jeunes entreprises de cosmétologie à posséder un pôle de recherche et développement intégré, consacrant ainsi une partie très significative de nos ressources à de nouvelles formulations, à l'innovation et à l'originalité de nos produits.

Je suis convaincue que c'est la seule voie vers la véritable innovation en matière de textures et de performance produit et c'est le seul *business model* où nous créons véritablement de la valeur à tous les étages de l'élaboration de nos produits. C'est aussi la seule voie pour pouvoir intégrer dans nos formules les merveilles de la science de l'herboristerie médicinale de Corée, utilisées certes par les médecins coréens depuis des millénaires, mais qui n'étaient jusque-là pas accessibles aux femmes du monde entier. L'association de cette science médicinale des coréens, à la performance de formules de cosmétologie de haute technologie, est une prouesse jamais encore accomplie. Et c'est cela qu'Erborian offre à ses clientes !

Check-list

- ✓ *Donne envie quand tu développes un produit et réfléchis à la communication. C'est l'un des points essentiels.*
- ✓ *Identifie la source de ta principale valeur ajoutée et intègre-là à ton **business model**.*

Et toi, comment donnes-tu envie avec tes produits ?

NE PAS FAIRE DE COMPROMIS SUR LA VALEUR AJOUTÉE!

Cher lecteur,

Pour te parler des points de différence, j'ai deux exemples en tête, démontrant une adéquation parfaite entre le produit et la communication. Ces deux sociétés à forte innovation sont tout à fait originales et leur succès s'inscrit dans la durée, car leur fondement même est l'innovation produit, avec une communication à la fois efficace et authentique, démontrant la performance supérieure réelle de leur produit.

Geox et Dyson font partie des sociétés de nouvelle génération, qui font du nouveau marketing intelligent, du marketing de Petit Poivre, basé sur une innovation à couper le souffle et une réalité de produit authentique, honnête, et une expérience consommateur clairement supérieure.

Geox, chausseur italien, a basé sa marque sur l'innovation des semelles « respirantes ». Unique sur son marché et démontrant une supériorité produit évidente, la création des modèles et la communication accompagnent intelligemment l'innovation produit et résultent en une gamme qui donne réellement envie et suscite un engouement auprès d'un public de plus en plus large.

Dyson est aussi une société proche de mon cœur « marketeux ». Démontrant une innovation sans cesse renouvelée, les produits de cette société anglaise ne sont pas seulement incroyablement différents, performants et innovants, mais en plus ils sont beaux, avec une communication simple et directe. L'aspirateur sans sac a été vite copié, le ventilateur sans hélices a sa place dans les salons chic parisiens et le sèche-mains vertical est désormais présent dans toutes nos stations d'essence.

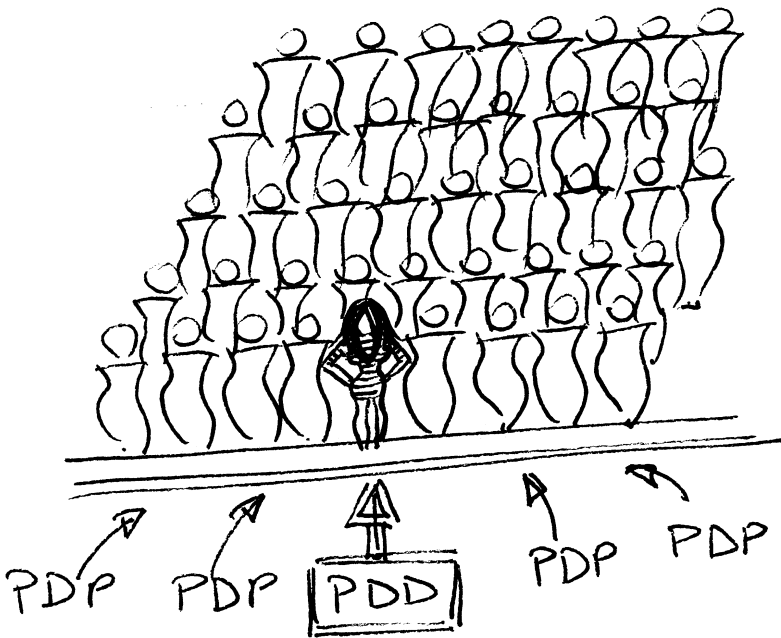
Geox et Dyson pratiquent l'innovation produit sans compromis et cette innovation devient un point de différence. Je m'explique.

