



STAN LELOUP
- créateur de -
MARKETING MANIA

300 000
abonnés
sur **YouTube**

VOTRE **EMPIRE** **DANS** **UN** **SAC À DOS**

DÉCODEZ LA PSYCHOLOGIE HUMAINE POUR

**TROUVER
UNE IDÉE DE
BUSINESS**

**VENDRE SUR
INTERNET**

**GAGNER VOTRE VIE
DEPUIS
VOTRE ORDINATEUR**

Éditions
EYROLLES



STAN LELOUP
- créateur de -
MARKETING MANIA

300 000
abonnés
sur **YouTube**

VOTRE **EMPIRE** **DANS**
 UN **SAC À DOS**

DÉCODEZ LA PSYCHOLOGIE HUMAINE POUR

TROUVER
UNE IDÉE DE
BUSINESS

VENDRE SUR
INTERNET

GAGNER VOTRE VIE
DEPUIS
VOTRE ORDINATEUR

● Éditions
EYROLLES

LA CLÉ D'UN BUSINESS EN LIGNE À SUCCÈS :

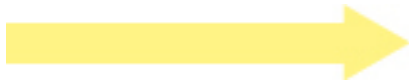
DÉCODEZ LA PSYCHOLOGIE SECRÈTE DE VOTRE CLIENT

Vous rêvez d'avoir votre propre business, mais vos études ne vous y ont pas préparé ? Vous cherchez la bonne idée ? Vous voulez convaincre vos clients d'acheter votre produit ? Vous fantasmez d'être totalement libre, de gagner votre vie sans patron, de voyager autant que vous le voulez ?

Stan Leloup vous révèle ici les secrets de la psychologie humaine qui vous permettront de construire votre business en ligne – même sans idée de génie, ni beaucoup d'argent ou de compétence technique. Le chemin vers le succès est long et tortueux, mais aussi plein d'aventures et de rencontres improbables !

- **Trouvez la bonne idée de business** : identifiez les besoins cachés sur n'importe quel marché et créez un produit qui réponde exactement à cette demande.
 - **Évaluez si votre idée va marcher** : utilisez la méthode express pour tester votre idée en moins de 90 jours et découvrez si votre idée est bonne sans passer des années à y travailler.
 - **Rédigez le pitch de vente parfait pour votre produit** : copiez les techniques d'un coach en séduction devenu star du marketing.
 - **Gagnez votre liberté** : en cinq étapes, transformez votre premier business en petit empire qui tourne tout seul 24 h/24.
-

Stan Leloup est le créateur de Marketing Mania. À 22 ans, il découvre comment gagner de l'argent sur Internet, quitte ses études dans une grande école de commerce et s'installe en Asie. Aujourd'hui, il est le formateur marketing le plus connu de France avec 300 000 abonnés et plus de 13 millions de vues sur YouTube.



www.marketingmania.fr

Éditions Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Augustins, 75006 Paris.

© Éditions Eyrolles, 2020
ISBN : 978-2-212-57223-0

Stan Leloup,
créateur de Marketing Mania

Votre empire dans un sac à dos

*Décodez la psychologie humaine pour trouver une
idée de business, vendre sur Internet et gagner votre
vie depuis votre ordinateur*

● Éditions
EYROLLES

SOMMAIRE

[AVANT DE COMMENCER : RECEVEZ LES BONUS EXCLUSIFS](#)

[CHRONOLOGIE](#)

[INTRODUCTION](#)

[Là où tout a commencé](#)

[Comment monter votre propre business en ligne en partant de zéro](#)

PARTIE 1: SAVOIR VENDRE EST UN SUPER-POUVOIR

[CHAPITRE 1. COMMENT CONVAINCRE DES INCONNUS DE VOUS ENVOYER DE L'ARGENT](#)

[Le premier entrepreneur du web](#)

[Notre cerveau n'a pas changé \(malgré l'avancement de la technologie\)](#)

[Le secret de la lettre qui valait des millions](#)

[Trois astuces psychologiques pour faire une vente en seulement 361 mots](#)

[La noblesse du vendeur](#)

[Deux manières de survivre au XXI^e siècle](#)

[Entrepreneur par accident](#)

[Trois étapes pour apprendre à vendre](#)

[CHAPITRE 2. LA VÉRITÉ SUR L'ART SCANDALEUX DU MARKETING](#)

[Pourquoi les start-up échouent](#)

