

# Disruption ou la GUERRE des anciens et des MODERNES



Toute création est, par essence, rupture avec le passé. La disruption, elle, bouleverse la place des acteurs – les anciens et les modernes – et modifie les règles de la concurrence. Mais elle n'est pas une fin en soi et appelle vigilance, lucidité et pertinence de la part des entreprises qui souhaitent être disruptives dans leur offre.

## Entretien avec Olivier Disle \*

### Le thème « marque et disruption » ne conduit-il pas à définir dans un premier temps les deux mots ?

**Olivier Disle :** Tout le monde sait ce qu'est une marque, et ça semble un peu trivial, mais le mot en soi véhicule une infinité de définitions. Citons-en quelques-unes : objet mental, nom qui a du pouvoir, actif immatériel porté au bilan de l'entreprise, signe de qualité, capital de notoriété, système de relation, nuage... En fait, toutes ces définitions varient en fonction du point de vue que l'on adopte. Si je définis la marque comme un *actif immatériel*, je me

place du point de vue de l'entreprise. Si je me réfère à un *ensemble de perceptions*, j'envisage plutôt la marque du côté consommateur. Dans le cadre de ce couple « marque et disruption », je pense qu'il faut considérer la marque comme une proposition consommateur portée par un nom spécifique et qui agrège des éléments tangibles et intangibles.

« Disruption » est au départ un terme ancien, issu du latin *disrumpere*, qui signifie « briser, rompre ». Le mot a été popularisé par le livre éponyme de Jean-Marie Dru, publié en 1997, qui proposait une méthode – ou un outil – pour identifier les conventions en matière de communication

\* Consultant en stratégie et design de marque

sur un marché et pour s'en affranchir afin d'imposer une vision nouvelle. Précisons que briser les conventions pour créer quelque-chose de nouveau se retrouve chez d'autres auteurs plus anciens, comme Schumpeter et sa « *destruction créatrice* », ou plus récents, comme Christensen et son « *dilemme de l'innovateur* » ou Kim et Mauborgne avec leur *Stratégie Océan Bleu*. Pour simplifier, on peut dire que créer commence forcément par rompre avec le passé.

### De quel type de disruption parle-t-on ici ?

**O. D. :** Il s'agit du fait de changer les règles du jeu sur un marché avec une proposition si innovante et si radicale qu'elle disqualifie les acteurs en place et les rend, sinon obsolètes du moins beaucoup moins compétitifs. L'innovation a pour objet de se créer un monopole provisoire, mais dont on espère qu'il va durer le plus longtemps possible. Cette proposition « disruptive » peut concerner des quantités d'éléments du mix : du plus global – avec la création d'un nouveau produit – au plus ciblé – packaging, design, communication... Quand Steve Jobs présente l'iPhone en janvier 2007, il met en scène les concurrents d'alors – Palm, Motorola, Blackberry et Nokia –, avec leurs claviers en plastique et leurs petits boutons. Dans la présentation sur YouTube, il se moque d'eux en les appelant les « *usual suspects* ». Quelques années plus tard, toutes ces marques sont mortes ou placées au congélateur. Toutes. Fini. Terminé. Rideau. C'est cela la disruption, qui élimine la concurrence. Quelque chose qui rend totalement obsolète la façon dont on abordait jusqu'alors un marché.

### Toutes les entreprises ou les marques qu'elles portent doivent-elles être en quête permanente de disruption ?

**O. D. :** Oui et non. Oui, parce que ce n'est d'abord et bien entendu pas si facile que cela de disrupter. Casser les codes comme Samsung l'a fait récemment avec son téléphone pliable – le Fold – est typiquement l'illustration de la

dictature de la disruption. Mais le résultat est qu'au-delà du fait que ça ne sert pas à grand-chose de plier et déplier son téléphone, l'écran apparemment se décolle et nos amis coréens sont à nouveau partis pour un petit tour de train fantôme. La disruption sans pertinence, c'est inepte, coûteux et contre-productif.

Autre exemple qui porte sur la communication : il y a quelques années, Chanel n° 5 a voulu rompre avec les codes traditionnels de la pub parfum en faisant discourir Brad Pitt devant une toile, façon *Bestiaux* de Yann Arthus-Bertrand. La marque a rencontré un échec total et est vite revenue aux canons habituels, cette fois-ci avec Audrey Tautou. Mais la recherche de la disruption, de façon rationnelle et irrationnelle à la fois, est devenu une sorte de Graal, de quête du veau d'or pour beaucoup d'équipes marketing.



Paru en 2019

### Toutes les entreprises ne sont-elles pas en quête permanente de disruption ?

**O. D. :** Ce n'est pas une fin en soi de disrupter un marché. Beaucoup de marchés sont régis ou structurés par des conventions, des façons de faire qui facilitent le travail du consommateur. Pour un consommateur, changer demande un effort : il faut bouleverser ses habitudes. Et il lui faut une bonne raison pour faire cet effort. Exemple : Nespresso. Ce fut une vraie disruption technologique : 19 bars de pression, une sélection de cafés de qualité, une dosette avec un opercule étanche, etc. Pour la première fois, du café comme au café, mais à la maison ou au bureau ! Pourtant, et c'est un des éléments de la réussite de la marque, elle a pris son temps pour imposer sa disruption. Elle n'a pas essayé de passer en force, y est allé progressivement. Comme le disent Ries et Trout<sup>1</sup>, « *marketing is a battle of perceptions, not of products* ». À savoir que ce n'est pas forcément la réalité objective de la performance qui compte. Ce sont aussi beaucoup les perceptions, souvent irrationnelles. Ce n'est pas parce qu'on offre la meilleure expérience café « *in house* » au monde que tout le monde va se précipiter sur le produit.

