

Nicolas Bordas est Président du groupe TBWA\France, troisième groupe de communication en France, qui rassemble 20 agences (publicité, communication corporate, design, communication digitale, marketing services & CRM, fundraising, etc.), et emploie plus de 1 800 personnes en France (<http://www.tbwa-france.com>). En juin 2009, Nicolas Bordas a été élu Président de l'AACC, Association des Agences Conseil en Communication, dont il était un des vice-présidents depuis 2004. (<http://www.aacc.fr>). Enseignant à Sciences-Po (**cours sur La Marque**), chroniqueur à La Tribune en 2008/2009, Nicolas Bordas est également Administrateur de l'ARRP (Autorité de Régulation Professionnelle de la Publicité) et de l'IREP (Institut de Recherche et d'Etudes Publicitaires).

Son premier livre, "L'idée qui tue", est paru le 29 octobre 2009 aux Editions Eyrolles. Prix 18 euros.

Agence TBWA agence de communication pour Apple, Nissan, Michelin, McDonald's, Pepsi

Quelles sont les conditions pour qu'une idée ait des chances de réussir et de durer ? Quels sont les points communs des idées qui ont conquis le monde ? Quel est le départ de ces idées ? Comment marchent les bonnes idées ? Qu'est-ce qui différencie une bonne idée d'une « idée qui tue » ? Pourquoi certaines grandes idées tombent-elles dans l'oubli ? Comment s'assurer que son idée a toutes les chances de connaître le succès ? Comprendre comment naissent, vivent et meurent les idées, c'est se donner une chance d'imposer les siennes sans se laisser manipuler par celles des autres. Un enjeu crucial dans une société de communication où les idées qui triomphent décident de notre avenir politique, économique et culturel.

Ce sont des idées qui tuent car pour s'imposer ces idées vont tuer des idées reçues pré existantes ! D'une certaine manière l'idée que la terre est ronde tue l'idée que la terre est plate. C'est ce que j'appelle l'effet subversif de l'idée. Et même si on ne s'en rend pas compte, l'idée existe en remettant en cause une convention, ou nos croyances.

Dans une première partie du livre j'explore les conditions pour que les idées fonctionnent. Les idées doivent s'appuyer sur un ensemble d'éléments : Il y a au démarrage de l'idée, le concept, ce qu'elle remet en cause, la notion de porte parole, la première impression, puis dans une deuxième partie ce qui permet à l'idée de durer. Il s'agit du marketing de l'idée. Quels éléments vont donner plus de chance à l'idée de devenir génial ou au contraire ne vont pas lui permettre de percer. Ce sont notamment les mots, la formule, le nom, le visuel, le symbole, l'histoire, les preuves, les médias. Enfin je présente ce qui permet à l'idée de durer longtemps, de devenir un système de pensée, de devenir dominante durablement, c'est-à-dire au-delà d'une génération, voir un siècle. Ont-elles des composantes communes ? Ce peut être des idées vraies mais aussi des idées fausses et le paradoxe c'est qu'une idée fausse peut s'imposer durablement ! On peut faire croire des idées fausses très longtemps. Il faut s'interroger pourquoi une idée tenace, dure t elle ? Pourquoi une idée qui marche, marche t elle ?

La marque est d'abord une forme, qui impose son image comme le tampon ou le fer rouge sur les vaches dont les cowboys voulaient reconnaître le propriétaire.

Mais la marque, c'est aussi du sens et une expérience.

Du sens, car la marque évoque des sentiments et donne de l'inspiration. On peut avoir une bonne image de marque et une très mauvaise expérience après avoir acheté une marque. Le sens c'est aussi une démarche volontaire, c'est-à-dire que nous pouvons décider du sens, de la valeur que nous voulons donner à la marque. Evidemment nous n'échappons pas à notre histoire mais qui

aurait parié en 1984 qu'Apple allait devenir une marque pour écouter de la musique ? Qui savait que BSN qui vendait du verre allait devenir une marque pour des produits alimentaires avec allégation de santé. Nous voyons qu'il est possible de piloter la valeur de la marque. Ainsi une petite campagne publicitaire pour des yaourts de Danone a, d'une certaine manière, changé le destin de l'entreprise. L'idée de lancer l'Institut Danone pour la santé « Et si notre alimentation était notre première médecine ? » a été le point de départ d'un changement complet - Au départ ce n'est que de la publicité qui essaie de résoudre la question : comment faire pour donner une valeur santé au yaourt nature ? Le yaourt nature est le produit phare de Danone face aux concurrents Chambourcy, Yoplait... C'est devenu tellement structurant pour Danone que l'entreprise a fini par vendre les autres marques qui n'avaient par de relation avec la santé : les pâtes Panzani, les biscuits, ...