[Quatre idées reçues qui montrent que le marketing n'est pas ce que vous croyez](#)

[Les bases du marketing expliquées en trois lignes](#)

PARTIE 2: ANALYSER ET MANIPULER LES BESOINS HUMAINS

[CHAPITRE 3. LES BESOINS CACHÉS DE VOTRE FUTUR CLIENT](#)

[Découvrir le besoin inavoué des apprentis dragueurs](#)

[Vendre plus en promettant moins](#)

[Uber est une innovation psychologique](#)

[La pyramide des besoins](#)

[Quel besoin remplit un film d'action ?](#)

[Explorer la pyramide](#)

[CHAPITRE 4. MANIPULER LA PEUR : SURVIE ET SÉCURITÉ](#)

[Comment percevons-nous le danger ?](#)

[Le pouvoir de l'imagination \(pour vendre\)](#)

[Étape 1 : rendre le danger immédiat, visuel et viscéral](#)

[Étape 2 : faire disparaître *la sensation de danger*](#)

[CHAPITRE 5. VENDRE L'AMOUR : BESOINS D'APPARTENANCE](#)

[Le narcissisme des petites différences](#)

[Les quatre stades d'évolution d'une tribu](#)

[Comment le tribalisme a changé ma vie](#)

[Gagner de l'argent avec le tribalisme](#)

[CHAPITRE 6. L'ÉCONOMIE DU STATUT : BESOINS D'ESTIME](#)

[Pourquoi on aime voir tomber les puissants](#)

[Le statut est une monnaie](#)

Signalement : le statut demande un sacrifice

Les signaux sont partout

Contre-signalement : comment expliquer les effets de mode

CHAPITRE 7. COMMERCIALISER LE SENS DE LA VIE : BESOINS D'ACTUALISATION ET DE TRANSCENDANCE DE SOI

Psychologie de la crise existentielle

Comment vendre le sens de la vie

Quel besoin votre business va-t-il résoudre ?

PARTIE 3: TROUVER UNE IDÉE DE BUSINESS

CHAPITRE 8. COMMENT TROUVER UNE BONNE IDÉE DE BUSINESS

Le mythe de « l'idée de génie »

Comment reconnaître une bonne idée

Faut-il suivre votre passion ?

CHAPITRE 9. COMMENT VOUS DIFFÉRENCIER SI VOTRE IDÉE EST « DÉJÀ PRISE »

Toutes les bonnes idées ont déjà des concurrents

Sept stratégies pour vous différencier, même dans un marché ultra-concurrentiel

Faire face à des concurrents déjà bien établis

CHAPITRE 10. IDENTIFIER VOTRE CLIENT IDÉAL EN QUATRE QUESTIONS INDISPENSABLES

Comment toucher un million de personnes en parlant à un individu

Les quatre questions à poser pour rentrer dans la tête de votre client

Comment faire un sondage

[Creuser dans les besoins client \(par e-mail ou au téléphone\)](#)

[Où trouver des gens à qui parler ?](#)

[Apprenez à parler dans le langage de votre client](#)

[Comment utiliser votre avatar](#)

[Est-ce que votre avatar vous limite ?](#)

[CHAPITRE 11. TESTER VOTRE IDÉE AVEC UN INVESTISSEMENT DE 0 €](#)

[La créativité d'un entrepreneur n'est pas dans sa Grande Idée](#)

[Créer un prototype](#)

[Pré-vendre votre produit](#)

[La peur de l'échec](#)

PARTIE 4 : VENDRE VOTRE PRODUIT

[CHAPITRE 12. ÉCRIRE LE PITCH DU SIÈCLE](#)

[Techniques de vente pour introverti](#)

[Les trois éléments clés de votre pitch de vente](#)

[Structure : l'arc narratif de vente](#)

[Argumentaire : comment vendre \(presque\) sans parler de votre produit](#)

[Rédaction : comment vendre aux « deux cerveaux » de votre prospect](#)

[CHAPITRE 13. TROUVER DES CLIENTS GRÂCE À LA MÉTHODE DU « CAMION DE GLACES »](#)

[Où placer votre camion de glaces](#)

[Analyse stratégique des principales sources de trafic](#)

[De combien de sources de trafic avez-vous besoin ?](#)

[Comment choisir votre source de trafic ?](#)

[Tester votre stratégie](#)

CHAPITRE 14. TRAVAILLER MOINS ET GAGNER PLUS GRÂCE À L'EFFET DE LEVIER

Un entrepreneur ne travaille jamais pour l'argent

Un bon système commence dans la boue

Les cinq niveaux de l'effet de levier

Niveau 3 : automatiser votre business grâce à la technologie

Niveau 4 : entourez-vous pour accomplir beaucoup plus

Qu'allez-vous faire de votre temps libre ?