Je voudrais partager avec toi, lecteur, deux notions qui m'ont toujours servie, aussi bien en grands groupes que dans ma petite société : les notions de point de parité (PDP) et point de différence (PDD). Qu'est-ce que c'est ?

J'appelle point de parité l'ensemble des paramètres qui permettent à un produit d'appartenir à sa catégorie. Il s'agit de tout aspect d'un produit sans lequel ce produit ou service ne peut pas jouer, par exemple une écriture créative pour un écrivain, la connaissance des lois pour un avocat ou le moelleux pour un gâteau au chocolat. Sans ces points de parité, la crème n'est pas une crème de soins, le gâteau au chocolat n'est pas un gâteau au chocolat, l'avocat n'est pas un avocat et l'écrivain n'est pas un écrivain.

Chez Erborian, les points de parité de nos produits de soins sont : une texture crémeuse, une excellente pénétration, un confort, une bonne hydratation... Mais ces points de parité ne garantissent pas que le gâteau au chocolat ou l'avocat ou l'écrivain soient bons, encore moins qu'ils sortent du lot. Pour cela, ces acteurs doivent introduire des points de différence.

Ce sont les points de différence qui pourront garantir une probabilité de succès. Ce que j'appelle point de différence, c'est l'ensemble des paramètres qui font sortir le produit de son segment, les aspects exceptionnels qui le font remarquer et le rendent uniques. Un point de différence pour le gâteau au chocolat, par exemple, pourra être un moelleux exceptionnel, un goût de chocolat incomparable ou encore l'introduction d'une épice inhabituelle dans la recette. Le point de différence de notre avocat pourra être sa connaissance inégalée d'un domaine donné, et pour notre écrivain son style inimitable ou ses histoires dont on ne peut décrocher. C'est grâce à ces points de différence que notre gâteau, notre avocat et notre écrivain peuvent susciter admiration, désir et envie.



Chez Erborian, notre point de différence est le suivant : grâce à notre collaboration avec la Faculté de médecine de Séoul, tous nos produits sont basés sur la science de l'herboristerie médicinale et relancent la microcirculation sous-cutanée. Cette relance de la microcirculation est l'aspect unique et

inégalé de nos produits. Elle confère à tous nos produits une efficacité immédiate certes, mais aussi un embellissement de la peau dans le futur, une réparation et un rajeunissement des cellules, avec une densité, une tonicité et une fermeté de peau inégalées.

Attention, il ne faut pas confondre le point de différence avec l'«*extra mile*» ! Un point de différence constitue un aspect intrinsèque d'un produit ou d'un service, alors que «*l'extra mile*» est «*le petit pas de plus*» en matière de service client.

Check-list

- ✓ *Propose des points de parité à tes clients. Si tu n'en donnes pas, ce n'est même pas la peine de tenter d'exister sur ce marché.*
- ✓ *Développe des points de différence. Ils vont distinguer ton produit de ceux de la concurrence.*

Et toi, as-tu identifié les points de différence propres à ta marque ou ton produit ? Si tu ne les as pas encore, quels sont les points de différence que tu peux développer ?

SURPRENDRE

Tu vois, cher lecteur, le fait de donner envie est souvent facilité par ce que j'appelle le «*WOW effect*».

Tu connais sans doute Michel et Augustin, une petite société qui fabrique des gâteaux et des yaourts. Michel et Augustin confectionnent des gâteaux délicieux, innovants, avec plusieurs aspérités très intéressantes. Mais ils pratiquent surtout le «*WOW effect*», avec leur packagings ludiques, colorés et une communication communautaire très surprenante. Comment font-ils ?

Tu te rappelles quand ils se sont promenés en caleçon «*vache*» sur la place de la Madeleine et ont communiqué sur le sujet à grand renfort de page Facebook ? Ça, c'est du *WOW* !

Tu vois leurs petites boîtes mignonnes et «*écrites à la main*» la première fois et tu te dis : «*WOW ! C'est marrant ça...*»

Tu les vois la deuxième fois et tu te dis : « Très intéressant, regardons cela de près ! »

Tu les vois la troisième fois et tu te dis : « J'ai envie de goûter ! »

Puis si tu as trouvé ça bon et comme c'est un achat valorisant, tu vas même peut-être penser à acheter une grosse boîte avec plusieurs goûts pour l'offrir à tes amis lors d'un apéro.