L'idée qui contient un bénéfice dans la durée, structure toute l'entreprise !

En 1997, au moment où Steve Jobs revient à la tête d'Apple, et alors qu'il n'avait pas de nouveaux produits à vendre, son enjeu a été de garder l'esprit de la marque intacte, pour faire patienter les passionnés de la marque en attendant l'arrivée des nouveaux produits (I Mac, Ipod...). Quand Steve, au départ a conçu les ordinateurs Apple, son message était de dire « vous n'avez pas besoin d'être un spécialiste » et il a rendu les ordinateurs plus facile à utiliser car il a inventé la souris, une corbeille, le message de bienvenue lorsque vous allumez l'ordinateur, le copié collé etc. La volonté de Steve Jobs est de faire des ordinateurs différents et cette mentalité « Think different » irrigue l'entreprise de Cupertino.

Aujourd'hui, en 2010, trois grandes tendances de fond modifient la manière de communiquer :

- 1) la globalisation ou mondialisation date des années 1970 – 1980, c'est la période structurelle qui continuent encore et a permis l'extension des grandes entreprises américaines General Motors, Marlboro, Coca Cola...
- 2) Nouvelle étape, dans les années 2 000 avec la révolution du numérique (vidéo, image, audio, caractère d'imprimerie, impulsion, etc.) qui n'est pas terminée, et chaque jour on invente de nouveau moyens. On emploie aussi le terme de digitalisation.
- 3) Et puis il y a l'étape qui se déroule actuellement et qui est majeure. Les américains en sont particulièrement conscients, pas forcément au niveau du gouvernement (refus de Kyoto) mais plutôt dans les entreprises. C'est la communication d'entreprise face à une demande sociétale (corporatisation) dans laquelle l'entreprise s'engage et le prouve sur de grands sujets comme l'environnement, la santé, l'aide au pays pauvres. Les entreprises américaines s'y engage à fond. Aujourd'hui, Proctle and Gamble réalise ses meilleures ventes de couche Pampers en associant le don de vaccins lors de l'acte d'achat. Pedigree commercialise mieux ses pets Food en grandes surfaces américaines en proposant d'adopter un chiens plutôt qu'en faisant 20 % de réduction directe.

Il y a encore 5 ans la communication corporate ou d'entreprise consistait en un rapport d'activité comprenant un chapitre sur le développement durable et imprimé sur papier recyclé.

Aujourd'hui, on ne peut plus vendre de voiture sans parler d'environnement, on ne peut plus vendre de yaourt ou de téléphone sans parler de santé. Les enjeux sociétaux sont centraux dans le marketing et la communication.

Il y a une théorie, qui part de Teilhard de Chardin, reprise par Edgar Morin dans son livre « La méthode – les idées » et que j'utilise dans mon livre, qui dit : regardons les idées comme des êtres

vivants. Elles naissent vivent et meurent. Et puis elles ont la faculté de se déplacer dans les cerveaux.

Voyons Les conditions d'émergence d'une idée. Avant même que je la « markete », que je l'habille et définisse son positionnement, lui donne un nom, quelles sont les chances de mon idée de réussir ou non et indépendamment de sa nature? Par exemple, une idée géniale, n'avait aucune chance de réussir le 11 ou le 12 septembre 2001 ! Les idées sont donc dépendantes d'autres paramètres.

Le concept : Une idée ne part jamais de rien. Elle vient de mon cerveau. Elle vient de quelque chose. Et pour faire naître des idées on a besoin d'informations, de réflexions, d'échanges, de brainstorming, d'analyse comparative, d'adaptation et d'implantation des meilleures pratiques pour améliorer la performance des processus (le benchmarking). Cela nous sert à trouver une bonne idée pour répondre aux questions « que manque-t-il aux autres produits, quelle différence je vais créer, quel comportement différent va-t-elle amener ».