La recherche de la disruption, de façon rationnelle et irrationnelle à la fois, est devenu une sorte de Graal, de quête du veau d'or pour beaucoup d'équipes marketing.

### D'où viennent les vraies disruptions aujourd'hui ?

**O. D. :** Le numérique accélère le rythme de l'innovation, au point d'en arriver à

<sup>1</sup> - Positioning, the bath for your mind, Al Ries et Jack Trout, McGraw-Hill, 2001.

une sorte de fuite en avant, assez inquiétante selon beaucoup de philosophes et de penseurs des nouvelles technologies. Je pense à Bernard Stiegler, auteur d'un livre au titre éloquent : *Dans la disruption, comment ne pas devenir fou ?*<sup>2</sup>. Le numérique a disrupté et disruptive des quantités de secteurs. Et ce n'est pas fini, avec la montée en puissance de l'IA ou de la blockchain. D'ailleurs, pour revenir aux rapports entre marque et disruption, ce qu'on observe dans cet univers valide d'une certaine manière l'assertion de Jean-Noël Kapferer selon lequel la marque est un sous-produit de l'innovation.

### N'est-ce pas plutôt le contraire ?

**O. D. :** Non et c'est cela qui est malin. Tous les Waze, Uber, BlaBlaCar, Tinder, Shazam, Instagram sont des marques créées à la suite d'innovations. Certaines très rupturistes et d'autres simplement malignes, mais avec une recherche permanente d'excellence opérationnelle. La disruption numérique fait pulluler les marques.

### Cela signifie-t-il que la disruption – ou l'innovation de rupture – est désormais limitée aux marques d'entreprises bénéficiant d'énormes départements R&D ou aux petits génies du code ?

**O. D. :** Non. Le numérique autorise désormais de nouvelles façons de disrupter des marchés sans investir des fortunes en R&D ou dans du code. Comme par exemple la marque de produits alimentaires C'est qui le patron ?! Cette nouvelle marque – ou démarche, car cela va au-delà de la marque – a fait le pari de court-circuiter les intermédiaires pour offrir directement au consommateur des produits alimentaires de base tout en rémunérant à sa juste valeur le travail des producteurs. Le concept a démarré avec du lait en brick UHT et comprend aujourd'hui des quantités de références, jusqu'aux produits manufacturés type



La fonctionnalité Dog Mode de Tesla

pizza. C'est une démarche qui me fascine, que le digital a rendue possible et qui est en train de bouleverser la mécanique bien huilée des marques de grande consommation. D'un point de vue technologique, cela n'a rien de révolutionnaire. Mais grâce au numérique, des producteurs ont pu se grouper à coût minime pour établir une relation directe avec les consommateurs, s'affranchir des circuits traditionnels et arrêter de vendre à perte ou en générant des marges microscopiques.

### Quelle évolution possible pour ce couple « marque et disruption » ?

**O. D. :** Peut-être que d'une part on se dirige vers moins de spectaculaires disruptions – mais surtout vers des quantités de mini-disruptions – et que d'autre part on devrait – je parle des entreprises – se focaliser moins sur l'objectif de disrupter le marché que sur ce qui compte vraiment, le « patron », c'est-à-dire le consommateur. Par exemple, je ne suis pas sûr que ce soit le métier d'un opérateur de télécoms de faire de la banque. Je pense en revanche que réfléchir en permanence à sa façon d'opérer, à améliorer sa façon de procéder – sans que cela ne soit réellement spectaculaire – va dans le bon sens. Ce que les Japonais ont profondément inscrit dans leur culture et qu'ils désignent par plusieurs mots comme *kaizen*, *shinka* ou *kodawari*, qui tournent autour d'une même idée. C'est plutôt là qu'il faut désormais porter l'effort. Penser de façon plus minimaliste, moins spectaculaire, plus client et surtout plus empathique.

Prenons l'exemple de Tesla, qui est une vraie disruption, sans doute parce que c'est davantage une *technology company* qu'un constructeur automobile. Toutes les Tesla ont un écran de commande des fonctionnalités de la voiture. Sur le modèle S, il fait même 17 pouces ! Tesla a récemment intégré une fonctionnalité qui permet au conducteur de la voiture qui veut s'absenter brièvement, mais laisser son chien à l'intérieur, d'indiquer la température de l'habitacle en gros sur l'écran de la voiture et d'afficher « Mon maître revient bientôt », pour que les passants ne pensent pas que Médor va risquer l'insolation. Pas très compliqué à faire. Hyper malin. Tellement pensé pour les utilisateurs et pas pour les ingénieurs. Voilà. Que les marques et les entreprises qui les pilotent pensent moins à de tonitruantes disruptions, mais plus à l'utilisateur, à des innovations à l'échelle des gens. ■

2 - Les Liens qui libèrent, 2016.