Voilà, lecteur, la force du « WOW effect ». C'est une publicité sur le point de vente ou ailleurs (le plus fort étant un mix des deux), qui surprend, étonne, détonne et qui ne s'oublie pas. Le « WOW effect » est ultra-puissant, fortement recruteur et très mobilisateur. Grâce à lui on gagne une visibilité maximale !



Chez Erborian, à ma grande fierté, nos packagings font souvent cet effet à ceux qui les découvrent. Nos emballages cosmétiques sont en réalité des boîtes à thé, surprenantes par leur aspect alimentaire et très glamour par leur finition et leur toucher. Elles suscitent un questionnement chez nos clientes et une passion irrésistible. Nos clientes nous disent avoir été surprises la première fois, interloquées ensuite et finalement conquises...

Quelle performance ! Et tout cela grâce à l'élément de surprise ; je dirais même, c'est la surprise associée à la pertinence, à la congruence de l'univers coréen, avec nos petits papiers de calligraphie dans leur jolie boîte pleine de délicatesse... Tu te rends compte de l'impact d'une idée simple et disruptive ?

Si tu es petit et que tu as besoin de percer sur un marché, le «WOW effect» te sera indispensable pour te rendre visible.

Si tu es grand, méfie-toi, car le monde des produits et services «à WOW effect inside» est en train de mordre sur ton territoire. Tu risques de te laisser dépasser si tu ne modifies pas ton processus de création ! Le «WOW effect» est un aspect qui se travaille, s'apprend et qui demande essentiellement une méthode, avec ensuite un entraînement et une discipline de Petit Poivre. Il faut le vouloir pour le provoquer.

N'oublie pas : dans ce «monde de brutes», pour vendre, tu dois cultiver sans relâche l'élément de surprise, mon fameux «WOW effect». Que tu sois petit ou grand, le «WOW effect» te rend visible immédiatement et de façon très puissante : cela, tu ne pouvais l'acquérir auparavant qu'avec des années (et des millions) de publicité !

Écouter son intuition... et ses tripes

Cher lecteur,

Je voudrais que tu te poses maintenant une minute et que tu reprennes avec moi ces derniers outils haut en couleur, développés pour le Petit Poivre, mais pas seulement. Ne te méprends pas, ces outils marketing sont étonnants certes, mais ils ont fait leurs preuves auprès des sociétés les plus innovantes : de ce fait, ils sont à leur place dans le «panthéon» des grands principes du marketing !

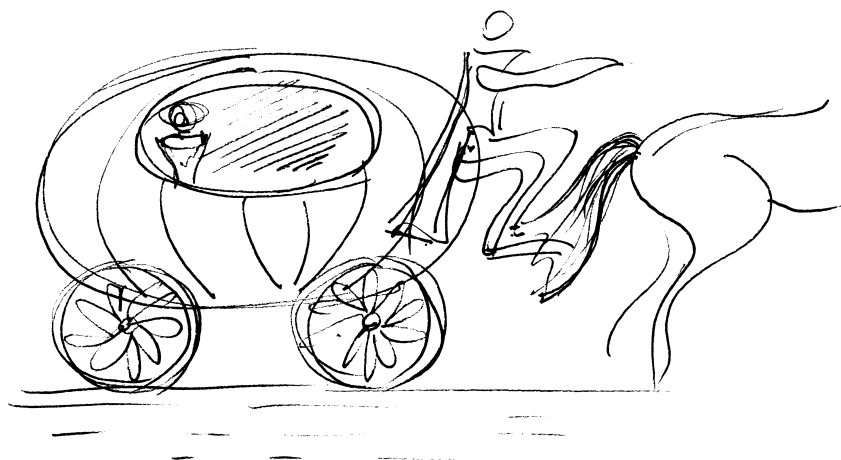
Les outils que tu es en train d'acquérir ne sortent pas de la tête d'un professeur de marketing ; ils sont issus de la pratique d'entrepreneurs (qui eux-mêmes ont très souvent de superbes intuitions marketing). Ces nouveaux outils du «Petit Poivre» sont tirés de la «vraie vie», c'est ce qui leur donne une force incomparable.