CONCLUSION – VOTRE EMPIRE COMMENCE LE JOUR OÙ VOUS LANCEZ VOTRE PREMIER PROJET

REMERCIEMENTS

AVANT DE COMMENCER : RECEVEZ LES BONUS EXCLUSIFS

Merci d'avoir acheté ce livre ! Pour commencer, rendez-vous sur le site compagnon pour recevoir les bonus qui l'accompagnent :

- la liste des outils que je recommande pour créer votre site, mettre un produit en vente et gagner en productivité ;
- des vidéos d'analyse supplémentaires pour chaque chapitre ;
- les interviews avec les entrepreneurs mentionnés dans le livre (et beaucoup d'autres !) ;
- des conseils supplémentaires qui ne rentraient pas dans ces pages (dont ma fameuse « Méthode des 90 jours », le système de productivité préféré des entrepreneurs du web) ;
- les réponses aux questions des lecteurs (et la possibilité de me poser vos propres questions) ;
- les mises à jour sur le contenu du livre dans votre boîte e-mail.

Entrez votre e-mail sur marketingmania.fr/empire-bonus pour recevoir ces bonus.

CHRONOLOGIE

Ce livre traite de votre (futur) business, pas du mien. Cela dit, j'illustre souvent mes conseils par des exemples tirés de mes différents projets. Vous pouvez vous référer à cette chronologie pour resituer les anecdotes racontées au cours du livre.

2011 – Après deux ans de prépa, j'intègre une grande école de commerce. Je réalise que la vie de bureau n'est sans doute pas pour moi le jour où je croise le chemin d'un ancien élève. Cette réalisation est racontée dans l'introduction .

2012 – Je découvre l'entrepreneuriat web et le *copywriting* . Je vous explique comment dans le chapitre 1 (section « Entrepreneur par accident »).

2013 – Mon premier business en ligne commence à générer des revenus et je deviens coach professionnel en séduction. Le déclic est raconté dans le chapitre 3 (section « Découvrir le besoin inavoué des apprentis dragueurs »). Le processus qui m'a aidé à trouver l'idée est raconté dans le chapitre 10 (section « Creuser dans les besoins client [par e-mail ou au téléphone] »).

2014 – Je teste toutes les stratégies imaginables pour grossir mon business ; ça fonctionne et mon chiffre d'affaires grimpe. Je vous dis comment et pourquoi dans le chapitre 13 (section « Comment choisir votre source de trafic ? »). Je gagne assez pour quitter mes études et je déménage au Vietnam pour me rapprocher d'une communauté d'entrepreneurs du web. Cette période de ma vie est racontée dans le chapitre 5 (section « Comment le tribalisme a changé ma vie »).

2015 – En parallèle de mon premier business, je démarre une activité de conseil en marketing sur le site marketingmania.fr . Je vous explique pourquoi j'ai décidé de lancer ce nouveau projet dans le chapitre 7 (section « Comment réussir du jour au lendemain [en seulement 4 ans et demi] »).

2016 – Je lance ma première formation en ligne sur le marketing, intitulée « Copywriting Mania », avec un « lancement inversé » ; cette technique est expliquée dans le [chapitre 11](#) (section « Le lancement inversé »).

2017 – Ma chaîne YouTube quadruple presque en un mois, passant de 12 000 à 43 000 abonnés. Je deviens numéro 1 du marketing sur cette plateforme. Je raconte le moment où tout a basculé dans le [chapitre 11](#) (section « [Tester votre stratégie](#) »).

2018 – Ma chaîne YouTube double quasiment, passant de 87 000 à 179 000 abonnés. Je recrute une première personne à plein temps pour m'aider à gérer la demande. Je vous explique comment cette étape a transformé mon business dans le [chapitre 14](#) (section « [Déléguer la prise de décisions](#) »).

2019 – Je recrute trois nouvelles personnes. Je vous dis pourquoi, et ce que cette décision a changé, dans le [chapitre 14](#) (section « [Qu'allez-vous faire de votre temps libre ?](#) »).

INTRODUCTION

Un trentenaire en costume entre dans l'amphithéâtre, la cravate défaits et le regard éteint.

