LES 22 LOIS DU MARKETING

Des mêmes auteurs

Al Ries et Jack Trout

- *Le Positionnement : la conquête de l'esprit,* McGraw-Hill, Paris, 1986. *Positioning: the battle for your mind,* New York, McGraw-Hill, 1981
- *Le Marketing guerrier,* McGraw-Hill, Paris, 1988. *Marketing Warfare,* New York, McGraw-Hill, 1986
- *Bottom-up Marketing,* New York, McGraw-Hill, 1988
- *Horse Sense, the key to success is finding a horse to ride,* McGraw-Hill, 1990

Al Ries (seul)

- *Focus: the future of company depends on it,* Harper Business, 1997

(avec Laura Ries)

- *Les 20 lois du capital marque,* Paris, Dunod, 2000. *The 22 immutable laws of branding,* Harper Collins, 1998
- *Les 11 lois de la e-marque,* Paris, Dunod, 2001. *The 11 immutable laws of Internet branding,* Harper Collins, 2000
- *The Fall of advertising and the rise of PR,* Harper Collins, 2002

Jack Trout (avec Steve Rivkin)

- *Les Nouvelles Lois du positionnement : au cœur de la stratégie marketing avec l'inventeur du concept,* Paris, Village Mondial, 1996. *The New Positioning,* New York, McGraw-Hill, 1996
- *The Power of Simplicity,* New York, McGraw-Hill, 1998
- *Differentiate or Die,* New York, John Wiley & Sons, 2001

Jack Trout (seul)

- *Big Brands, Big Trouble: lessons learned the hard way,* New York,John Wiley & Sons, 2001
- *A Genie's Wisdom: a fable of how a CEO learned to be a marketing genius,* New York, John Wiley & Sons, 2002

Al Ries
Jack Trout

LES 22 LOIS DU MARKETING

Si vous les transgressez, c'est à vos risques et périls

Traduit de l'anglais (américain)
par Stéphane Carn

DUNOD

L'édition originale de cet ouvrage a été publiée aux États-Unis
par HarperBusiness, A Division of HarperCollinsPublishers, New York.
Sous le titre The 22 Immutable Laws of Marketing.
© 1993 by Al Ries and Jack Trout

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 1er 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, 1994, 2003 et 2021
pour la nouvelle présentation
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
ISBN 978-2-10-082452-6
www.dunod.com

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.

Pour en finir avec les mythes du marketing

Sommaire

Introduction 9

1 La loi du premier occupant 13

2 La loi de la catégorie 23

3 La loi de l'esprit 29

4 La loi de la perception 35

5 La loi de la convergence 43

6 La loi de l'exclusivité 53

7 La loi de l'échelle 59

8 La loi de la dualité 67

9 La loi de l'opposition 73

10 La loi de la division 81

11 La loi de la durée 89

12 La loi de l'extension 97

13 La loi du sacrifice 107

14 La loi des attributs 117

15 La loi de la sincérité 123

16 La loi de la voie unique 129

17 La loi de l'imprévisible 135

18 La loi du succès 143

19 La loi de l'échec 149

20 La loi de la fièvre médiatique 153

21 La loi de l'accélération 161

22 La loi des moyens 165

Attention ! 173

Introduction

Des milliards de dollars ont été engloutis dans des programmes de marketing qui n'avaient pas la moindre chance de réussir — et ce, indépendamment de la valeur ou de l'ingéniosité de leurs concepteurs, et de la taille du budget qui leur était alloué.

La plupart des responsables d'entreprise restent persuadés qu'une stratégie de marketing correctement conçue, exécutée et financée atteint *de facto* son objectif. Il n'en est rien. Inutile de chercher bien loin ; les exemples abondent : IBM, General Motors, Sears Roebuck, pour ne citer qu'eux.

Les moyens techniques mis en œuvre par Sears étaient on ne peut plus appropriés, et les responsables du marketing de General Motors comptaient certainement parmi les plus brillants de leur profession — les entreprises les plus puissantes, telles qu'IBM ou General Motors ont les moyens d'attirer les hommes de talent. Mais ces programmes présentaient une faille : ils reposaient sur des hypothèses erronées.

Lorsqu'on lui demanda de définir la perception qu'avaient les Américains des géants industriels de leur pays, John Kenneth Galbraith répondit qu'ils redoutaient leur toute-puissance. Aujourd'hui, c'est plutôt leur incompétence qui devrait les faire frémir.

Toutes les entreprises sont en difficulté, et sur-

tout les colosses, tels que General Motors. Durant ces dernières décennies, le géant de l'automobile a laissé se désintégrer l'identité de ses marques, erreur qui lui coûte fort cher. Il fut une époque où les voitures de toutes les marques fabriquées par General Motors étaient vendues au même prix et se ressemblaient comme des sœurs. Les actions GM dégringolèrent de dix points, et les ventes annuelles de 10 milliards de dollars.

La cause de cette débâcle ? Ce n'était pas la concurrence, bien que la compétition fût effectivement devenue plus serrée. Et pas davantage la qualité, même si General Motors ne pouvait se prévaloir de l'excellence dans ce domaine. Non : le vrai problème, c'était le marketing.

Aujourd'hui, dès qu'une firme commet le moindre faux-pas, la concurrence se jette sur sa part de marché et l'emporte. Pour retrouver la prospérité, il faut ensuite attendre que l'adversaire commette à son tour une erreur, et trouver moyen d'en tirer parti.

Mais comment éviter les erreurs ? Il suffit de vous assurer que votre programme n'enfreint aucun des principes fondamentaux du marketing.

Nous avons défini nos idées et nos concepts sous l'étiquette « marketing », mais ils s'appliquent quelle que soit votre fonction dans l'entreprise, et quel que soit le produit ou le service concerné.