L'un des secrets des entrepreneurs est qu'ils ont souvent un accès direct à leur intuition.

Malheureusement, ils sont très peu nombreux à en témoigner : ces nouveaux chevaliers de la conquête économique sont trop occupés et passionnés à fonder, structurer ou faire grandir leurs sociétés ! Quelques-uns cependant arpentent infatigablement les chroniques et les médias, mais trop peu à mon goût. Je peux donc témoigner qu'ils ont tous cela en commun : ils ont appris ou ils ont réappris à écouter leur intuition.

Notre intuition est cet aspect intangible de notre personnalité, qui, quand on le nourrit et l'écoute, aide les choses à se mettre en place, très souvent soudainement et comme par magie.

Selon une légende de la médecine chinoise, la personnalité humaine peut être représentée par un carrosse tiré par des chevaux. Les chevaux représentent nos émotions et l'énergie, le cocher représente notre esprit rationnel, le carrosse est notre corps et le seigneur à l'intérieur du carrosse est notre Soi, ou notre âme, ou notre personnalité, selon le système de croyance dans lequel nous nous inscrivons.



Toutes les parties de l'ensemble doivent fonctionner de façon fluide, pour que le carrosse puisse avancer dans la bonne direction. Par exemple, si la communication entre les chevaux (les émotions) et le cocher (l'esprit rationnel) n'est pas fluide, le cocher ne peut pas diriger correctement et le résultat est un état émotionnel débridé, donnant une personnalité sans direction, parfois des excès et de graves problèmes d'identité.

Écouter son intuition équivaut à la communication fluide entre le seigneur (le Soi) et le cocher (l'esprit rationnel). L'intuition suggère les bonnes directions au rationnel, et si le rationnel arrive à l'entendre, il dirigera les décisions dans le bon sens, pressenti par les intuitions. Hélas, beaucoup d'entre nous avons appris à faire taire nos intuitions pour n'écouter que ce qui nous semble «rationnel»; du coup, nous nous privons d'un outil précieux de «téléguidage».

Les entrepreneurs quant à eux ont appris à se fier et à développer leur outil de téléguidage, parfois on dirait même qu'ils ont des antennes. La bonne nouvelle, c'est que tu peux retrouver ces outils précieux...

Surdité? Bouchons dans les oreilles ou sur la conscience? Manque de confiance en soi? Trop souvent nous ne prêtons pas l'oreille à nos intuitions. Parfois le fonctionnement et les processus des grandes entreprises ne

laissent pas de place à cette écoute précieuse. À avoir été trop longtemps récompensés pour notre obéissance, ou pour le respect et l'exécution des procédés existants, nous en sommes devenus obéissants et suiveurs. Nous n'écoutons plus que les autres, au détriment de nous-mêmes. Et ainsi nous étouffons, lentement mais sûrement, cette petite voix, la seule voix authentique qui vient de notre for intérieur et qui nous souffle la bonne décision à prendre, la bonne direction, la voie juste pour accomplir notre personnalité et notre identité.

De nombreux ouvrages témoignent du fait que les plus grands managers sont des grands entrepreneurs dans l'âme. Ils prennent leurs décisions en grande partie grâce à leur intuition, qui se trouve aiguisée et certainement pas étouffée par leurs expériences !

Il est grand temps de réapproviser cette partie de notre personnalité, de réapprendre à écouter nos intuitions et d'aiguiser cette écoute intérieure, si importante. Nous en ressortirons plus grands, plus intègres, plus engagés, plus courageux, plus dynamiques et plus incisifs. Comment peut-on faire si nous n'avons pas l'habitude, comme les chefs d'entreprise, d'écouter cette « intuition » si précieuse ?