J'ai 20 ans – et ce gars représente mon futur. C'est un ancien de mon école de commerce, envoyé par la direction pour inspirer la nouvelle promo.

Après avoir difficilement calmé le brouhaha ambiant, il se lance dans le récit de sa carrière. Que fait-il ? Je ne me souviens plus exactement. Contrôleur de gestion, peut-être. Ou *Supply Chain Manager*.

Ce type me donne des sueurs froides. C'est ça mon futur ? Cinq ans d'études pour devenir un rouage anonyme dans une multinationale ? Je n'ai rien contre les contrôleurs de gestion (d'ailleurs ne me posez pas la question, je ne pourrais pas vous expliquer en quoi consiste ce métier) – mais ce gars a l'air usé. Et malheureux.

Nos parents nous ont promis que nous étions « spéciaux ». Qu'il fallait « s'amuser » dans son travail (et de préférence gagner beaucoup d'argent). La morale de l'histoire était toujours la même : « ... et c'est pour ça qu'il faut travailler à l'école. »

Malheureusement, cette méthode n'a pas aussi bien marché que prévu. Diplôme en poche, les plus chanceux d'entre nous se résignent à enfiler un costard et remplir les rames du RER A, direction La Défense. Pour beaucoup d'autres, c'est la galère pour trouver un travail correct. Selon les études, entre 34 % ¹ et 54 % ² des Français sont insatisfaits au travail.

Et pourtant, il suffit de suivre les actualités pour se rendre compte que notre économie est en révolution permanente et que ces secousses, qui déstabilisent certains, créent de grosses opportunités pour d'autres. Instagram a été vendu pour 1 milliard de dollars seulement 15 mois après sa création et avec 13 employés (et selon toutes les estimations ³, ça n'était pas cher payé). Les millionnaires de Bitcoin affichent leur Lamborghini sur Facebook. Des petits gars de 23 ans surfent la vague de l'e-commerce, font

des salaires à cinq chiffres par mois, partent habiter en Thaïlande et documentent chaque étape de leur parcours sur YouTube.

On sent qu'il y a une opportunité de faire... quelque chose. De gagner sa vie autrement. D'être plus libre. Peut-être même de faire beaucoup d'argent. Mais comment ? Une chose est claire : nos études ne nous y ont pas préparés.

Là où tout a commencé

Un an et demi après ce moment fatidique dans l'amphithéâtre, je suis à l'autre bout du monde : Bali, Indonésie. Je suis assis dans un café, vue sur la mer, avec mon ordinateur ouvert devant moi.

Je suis ici pour deux raisons. La première raison est que je veux passer plusieurs semaines en pleine concentration pour travailler sur mon premier business en ligne, un site de conseils de séduction pour hommes timides (une longue histoire... je vous raconterai plus tard ce que cette idée a donné !). Seconde raison : selon mon podcast [4](#) américain préféré, Bali est la destination du moment pour les « nomades digitaux », ces entrepreneurs qui gagnent leur vie sur le web et en profitent pour voyager (de préférence vers des destinations ensoleillées où l'on peut vivre comme un pacha pour moins de 1 000 € par mois).

Pour les reconnaître, le podcasteur propose un conseil infailible : « Entre dans n'importe quel café à Bali. Si tu repères un gars avec un MacBook, va lui parler. C'est l'un des nôtres. »

C'est exactement ce que j'ai fait au cours des cinq dernières années. J'ai discuté avec le roi australien des paris en ligne dans un bar à shisha thaïlandais. J'ai rencontré le futur auteur d'un best-seller mondial au bord de la piscine d'un hôtel 5 étoiles. J'ai vu des jeunes paumés partir de rien et devenir multimillionnaires avant leurs 30 ans. En chemin j'ai croisé des startuppeurs, des blogueurs, des bidouilleurs, des cinquantenaires reconvertis, des pornographes, des e-commerçants, des restaurateurs, des programmeurs, des consultants, des auteurs et de plus en plus d'entrepreneurs à la tête d'une « vraie boîte », qui ont simplement choisi une manière différente de vivre (et de construire leur empire).

Ces hommes et femmes ont des ambitions et méthodes différentes, mais deux choses les rassemblent :

1. Ils ont décidé de prendre le contrôle de leur vie, de leur revenu et de leur temps.
2. Ils ont découvert que le web offre la route la plus directe vers cette indépendance.