D'où nous viennent ces lois immuables ? En avons-nous reçu la révélation au sommet du mont Sinaï, avec pour mission de les graver dans le marbre et de les transmettre au reste du

monde ? Comment deux modestes habitants du Connecticut ont-ils pu découvrir ces vérités qui ont échappé à tant d'autres ? Car ce ne sont pas les théoriciens et les praticiens de talent qui manquent... Pourquoi n'ont-ils pas vu ce qui nous semble si évident ?

La réponse est simple : à notre connaissance, personne n'est prêt à admettre qu'il existe des lois du marketing, et surtout pas des lois immuables !

La nature obéit pourtant à certains principes. Pourquoi n'en irait-il pas de même pour le marketing ? Vous aurez beau construire le plus bel avion, si vous ne tenez pas compte des lois de la physique, n'espérez pas le faire voler. On ne badine pas avec la gravité ! Si vous bâtissez un chef-d'œuvre d'architecture sur une dune, il ne résistera pas au premier ouragan. C'est la même chose en marketing. Si vous transgressez l'une de ses lois, même avec la plus belle « campagne de pub » du monde, vous courez à l'échec.

Il est peut-être dans notre nature de refuser d'admettre nos limites. La plupart des spécialistes du marketing croient dur comme fer que rien n'est impossible à qui dispose de l'énergie, de la créativité, de la détermination et du budget nécessaires.

Mais dès lors que nous acceptons d'envisager l'hypothèse que le marketing pourrait bien obéir à certaines lois, tout s'éclaire. En fait, ces lois sont des évidences.

Pendant plus de vingt-cinq ans, nous avons observé les approches qui sont couronnées de succès et celles qui échouent. Nous avons découvert que les programmes efficaces tiennent tou-

jours compte des quelques forces fondamentales qui régissent le marché.

Dans nos livres, nos articles, nos conférences, nos cassettes vidéo, nous analysons en détail les principes du marketing. Nous utilisons pour les décrire différents modèles stratégiques, dont un modèle physique de l'esprit humain, que nous avons présenté sous le terme de « positionnement ». Nous avons mis au point un modèle du marché inspiré de la stratégie militaire, qui permet de classer les différentes entreprises selon leur type de comportement dans la mêlée : défensif, offensif, axé sur l'attaque de flanc, ou la guérilla.

Après avoir passé toutes ces années à étudier les principes et les problèmes du marketing, nous avons synthétisé nos conclusions sous forme de lois fondamentales qui régissent la réussite et l'échec d'une marque sur le marché.

C'est ce que nous avons baptisé les lois immuables du marketing. Et nous en avons dénombré 22. Libre à vous de les enfreindre — à vos risques et périls !

1

La loi du premier occupant

Plutôt le premier que le meilleur.

Bien des gens s'imaginent que le principal objectif du marketing est de convaincre les clients de la supériorité d'un produit ou d'un service.

Erreur ! Si vous détenez une faible part de marché, si vous en êtes réduits à lutter contre des concurrents plus puissants et financièrement plus solides que vous, c'est que votre stratégie était initialement fautive. Vous avez transgressé la première loi du marketing.

Votre principal objectif est de créer une catégorie dans laquelle vous serez le premier. En vertu de la loi du premier occupant, ce qui compte, c'est d'être le premier, et non le meilleur. Il est bien plus facile de vous imposer d'emblée dans les esprits si vous êtes sans rival dans votre catégorie, que d'essayer ensuite de convaincre vos clients de la supériorité de votre produit par rapport à celui du premier occupant.

En guise de démonstration, posez-vous ces deux questions :

1 — Quel est le premier aviateur à avoir traversé l'Atlantique en solitaire ? « Charles Lindberg », répondez-vous.

2 — Et le deuxième à avoir traversé l'Atlantique en solitaire ? Là, c'est peut-être moins facile...

Ce numéro deux fut Bert Hinkler. Il était meilleur pilote que Lindberg. Il traversa plus vite, en consommant moins de carburant. Mais qui se souvient de lui ? (Il paraît qu'il est parti s'acheter des allumettes, un beau matin. Depuis, même Mme Hinkler est sans nouvelles de lui...)

Or, en dépit de l'évidente supériorité de la stratégie Lindberg, la plupart des entreprises persistent à opter pour celle de Hinkler. Elles attendent l'apparition d'un marché, puis elles sautent sur le créneau, avec un « meilleur » produit, qu'elles commercialisent souvent sous leur marque habituelle. Dans la jungle impitoyable qu'est le marché actuel, un produit qui se contente d'en imiter un autre (un *me-too*, dit-on parfois), lancé sous un nom de produit dérivé, a peu de chances de devenir une grande marque très rentable (voir chapitre 12, la loi de l'extension).

Dans chaque catégorie, la marque leader est presque invariablement la première à s'être imposée dans l'esprit des consommateurs. Hertz pour la location de voitures, IBM pour les ordinateurs, Coca pour les boissons au cola.

À la fin de la Deuxième Guerre mondiale, Heineken fut la première bière d'importation à se faire un nom aux États-Unis. Deux décennies plus tard, quel est le leader des bières importées ? Celle qui a le meilleur goût, ou Heineken ? Sur les 425 marques de bière d'importation vendues aux États-Unis, il en existe forcément une dont la saveur est supérieure à celle de Heineken, mais quelle importance ? Aujourd'hui, Heineken reste le leader des bières importées aux États-Unis et détient 30 % de ce marché.

Miller Lite fut la première bière allégée fabriquée sur le sol national. Quelle est aujourd'hui la bière « light » la plus vendue aux États-Unis ? La meilleure, ou celle qui s'est imposée la première ?

N'en concluez pas qu'il suffit d'être le premier pour faire un tabac. Le « timing » a son impor-