Le contexte joue un rôle au moment de la création de l'idée mais aussi au moment du lancement. Ce qui est souvent négligé. Parfois l'idée est conçue à un instant mais lancée seulement trois ans après et le contexte peut avoir beaucoup changé. Il faut donc savoir se remettre en cause et s'interroger sur le contexte. Si on se situe en 2010, le consommateur a changé parce qu'il vient de subir la crise économique, même s'il est difficile de parler d'un consommateur moyen. Autre élément clef le consommateur est devenu de plus en plus citoyen sur l'environnement. Même en Chine, l'habitant de Pékin est tous les jours confronté à la pollution qu'il constate autour de lui.

Avec la crise les gens sont amenés à faire des arbitrages et choisir ce qu'ils jugent bon pour eux, ce qui n'est pas forcément ce que va choisir le voisin. Certains vont se restreindre sur certains produits et d'autres économiser pour acheter tel ou tel produit. Le consommateur est en quête de sens pour son achat et en recherche d'utilité. Par exemple, les ventes de 4x4 étaient déjà en baisse avant la crise, mais la crise a amplifié la mévente commerciale, et en plus vis-à-vis de la pollution, il devient de plus en plus difficile de justifier de rouler en 4x4 en ville. Le contexte a donc beaucoup d'importance et il faut vraiment en tenir compte.

Le contexte est donc à la fois, là où on puise la matière première pour avoir une idée, et l'environnement dans lequel on veut lancer notre idée.

Par exemple, l'agence TBWA vient de lancer il y a 15 jours aux USA la marque Massif good. Elle n'est pas encore connue en Europe et c'est le projet le plus ambitieux de l'agence. L'idée est que les passagers qui prennent l'avion en Amérique puissent choisir de donner lors de l'achat du billet, 2 dollars pour éradiquer la malaria, la tuberculose et lutter contre le sida dans les pays d'Afrique. Ce projet aurait dû être lancé le 28 janvier à Los Angeles. Le problème c'est qu'en Amérique l'information du tremblement de terre à Haïti, a envahi les médias, l'agence a différé de deux mois le lancement. En France, ce serait plus dur à lancer. Il y a déjà la taxe Chirac de 1 euros.

Je prendrai pour imaginer cette situation le cas d'un avion qui traverse un orage et qui est obligé de se dérouter ou de perdre de l'altitude, il est freiné dans son élan et doit attendre de l'avoir traversé pour remettre les gaz et reprendre de la hauteur. S'il le fait pendant l'orage, c'est beaucoup plus dur et cela lui demande de dépenser beaucoup plus d'énergie pour essayer de garder sa trajectoire.

Une idée va s'imposer beaucoup plus vite qu'une autre par **son degré de différence** par rapport à l'existant. C'est la notion de remise en cause. Plus une idée modifie quelque chose d'important plus elle aura d'impact, de puissance, d'effet et de capacité à se développer.

Toute idée nouvelle tue les idées reçues et donc se pose la question de la valeur notre idée à partir de ce qu'elle change, de ce qu'elle transforme, de ce qu'elle modifie et tue au passage.

Dans le sport nous avons un bon exemple avec le saut en hauteur. Après les sauts en ciseau, tous les sportifs sautaient au dessus de la barre avec un saut ventral jusque dans les années 1960 et n'arrivaient plus à progresser. Et puis un jour, D. Fosbury aux jeux olympiques de Mexico en 1968 a eu l'idée de sauter en dorsal et il a pulvérisé les records.

Pour avoir une bonne idée, il faut donc penser à challenger les conventions pré existantes. Si à l'inverse on constate que l'existant est vraiment modifié alors le progrès risque d'être grand !

My Space aujourd'hui est en train d'être distancé par Face Book. On peut donc dire que Face Book a tué My Space.