Bien sûr, c'est plus facile à dire qu'à faire. Pour les rejoindre, vous allez devoir apprendre de toutes nouvelles compétences, penser différemment et travailler dur. Le chemin vers le succès est long et tortueux – mais aussi plein d'aventures et de rencontres improbables.

Comment monter votre propre business en ligne en partant de zéro

Ce livre va vous apprendre comment construire votre propre business en ligne, même si vous n'avez pas encore d'idée, ni beaucoup d'argent à investir, ni aucune compétence technique.

Vous allez apprendre comment générer des idées à l'infini, comment démarrer sans argent et monter un empire sur le web sans savoir coder.

Je vous raconterai comment je suis passé d'étudiant paumé à coach professionnel en séduction, puis à formateur marketing le plus connu de France. Vous allez découvrir les techniques marketing qui ont transformé un site web qui me permettait à peine de survivre, en une machine bien huilée qui emploie cinq personnes à plein temps. Et nous irons bien au-delà de mon histoire : vous verrez comment ces mêmes techniques s'appliquent dans des dizaines d'études de cas réels d'entrepreneurs web (de la création d'une marque de montres de luxe en Australie à l'histoire cachée d'Instagram, en passant par la vente de cours de natation en ligne, ou comment remplir le Zénith grâce à des vidéos YouTube). Vous allez apprendre comment les entrepreneurs identifient les opportunités et vendent leurs produits sur Internet. Et surtout, vous découvrirez comment vous pouvez faire la même chose : trouver une idée (adaptée à vous), lancer votre

premier produit, gagner vos premiers euros... et tout ce dont vous avez besoin pour construire votre business sur Internet et gagner votre liberté.

-
- 1 fabriquespinoza.fr/10-octobre-deux-france-bonheur-travail-barometre-national-bonheur-travail
 - 2 https://cdn2.hubspot.net/hubfs/1822507/2016-WPR/EN/2017-WPR-PDF-360FullReport-EN_.pdf
 - 3 <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-06-25/value-of-facebook-s-instagram-estimated-to-top-100-billion>
 - 4 Podcast : émission audio que vous pouvez télécharger et écouter sur votre téléphone (ou, à l'origine, votre iPod – d'où son nom).

Partie 1

Savoir vendre est un super-
pouvoir

C HAPITRE 1

Comment convaincre des inconnus de vous envoyer de l'argent

La réussite entrepreneuriale la plus improbable du monde commence dans les années 1960 dans l'Ohio, en plein Midwest américain, avec un jeune homme qui a un rêve étrange : convaincre de parfaits inconnus de lui envoyer de l'argent par la poste.

Le jeune homme a entendu parler dans un livre d'un *business model* fascinant : le « *direct mail* », qui consiste à envoyer une lettre de vente tellement persuasive que le lecteur vous renverra en échange un bon de commande – accompagné d'un chèque dûment signé. De nos jours, on connaît bien ce *business model* : il est à l'origine des courriers publicitaires qui encombrant votre boîte aux lettres et remplissent votre corbeille à papier. Mais du point de vue de ce jeune homme, la promesse est irrésistible : voici un moyen de toucher des clients à travers les États-Unis et de faire fortune – avec pour seuls atouts son cerveau, sa machine à écrire et sa force de persuasion. Sans patron, sans employés et sans même sortir de chez lui !

Chaque lettre envoyée à un client potentiel coûte de l'argent pour l'impression, l'enveloppe et le timbre. Supposons, pour notre calcul, que le coût soit de 0,5 \$ par lettre expédiée : une campagne de 1 000 lettres revient donc à 500 \$ – et il faut recevoir au moins 500 \$ en retour pour couvrir les coûts. Bien sûr, le produit que le client a commandé coûte aussi de l'argent à expédier, mais supposons pour le moment que cette dépense soit négligeable.

Le problème, c'est que c'est sacrément difficile de convaincre un parfait inconnu de vous envoyer un chèque sur la base d'une simple lettre.

C'est ce défi qui rend l'idée aussi excitante aux yeux du jeune homme : sera-t-il assez persuasif pour convaincre ces 1 000 inconnus de lui envoyer 500 \$ ou plus ? En cas d'échec, il aura perdu de l'argent sur chaque courrier expédié. Mais en cas de succès, s'il reçoit en retour 700 ou 1 000 ou même 3 000 \$, il pourra poster 2 000 nouvelles lettres dès le lendemain. La semaine suivante ça sera 10 000 – et ainsi de suite... Une lettre de vente qui génère plus d'argent qu'elle n'en coûte à expédier est une machine à imprimer de l'argent, où chaque dollar investi en rapporte deux. Si le jeune homme est ambitieux (et il l'est !), il réinvestira ses bénéfices dans d'autres produits et d'autres campagnes – et en seulement quelques années il aura construit un empire commercial depuis la table de sa cuisine.