Cher lecteur, commence par essayer d'écouter la « petite voix » au fond de toi. Si tu n'entends rien, tu auras peut-être besoin de calme les premières fois :

- entraîne-toi lors de situations du quotidien : lorsque tu rencontres quelqu'un la toute première fois, lorsque tu dois prendre une décision stratégique ou complexe... mets de côté ton rationnel pour une minute et essaie de sentir ce qui te semble juste ;
- si tu arrives à entendre ta « petite voix », reprends ton « rationnel » et regarde si les deux concordent. S'il y a dissonance, d'où vient-elle ?
- teste aussi « La petite voix » sur ton projet ou tes produits. Quel est ton ressenti profond, avant de laisser jouer les explications de l'intellect ?
- n'hésite pas à tester ton idée ou ton projet auprès de ton entourage, mais garde en mémoire que chacun regarde le monde avec ses propres lunettes. Les bienfaits de la nouveauté ne se perçoivent pas tout de suite. Toi seul sais ce qui est juste pour toi et pour ce dont tu as la responsabilité !
- utilise tes intuitions retrouvées pour créer le « WOW effect » dans tes développements : les projets les futiles comme les plus importants – car tu le sais, le diable est dans les détails ! Mais attention, souvent cela veut dire afficher ses intuitions et sa différence à l'encontre des opinions des autres !

Check-list

- ✓ Sors « par le haut » – la créativité, l'innovation, la surprise –, à défaut de pouvoir sortir « par le bas » – la guerre des prix.
- ✓ Différencie le point de parité du point de différence. Le point de parité permet de « jouer » dans son domaine, mais c'est le point de différence qui permet de gagner !
- ✓ Développe ton « WOW effect » ! L'effet de surprise spectaculaire, c'est cela qui fait vendre.
- ✓ Donne envie.
- ✓ Écoute ton intuition : une grande qualité à développer ou à retrouver.

Et toi, lecteur, quelle place donnes-tu à ton intuition dans tes prises de décision ?

LOI 4 DE COMPROMIS SUR LA VISIBILITÉ, TU NE FERAS PAS

SE FAIRE REMARQUER EN QUELQUES FRACTIONS DE SECONDE...

Cher lecteur,

Ma loi 4 est dérivée d'une expérience que j'aime bien faire avant de commencer mon travail de développement produits. C'est un exercice qui permet de prendre une distance saine avant chaque développement, et de commencer le processus par une vision d'ensemble... Je m'explique.

Imagine que tu entres dans un magasin. En l'occurrence, mon métier ce sont les cosmétiques, donc j'entre très souvent dans les parfumeries. Je ne peux pas m'en empêcher : je *dois* aller voir ce qu'il y a de nouveau,

me rendre compte si un produit sort du lot, et j'adore discuter avec les conseillères de beauté. Bref, j'y entre très, très souvent.

Tu entres donc, comme moi, dans une parfumerie et là, je te propose l'exercice suivant. C'est une technique que j'ai souvent appliquée dans mon passé de styliste : elle est couramment utilisée dans la mode et surtout avant les défilés, pour estimer l'effet global qu'un vêtement donnera sur le podium.

Voilà l'exercice : une fois entrée dans un magasin qui t'intéresse, plisse tes yeux et regarde les rayons au travers de tes paupières à moitié fermées. Les conseillères te considéreront peut-être d'un air bizarre, mais peu importe... Justement, nous essayons d'être différents, tu te souviens ? Avec les yeux mi-clos, tu acquiers une capacité de ne voir que le grand ensemble. Les détails disparaissent et tu auras une idée très précise sur l'impact global des produits, sans le bruit des noms, marque, logo, etc.

Que vois-tu ? Tu constateras peut-être, comme je l'ai fait au début de ma réflexion sur Erborian, que la plupart des produits paraissent plus ou moins similaires. Une grande majorité sera de couleur claire, avec le logo bien au milieu. Bref, en règle générale tu ne vois rien qui attire l'œil.



Produits ... Produits ...
Produits ...

C'est exactement ce que nos clients perçoivent en entrant dans les magasins, et pas seulement en parfumerie. Bien sûr, le consommateur habituel ne plisse pas les yeux, mais il passe rapidement devant les linéaires, et le résultat est strictement le même ! Si ton produit ne ressort pas visuellement avec les yeux plissés, tu peux en être certain, lecteur, il ne ressortira pas

non plus au premier regard dans le magasin. Tu as donc simplement loupé ta première opportunité de Petit Poivre.

Sortir visuellement du lot, voilà le premier mantra de la différenciation. Il a été très bien décrit par Jack Trout et Al Ries : dans leur livre *Differentiate or Die*, ils prédisent la saturation de la plupart des marchés de consommation et la perte de vitesse du marketing de masse. Pour répondre à cette évolution, ils analysent la nécessité d'une différenciation absolue de chaque produit entrant sur le marché.