L'idée qui tue c'est une idée subversive. L'idée n'est pas un plus, mais elle transforme l'existant au passage et bouscule les conventions. C'est ce que nous appelons chez TBWA la disruption ou « disruptive idea ». La disruption dans le dictionnaire c'est tout simplement un court circuit. C'est une vision qui remet en cause ce qui fonctionne. Par exemple, autrefois pour se servir d'un ordinateur nous étions obligés d'apprendre le langage et la programmation informatique, et nous trouvions ça normale. Et puis, Apple en 1984 est venu remettre en cause cela en disant « arrêtez de devenir des machines », et a lancé Macintosh. L'idée est alors exprimée de façon puissante en disant aux utilisateurs ce qu'ils vont économiser en pénibilité. Apple n'a pas simplement dit « regardez comme mon ordinateur est sympa » ! Il faut montrer les problèmes qui sont résolus avec la nouvelle idée. Du coup vous avez la chance de créer une marque qui peut durer et s'inscrire dans le paysage.

Quatre ans après le lancement de Macintosh, les micros ordinateurs ont été lancés par Toshiba et d'autres, ce qui a été un vrai problème pour Apple qui n'avait pas vu venir cette concurrence. En attendant d'être capable de construire de vrais ordinateurs portables, Apple a alors mis tout simplement une poignée sur ses ordinateurs en disant voilà l'ordinateur portable et a communiqué sur cet avantage qu'il était le seul à proposer. L'attachement à la marque Macintosh était tellement fort que cela a fonctionné. Dans un tel cas la marque vous protège pour tenir le temps de sortir un nouveau produit.

L'idée peut être subversive dans le fond mais aussi dans la forme et cela donne un effet accélérateur considérable au point de pouvoir même se passer de porte parole qui est pourtant un élément essentiel. La subversion propage l'idée.

Bonne nouvelle, une bonne idée peut se propager sans porte parole. Si je vous demande qui est le fondateur de Green Peace, je pense que vous ne sauriez pas répondre ! Néanmoins c'est mieux d'avoir décidé de ne pas en avoir après concertation, plutôt que par manque de candidat !

Dans la plupart des cas, **le porte parole** est un accélérateur pour la transmission de l'idée. Le porte parole n'est pas toujours le patron ou le créateur comme Steve Jobs car tout le monde n'est pas fait pour être porte parole. Il faut être à l'aise dans le rôle de porte parole. Et parfois il faut le recruter pour palier au manque de porte parole immédiat.

L'idée peut se répandre sans porte parole, par exemple sur internet des films sont vus par des millions de gens en très peu de temps. Récemment, par exemple des passagers excédés des retard des trains ont changé les 4 lettres du logo SNCF en FUCK et propage l'image sur internet....

L'importance de la **1^{ère} bonne impression**, est capitale. Il faut se poser la question de l'impression à produire sur le public lors de l'élaboration de l'idée et lors du lancement de l'idée. Il ne faut pas hésiter à investir. Beaucoup de bonnes idées ne marchent pas parce qu'elles n'ont pas été lancée avec l'intelligence et la puissance suffisante.

Par exemple, tous les claviers de nos ordinateurs ont repris le modèle des anciennes machines à écrire, conçus à l'époque pour que les marteaux des lettres ne se heurtent pas lors d'une frappe trop rapide. Et donc l'idée qui a prévalu autrefois est de freiner la frappe et d'empêcher les secrétaires de trouver les lettres trop facilement. Un clavier ergonomique a été imaginé en Amérique pour au contraire rendre la frappe plus facile et rapide. Malgré tout son intérêt et le bénéfice pour des millions de gens ce clavier ne s'est jamais imposé par manque de communication.

En communication, les idées ont besoin des mots pour s'échanger, nous ne faisons pas l'acquisition de nouvelles idées sans pouvoir en parler et les définir. Donc les mots ont toute leur importance. Le choix de la formulation de l'idée aussi. Il vaut donc mieux choisir une formule choc pour propager rapidement une idée et lui donner la chance d'être bien comprise, d'aller vite et d'être bien retenue.

L'image qui véhicule une idée ou une marque doit être bien choisie pour faire passer le message. On peut prendre l'exemple de la marque laitière qui utilise un tableau de Johan Vermeer depuis 1973 pour la sortie du premier yaourt nature au lait entier de Nestlé en pot de verre. L'utilisation du tableau de Vermeer s'est faite dès le début avec la signature Chambourcy et ce n'est qu'en 1996 que le groupe Nestlé a décidé, pour des raisons de stratégie internationale, de substituer la signature Nestlé à la signature Chambourcy. À compter de cette date, et pour le consommateur, les marques La Laitière et Nestlé ont été définitivement associées. Aujourd'hui, cette marque appartient au groupe Lactalis. Clin d'œil amusant, le public associe ce tableau à la préparation des yaourts. Ce qui n'était pas, bien sûr, dans le sujet du peintre.