Cette idée l'obsède. Il dévore tous les livres qu'il peut trouver sur l'art de la vente, et si un ouvrage est introuvable en librairie, il est prêt à conduire des centaines de kilomètres pour se le procurer. Il prend l'avion pour se rendre à Washington et consulter la collection inégalable de la bibliothèque du Congrès. Il met en application tout ce qu'il apprend, et essaie de vendre toutes sortes de produits : livres, gadgets, guides, « rapports spéciaux »... Il rédige des lettres de vente à la chaîne. Dès qu'il peut rassembler assez d'argent pour payer l'imprimeur et la poste, il envoie une nouvelle fournée. Puis il retient son souffle en attendant que le facteur lui apporte une pile de chèques.

Malheureusement, les commandes n'arrivent pas. Ou du moins, pas assez pour couvrir les coûts. Les pertes s'accumulent, mais le jeune homme ne se décourage pas. À plusieurs reprises, il néglige de payer ses factures pour investir ses derniers dollars dans sa toute nouvelle idée. Peut-être est-ce finalement cette campagne qui le rendra riche ? Mais non. Les clients ne mordent pas à l'hameçon et on lui coupe l'électricité.

Les échecs s'enchaînent ainsi pendant trois ans.

Jusqu'au jour où il tombe sur une idée tellement simple et farfelue que personne n'y aurait pensé sans être complètement désespéré. Cette idée le rendra multimillionnaire.

Il écrit une lettre d'une seule page, qui commence ainsi :

« Cher Mr McDonald,

Saviez-vous que votre nom de famille est associé à un blason dans des archives héraldiques datant d'il y a plus de sept siècles ?

Mon mari et moi-même l'avons découvert alors que nous faisons des recherches pour des amis partageant votre nom de famille. »

La lettre continue en proposant au lecteur de commander une copie du blason familial, accompagnée d'un rapport sur les origines du nom, pour la modique somme de 2 \$ (ce qui correspond aujourd'hui à 12 \$ ou 11 €). « Nancy » (le jeune homme a signé la lettre du nom de sa femme) explique que la reproduction fait une splendide décoration murale et un cadeau parfait pour un membre de la famille.

Pour la première fois, il a atteint son objectif : chaque courrier rapporte plus d'argent qu'il n'en coûte. Il a enfin construit sa machine à imprimer de l'argent – et cette machine a continué à fonctionner pendant plus de trente ans, au cours desquels ce simple courrier a généré plus de 7 300 000 commandes.

[Le premier entrepreneur du web](#)

Le jeune homme s'appelait Gary Halbert. Son succès initial avec les blasons familiaux a donné naissance à un empire qui le rendra multimillionnaire. Si un produit peut être envoyé par la poste, Gary l'a probablement vendu dans les années 1970 et 1980. Son empire employait plus de 700 personnes. La légende veut qu'à un moment donné, il avait 40 employés dont la seule tâche était d'ouvrir des enveloppes et de porter les chèques qu'elles contenaient à la banque.

Gary Halbert est depuis devenu une figure mythique parmi les *copywriters* (cet anglicisme désigne un rédacteur spécialisé dans la vente – l'expression française équivalente est « concepteur-rédacteur »). Dans les années 1980, il a écrit une série de lettres à son fils pour lui expliquer l'essence de son métier – ce corpus est aujourd'hui traité comme un texte sacré, même par des entrepreneurs (dont je fais partie) qui se sont lancés sur Internet des années après la mort de Gary en 2007. Un bel accomplissement, surtout

quand on sait que la durée de vie moyenne d'une tactique marketing à l'heure du web est proche de celle de la carrière musicale d'une star de la télé-réalité.

Mais pourquoi est-ce qu'un entrepreneur comme moi – qui a construit sa carrière sur YouTube, les podcasts et le marketing par e-mail – est fasciné par un ancêtre qui aurait cru qu'Instagram est une unité de mesure ? Pourquoi ressasser cette vieille histoire dans un livre dont le but est de monter un business en ligne ?

La raison est simple : Gary Halbert nous montre que certaines choses ne changent pas.