Bien sûr, certaines marques attirent les consommateurs par d'autres moyens, sans avoir besoin de se différencier au premier regard. Ces marques ont besoin d'autres aides, souvent plus coûteuses, pour sortir du lot. Parfois elles s'appuient sur :

- un historique musclé : les marques historiques comme Hermès, Chanel ou Dior peuvent éventuellement se passer de différenciation visuelle car elles capitalisent sur la confiance établie avec leurs clients depuis de longues années. Cette confiance est le résultat d'un long travail, parfois des décennies de création, innovation, distribution, de pub et de services clients sans faille. Cela dit, ces marques ont également besoin d'un grain de Petit Poivre : sans cela, la confiance et l'attrait de la marque risquent de s'éroder. Une des grandes vérités de la science des marques est celle-ci : sans véritable innovation, même une marque historique finit par décliner. De nombreuses enseignes, notamment en bagagerie, ne sont plus là pour en témoigner ;
- un important budget publicitaire : c'est la méthode la plus coûteuse, car chaque campagne de communication se mesure en dizaines ou plutôt en centaines de milliers d'euros. Le pire, c'est que tu ne sais même pas si ta campagne a porté réellement ses fruits ! Car comme les publicitaires le disent eux-mêmes : « On sait que la moitié de la pub ne sert à rien, ce que l'on ne sait pas, c'est quelle moitié ! »

Tu comprendras qu'étant une marque indépendante en phase d'introduction, Erborian n'a eu ni l'historique, ni le gros budget publicitaire. Ma conclusion a été que nous avons besoin de vraie différenciation à tous les niveaux de la création : nom, produit, formulation, textures, packaging, design, logo, bref, nous n'avons rien laissé au hasard.

Chez Erborian, le produit doit être sa propre publicité. En différenciant chaque élément tout au long du développement, j'assure une véritable différence visuelle. L'expérience client est également différenciante, car Erborian dispose de son propre centre de recherche et développement : atout majeur parmi les jeunes marques de cosmétiques, là où la plupart

achètent leurs textures à des fabricants extérieurs. Erborian est capable de développer des formules uniques et innovantes, basées sur des actifs que nous sommes les seuls à utiliser en cosmétiques des brevets et une efficacité hors pair. Nos clients bénéficient d'une expérience qu'ils ne pourront trouver chez aucun de nos concurrents et confrères !

Comment peux-tu te différencier si tu proposes un service ? Eh bien, cher lecteur, il faudra que tu utilises ton regard intérieur... Plus sérieusement, tu peux effectuer la démarche que je propose, sans avoir besoin de cligner des yeux. Le premier « regard » pour ton service, sera les premiers mots que tu utiliseras lors de ta présentation, ton identité visuelle, le choix de ton style, ta brochure, l'endroit où tu reçois tes clients, bref, tout élément susceptible d'attirer l'attention des clients avec qui tu désires travailler.

Mon premier pari est désormais gagné : créer quelque chose d'unique. Sinon je ne crée pas.

C'est un principe qui t'apportera une différenciation certaine. Je te livre quelques-unes de mes techniques préférées pour créer de la différenciation :

Arrête-toi parfois et pose-toi la question :

- ✓ est-ce que mon produit ou mon service est vraiment nouveau ?
- ✓ est-ce que mon client pourra trouver cela chez mes confrères ?
- ✓ est-ce qu'un autre produit pourrait « dire » la même chose que le mien ?
Ou avec d'autres mots : est-ce que mon produit est sur le même créneau, en communiquant sur les mêmes besoins et apporte la même solution qu'un autre produit ?
- ✓ au fond de moi et véritablement, est-ce que j'offre à mes clients un produit réellement innovant et différent ?
- ✓ est-ce que l'on voit bien mes produits en magasin (ou dans leur lieu privilégié de distribution) ?

À ce petit questionnaire, quelle que soit la question, si la réponse n'est pas facile à donner, c'est qu'elle est négative. Reviens un peu en arrière et regarde ce que tu peux changer. Ne t'inquiète pas si tu ne développes pas à chaque fois un produit de Petit Poivre ! Mais pense à Michael Jordan (« Une petite chose tous les jours dans la bonne direction »), et les Petits Poivres finiront par arriver, je te le garantis. Avec un peu plus de chance de succès à la clé...