Une idée s'exprime par des mots mais a besoin de symbole pour être reconnue par tous, et accroître sa diffusion à grande échelle. Le symbole véhicule le concept de l'idée en un clin d'œil. La croix du Christ, le marteau et la faucille, le bibendum Michelin, les trois bandes d'Adidas, la virgule de Nike... sont des symboles forts qui n'ont pas besoin d'explications et pourtant fédèrent autour d'eux. Le symbole associé à une idée augmente sa visibilité et sa mémorisation. L'originalité, voire la disruption est payante car nous mémorisons plus facilement un symbole qui heurte ou interroge.

Pour faire passer une idée, l'un des moyens les plus efficaces est de raconter une histoire. Une histoire est toujours bien accueillie et permet de mieux fixer l'idée dans son contexte. L'histoire donne à l'idée plus de valeur. Les histoires seront d'autant mieux retenues qu'elles nous étonnent.

Mais attention à la promesse faite dans l'histoire. Il faut qu'elle soit en accord avec l'idée et l'explique bien. C'est un contrat de confiance qu'il faut rechercher.

Les moyens de communication sont importants. Aujourd'hui, certaines marques diffusent leur idées avec plus d'impact en sortant des schémas classiques.

Exemple d'Adidas qui n'a pas souhaité faire de publicité dans un stade à Tokyo pour ses chaussures de sport en pensant que cela ne touchait pas assez les japonais qui ne sont pas très amateurs de football et a donc cherché un plus fort impact. Partant du postulat que rien n'est impossible avec Adidas l'idée a été de le prouver par un sport impossible dans le but de surprendre les japonais en grand nombre. Adidas a fait installer une affiche d'un terrain de football en haut d'un immeuble à Tokyo où 2 joueurs se sont relayés toutes les heures pour jouer au football vertical. Les japonais ont été très nombreux à venir prendre des photos, tous les japonais en ont parlé. A travers les médias sociaux la scène a été diffusée dans le monde entier avec un impact très fort sur les jeunes bien-sûr, mais aussi les moins jeunes par l'effet de bruit médiatique.

Autre exemple, Pepsi Cola pour la première fois de son histoire, n'a pas voulu sponsoriser le Super Bowl, match de football américain, aux USA et a préféré mettre l'argent de la publicité sur une opération étonnante et plus dynamique. Pepsi a utilisé les réseaux sociaux pour faire la promotion et la diffusion de sponsoring de projets humanitaires. Pepsi donne chaque mois au total 1,3 millions de dollars pour financer 10 projets sélectionnés sur dépôt de candidature en ligne, par des dotations de 5 000 dollars et jusqu'à 250 000 dollars pour 3 dotations/mois. Les candidats doivent recueillir le plus grand nombre de vote pour être sélectionné. Ils le font donc savoir autour d'eux. La condition d'attribution est que le projet voit le jour dans les douze mois qui suivent. L'opération s'intitule « Pepsi refresh project » qui peut se traduire par Pepsi rafraîchit le monde. Les premiers prix viennent d'être décernés en mars 2010. <http://www.refresheverything.com/index>

Les médias peuvent être vus comme une machine à diffuser l'idée. Effectivement les médias ont un rôle d'amplificateur, que ce soit d'abord le livre ou la presse pendant très longtemps, puis la radio, puis la télévision et aujourd'hui internet et encore plus récemment les médias sociaux. Ce qui compte aujourd'hui ce sont moins les médias traditionnels mais beaucoup plus le système médias qui génère ce que les américains appellent les médias que l'on gagne. C'est-à-dire des médias qui marchent tout seuls parce que les gens se passent le mot. Le bouche à oreille a toujours existé, mais la différence aujourd'hui est que cela devient comme un sport pratiqué par les internautes. Aujourd'hui les médias sociaux doivent être pris en compte dans les systèmes de communication. Autrefois, en publicité, les médias étaient divisés en deux, selon l'expression américaine *up the line* et *Below the line*. La publicité pouvait être faite soit dans les grands médias traditionnels, ou média de masse, comme la télévision, la radio et les journaux et classés "au-dessus de la ligne". "En dessous de la ligne" étant les formes de communication non-médias.