Le progrès technologique ne fait que s'accélérer. Google modifie son algorithme 500 à 600 fois par an. Facebook change régulièrement les règles du jeu sans prévenir personne (pas même les entrepreneurs qui dépendent de la plateforme pour gagner leur vie). Les tactiques qui marchaient il y a deux ans sont déjà obsolètes. Même si vous êtes en avance et trouvez une technique qui marche aujourd'hui, vos concurrents sont sur vos talons. L'entrepreneur qui essaie de tenir le rythme du changement technologique est comme un cowboy de rodéo monté sur un taureau enragé – l'animal se cabre dans tous les sens, de plus en plus féroce, et le cavalier ne peut qu'espérer qu'il tiendra juste un peu plus longtemps.

Dans cet ouragan technologique, il n'y a qu'un point fixe. Un maillon essentiel qui n'est pas mis à jour 500 fois par an – ni même une fois tous les 500 ans. C'est le seul élément qui n'a pas changé depuis la lettre miraculeuse de Gary en 1971. Quelle est cette constante ?

Le cerveau humain.

Notre cerveau n'a pas changé (malgré l'avancement de la technologie)

Steve Jobs comparait l'ordinateur à « un vélo pour notre esprit » : le vélo amplifie votre effort musculaire et vous permet d'aller plus loin, plus vite et en dépensant moins d'énergie ; l'ordinateur amplifie votre effort intellectuel de la même manière. La technologie ne nous transforme pas vraiment, elle

amplifie nos tendances naturelles. Nous ne sommes que des primates qui ont développé de très, très bons outils.

Notre ADN évolue au ralenti par rapport à nos technologies. Et c'est le cas même pour nos technologies les plus anciennes, comme l'agriculture. Dix mille ans après l'invention de l'agriculture, nos gènes ne sont pas encore tout à fait adaptés à notre nouvelle alimentation. Certains d'entre nous sont encore intolérants au lait de vache, ou au gluten trouvé dans le blé ! Ironiquement, les derniers régimes à la mode annoncent que la solution est de revenir à l'alimentation simple de nos ancêtres préhistoriques.

Nous avons eu encore moins de temps pour nous adapter au smartphone et aux réseaux sociaux. Pour prendre un seul exemple (nous reviendrons en détail sur le sujet dans la deuxième partie de cet ouvrage), Twitter est excessivement négatif – mais pas par la faute des développeurs. Twitter amplifie et facilite notre obsession naturelle pour les mauvaises nouvelles. En tant que chasseur-cueilleur, la meilleure nouvelle que votre ami Grok puisse vous communiquer est qu'il a trouvé un nouveau buisson de myrtilles. Et la pire nouvelle possible est qu'un ours rôde dans les parages et risque de dévorer toute votre famille. Naturellement, votre attention se tournera vers la menace et non pas vers l'opportunité. Cet instinct est toujours codé dans notre ADN.

Pour vous le prouver, il suffit d'ouvrir le site d'actualité de votre choix : quel est le pourcentage de nouvelles positives ? À chaque fois que je fais le test, je compte au moins 80 % d'articles négatifs : catastrophes, crimes, condamnations, polémiques, scandales, manifestations, guerres, attentats et accidents... Il y a cent mille ans, cette manière de penser avait de bonnes chances de vous sauver la vie. Et surtout, vous ne receviez que des informations vous concernant directement : vous n'aviez aucun moyen de savoir que deux tribus venaient de rentrer en guerre à l'autre bout du monde. Aujourd'hui, Internet vous sert sur un plateau les pires nouvelles du monde entier. C'est pour ça que nous avons constamment l'impression que le monde va mal et que la société est sur le point d'imploser. Pourtant, en moyenne, le monde fonctionne plutôt bien : le soleil se lève, les arbres poussent, le taux d'humains sous le seuil de pauvreté n'a jamais été aussi bas et les conflits jamais aussi rares. C'est notre biais de négativité qui déforme nos perceptions. Essayons de quantifier cet effet : plus de 35 millions d'avions atterrissent sans problème chaque année, contre une

vingtaine de crashes avec victimes. Pourtant, quand avez-vous lu pour la dernière fois un article intitulé « L'avion Paris-Barcelone arrive à l'heure et sans incident » ?