DIRE NON À L'UNIFORMITÉ, OUI À LA RADICALITÉ !

Cher lecteur,

J'ai la chance d'aller en Corée plusieurs fois par an pour comprendre les secrets de la beauté coréenne, les principes de la médecine et pour travailler avec nos laboratoires. J'ai appris à aimer ce beau pays.

Mais durant l'un de mes derniers voyages, quelque chose me perturbait. Je n'arrivais pas à mettre le doigt dessus, d'autant plus que je connaissais déjà bien Séoul...

Une sensation nouvelle m'a envahie, sensation que je n'avais pas expérimentée lors de mes voyages précédents. Une sensation de manque, c'était quelque chose d'étrange, mais impossible de savoir quoi précisément : j'étais bien logée, bien nourrie, en sécurité et j'aime ce pays. J'ai donc arpenté les rues, boutiques et musées avec le même plaisir qu'à chaque fois, quand même un peu titillée par ce « je ne sais quoi » que je ne parvenais pas à cerner. Enfin, le troisième jour, j'ai compris la cause de ce flottement : dans la rue, ne roulaient que des voitures blanches, grises ou noires.

En Occident, sans nous en rendre compte, nous sommes habitués à la présence des couleurs, y compris sur la carrosserie de nos voitures. Leur présence offre une joie au regard ; en voyant passer des voitures de toutes les couleurs ou presque, notre cerveau enregistre inconsciemment une danse joyeuse, un défilé de « taches » et d'ambiances différentes.



Bien sûr, les Coréens utilisent une palette de couleurs très riche dans d'autres domaines de leur vie. Ils ont notamment les plus beaux packagings au monde... Mais, en matière de voiture, ils restreignent leur choix au blanc, au noir ou au gris – qui ne sont même pas à strictement parler des couleurs !

Rencontrons-nous ici l'un de ces phénomènes apportés par les soucis de productivité, illustré par Henry Ford qui aurait décrété : « Vous pouvez choisir n'importe quelle couleur, pourvu qu'elle soit noire » ?

En enquêtant sur ce fait curieux, j'ai compris qu'en Corée le choix réduit dans les options de couleurs quand on achète une voiture découle de la construction sociale. La voiture est l'expression d'un statut social et c'est encore plus vrai dans une société en pleine évolution, qui a besoin d'installer des symboles simples pour une communication rapide. En choisissant la couleur de ma voiture en Corée, je signale mon appartenance : les femmes optent souvent pour une voiture blanche, les familles pour une voiture grise, et les hommes d'affaires pour une voiture noire... Le choix est simple, la communication de l'appartenance est immédiatement reconnue et ça va vite, vite pour une société qui veut aller vite aussi...

L'absence de couleurs et de choix apporte une apparence d'uniformité. Je dis bien « apparence », car les produits peuvent être en réalité fort différents ; en Corée, la palette d'offre de véhicules est très large quant aux modèles, aux options... mais, tu l'as compris, pas pour les couleurs !

Et si nous n'écoutons que nos toutes premières sensations, celles que parfois nous n'enregistrons pas avec notre cerveau conscient, nous dirons que ces produits sont fortement similaires. Les sensations premières ont quelque chose de primaire ; elles laissent des impressions sans passer par la raison, mais la trace est indélébile.

Souviens-toi de notre passage en parfumerie : la sensation première du consommateur se forge en trois secondes, en un simple balayage du regard.

L'apparence d'uniformité est, tu t'en doutes, une caractéristique impensable pour un produit Petit Poivre.

Erborian n'avait pas de budget de pub, puisque nous avons démarré l'aventure avec nos investissements personnels. Je n'avais pas d'autre choix que de miser sur la radicalité : le produit Erborian doit être sa propre communication et sa propre publicité. Je suis allée chercher ce que j'ai trouvé de plus coréen et de plus différenciant en matière de packaging : des boîtes à thé. Les Coréens ont des boîtes à thé magnifiques, de véritables bijoux

d'emballage, avec des couleurs vives, des formes délicates, qu'ils offrent avec une délicatesse tellement chaleureuse, que nous, Occidentaux, en restons souvent émerveillés. Je voulais retrouver cet émerveillement dans les yeux de mes clients quand ils s'offrent un produit Erborian.