Avec l'arrivée d'internet, les médias ont été vus autrement et la classification a été de médias « on line » et « off line ». Chez TBWA on pense que ces approches ne sont plus valables et nous distinguons 4 types de médias.

- 1) Le média que l'on possède. Il faut s'interroger car souvent nous avons un média à notre disposition et à la limite tout le monde possède sa voix comme premier média. Le site de l'entreprise, le téléphone sont des médias... Aujourd'hui, beaucoup de sociétés ont leur journal, leur site internet. Elles doivent se poser la question de comment les utiliser. Cela semble évident et pourtant beaucoup de sociétés n'utilisent pas ou pas assez le packaging de leur produit pour communiquer. C'est du gâchis.
- 2) Les médias que l'on achète : affichage, presse, ... Quand on a de l'argent c'est évidemment très intéressant car ce sont des accélérateurs considérables.

- 3) Les médias que l'on peut créer, et qui n'existaient pas parce que nous n'avions pas pensé à les utiliser. Par exemple la SNCF va mieux utiliser des espaces dans des lieux où les gens attendent.
- 4) Les médias que l'on gagne, par conférence de presse, ou par amplification médiatique. Par exemple, l'IPAD n'a eu jusqu'à présent aucune publicité et pourtant tout le monde en parle !

A la fin du livre, je traite de comment les idées deviennent idéologie. Pourquoi une idée devient elle dominante ? C'est parce qu'elle crée un système de pensée. L'enjeu des marques est ainsi de devenir des projets. On est passé d'une logique de marque produit (1970) à une logique de marque qui s'inscrit dans un projet. Lorsqu'Ariel a lancé sa lessive liquide, elle ne l'a surtout pas appelé Ariel liquide mais Vizir en pensant que c'était un nouveau produit ! Cela n'a pas marché, alors qu'en appelant le produit Ariel liquide, les consommateurs l'ont mieux acheté car la marque était mieux perçue. Puis on est passé à la marque relationnelle (1990) pour mieux fidéliser les clients. Aujourd'hui la marque projet, c'est toujours pour un produit, service ou solution, qui fait du client une partie intégrée au projet, comme un ambassadeur, comme un acteur qui dynamise la marque. Le meilleur exemple, qui est ancien, c'est la démarche Tupperware. Le client se voit comme porte parole ; Il faut bien traiter le client qui a envie de défendre votre marque. Il faut offrir des avantages aux gens qui vont argumenter pour la marque, par exemple sur Face book. Les marques les plus développées aujourd'hui sont celle dont le système est le plus proche des grandes idéologies. Chez Apple l'idéologie, dans le bon sens du terme, est très présente chez les utilisateurs qui sont convaincus et prêt à défendre le système Macintosh.

A l'issue de ce voyage au pays des idées, 10 commandements résument la marche à suivre pour faire grandir les siennes et ne pas être victime de celles des autres.

- **1° Comment bien tirer parti du contexte ?**

Partir du principe que toute idée peut aboutir à condition d'utiliser intelligemment le contexte dans lequel elle évolue. Avant, pendant et après son lancement, il est impératif d'analyser l'environnement culturel et concurrentiel qui va la favoriser ou au contraire lui nuire.

- **2° Radicaliser la subversion (Quelle est l'idée subversive, qu'est ce que je change ?)**

Chercher à radicaliser son idée, à lui donner le maximum de puissance subversive, dans le fond comme dans la forme, pour lui permettre de percer et de montrer sa différence.

- **3° Définir un porte-parole**

S'engager pour son idée en tant qu'auteur/créateur/interprète, et trouver les meilleurs porte-parole complémentaires, les plus crédibles et légitimes pour la cautionner.

- **4° Soigner son introduction**

Ne pas rater la première expression de l'idée, son entrée en scène, pour créer la meilleure dynamique de départ.

- **5° Trouver une formule choc**

Créer une formule qui permette à l'idée d'être mémorisée et transmise.

- **6° S'approprier des symboles forts**