Bien sûr, j'ai pris un risque en choisissant une boîte à thé. Les premiers tests marketing ont d'ailleurs été perturbants : nos packagings faisaient penser à des produits alimentaires... Nous avons reçu un grand nombre de critiques : « On dirait des boîtes à thé... » (ce qu'elles étaient), « Non, vraiment, je n'ai pas l'habitude de voir ça en cosmétique... », « Mais pour quoi ronds ? ».

Là, je me suis dit : « Bingo. » Le packaging déroute au premier abord ? Tant mieux.

Tu le sais, je n'ai qu'une foi très limitée dans les études marketing, particulièrement quand je développe un nouveau produit. Les études sont parfaites pour affiner un message ou pour comprendre les ficelles d'un circuit nouveau, ou encore le processus d'une décision d'achat. Bref, pour tenter d'optimiser un élément qui existe. Je pense très souvent à cette phrase de « mon ami » Henry Ford : « Si on avait demandé à nos consommateurs ce qu'ils voulaient, ils auraient répondu : des chevaux plus rapides. » Ce n'était pas un début très prometteur pour l'invention de la voiture, n'est-ce pas !

Depuis toujours, pour contrarier ma pauvre mère, qui y est désormais habituée, j'adore cultiver le quiproquo et le mélange des genres ; j'adore susciter des questionnements et, tu sais quoi, mon grand bonheur est d'y répondre, avec toute l'honnêteté possible.

Les emballages de nos crèmes sont des boîtes à thé, suscitant beaucoup d'interrogations. Bien sûr, elles ont été retravaillées et « technicisées » afin d'accueillir nos crèmes, mais nous partons de vraies boîtes utilisées pour conserver et offrir du thé. Tu trouveras même le beau papier de calligraphie coréenne à l'intérieur. Oui, ce sont des packagings insolites en matière de parfumerie et c'est ce qui fait une partie de leur charme, tu ne crois pas ?

Je t'invite à essayer, lecteur : déranger un peu, c'est grisant – et c'est efficace, une véritable attitude de Petit Poivre ! Quand tes clients te trouveront un peu « étrange » ou bizarre » ou, tout simplement, quand tu auras suscité des questions ou un étonnement, tu sauras que tu as gagné. Tu as gagné les trois premières secondes, car ton client t'aura remarqué. Cela ne te dispense pas du développement d'une proposition en profondeur, innovante, avec un produit, un service, ou un article bien fondé et bien pensé. Mais désormais, ton nouveau produit aura une vraie chance d'être vu, il aura gagné en publicité gratuite... Ou presque !

Check-list

- ✓ Ne fais jamais de compromis sur la visibilité de ton produit ou de ton service, c'est trop important !
- ✓ Apprends à travailler la visibilité de tes produits et services avec les outils d'un styliste : cligne de l'œil, garde une certaine distance.
- ✓ Pose-toi la question : « À quoi sert vraiment mon produit ? » N'hésite pas à cultiver le quiproquo.

**Et toi, lecteur, comment te rends-tu visible ?
En termes de canaux, en termes de stratégie ?**

LOI 5 À NE PAS CHOISIR, TU APPRENDRAS

Cher lecteur,

Un autre de mes paris a été le choix de la distribution. Selon l'un des pères du marketing, Kotler, il s'agit de l'un des grands « P ». Je ne sais pas si tu connais, les 4 P. Ce sont (en anglais, désolée...) : *Product – Price – Place – Promotion*. Évidemment, au fil des années j'y ajouté d'autres « P » qui, en réalité, ne commencent plus du tout par P, mais qui, à mon sens, sont tout à fait indispensables, comme concurrence, ou valeurs, ou vision, ou visibilité, etc. Mais enfin les 4P, c'est la base.

Tous les éléments des 4P font très peur aux spécialistes du marketing, car il vaut mieux ne pas en louper un si ta marque veut avoir une chance de réussir sur le marché.

Concernant les 4 P d'Erborian, mon pari était encore une fois de sortir des sentiers battus. Concernant la distribution, je ne sais pas si tu es au courant, mais toute la distribution est organisée traditionnellement par « circuits ». Dans l'industrie cosmétique, ces « circuits » sont les grands magasins, les parfumeries, les pharmacies et les autres magasins, type magasins bio, etc.