La diffusion de ces technologies n'a pas rendu notre monde moins humain. Au contraire, l'environnement numérique est devenu ultra-humain et amplifie nos biais psychologiques (positifs ou négatifs) : la créativité, le tribalisme, l'indignation face à l'injustice, la quête de statut, le court-termisme, l'égoïsme, les valeurs partagées, les hallucinations collectives...

Le secret de la lettre qui valait des millions

En tant qu'entrepreneur, votre rôle n'est donc pas d'obéir aux algorithmes de YouTube ou de Facebook – mais de plaire aux êtres humains, qui vivent, dansent et pleurent de l'autre côté de l'écran. Après tout, les algorithmes tentent (avec plus ou moins de succès) de donner aux humains ce qu'ils veulent.

En 1971 comme aujourd'hui, l'objectif du *copywriter* reste le même : pour écrire une lettre de vente efficace, vous devez comprendre en profondeur le client que vous cherchez à convaincre. Le secret de la lettre qui a fait la fortune de Gary vient d'un exercice d'empathie.

Avant de découvrir ce secret, Gary a étudié tout ce qui avait été écrit sur l'art de créer des lettres de vente persuasives. Les sources sont alors unanimes sur la manière de créer une campagne gagnante : il faut économiser de l'argent sur l'expédition en prenant avantage des remises sur le volume, attiser la curiosité en imprimant directement une phrase d'accroche sur l'enveloppe et attirer l'attention avec une brochure multicolore.

Pendant des années, Gary Halbert suit ces conseils et il enchaîne les flops. Mais au moment de rédiger sa fameuse lettre, il a un instant d'hésitation : tous ces conseils « prouvés » sont-ils vraiment la meilleure manière de toucher son client ? Il rumine alors sur une question : « Gary, que ferais-tu si tu devais absolument faire marcher ta prochaine campagne ? Que ferais-tu si tu ne pouvais envoyer qu'une seule lettre et si, en cas de non-réponse, tu te faisais littéralement décapiter ? »

Cette question déclenche l'épiphanie de toute une carrière. S'il n'avait qu'une seule lettre pour sauver sa vie, sa première priorité serait... que cette lettre soit lue. Mais que font la plupart des gens quand ils reçoivent une brochure multicolore dans une enveloppe bariolée, comme le conseillaient les gourous de l'époque ? Ils la mettent directement à la poubelle !

Tant que sa vie est en jeu, Gary ne peut pas prendre ce risque. En revanche, il sait que nous ouvrons toujours une lettre personnelle. Il décide donc d'envoyer une lettre toute simple, dans une enveloppe que vous auriez pu trouver à la papeterie du coin, qui ressemble en tout point à une correspondance personnelle. Il pousse même le vice jusqu'à coller dessus un vrai timbre, ce qui coûte un peu plus cher que l'envoi de masse, mais le différencie immédiatement de tous les autres publicitaires.

À ce stade, l'industrie du marketing direct a passé plusieurs décennies dans une course aux armements : c'est à qui aura l'accroche la plus alléchante sur l'enveloppe et la brochure la plus colorée. Gary fait exactement l'inverse – et il casse la baraque. Son coup de génie est de voir la situation à travers les yeux de la seule personne qui compte vraiment : le destinataire. Il s'imagine la scène : son futur client sort une liasse de courrier de sa boîte aux lettres et fait le tri au-dessus de sa corbeille à papier. D'un côté, les lettres personnelles qui sont soigneusement gardées ; de l'autre, les sollicitations publicitaires qui sont directement mises à la poubelle. Il faut absolument éviter que la précieuse offre, sur laquelle il joue sa vie, finisse à la poubelle. Vu comme ça, la solution est évidente : son message doit ressembler à une lettre personnelle.

Et pourtant, aucun de ses concurrents – qui dépensent des fortunes pour expédier des courriers – ne semble avoir visualisé le moment où le courrier serait reçu. Ils sont trop obnubilés par les « règles » et les « bonnes pratiques ». Aujourd'hui, sur Internet, c'est la même chose : les marketeurs sont obsédés par les *growth hacks*, les algorithmes et les raccourcis. En chemin, ils perdent de vue la psychologie du client final.

L'innovation de Gary permet à sa lettre d'être livrée, ouverte et lue – et la force de son offre fait le reste.

Trois astuces psychologiques pour faire une vente en seulement 361 mots

La lettre est courte (361 mots) et propose au client d'acheter une reproduction du blason familial datant de plusieurs siècles. Très simple – mais cette simplicité est trompeuse, car Gary appuie en quelques lignes sur trois biais psychologiques puissants.

- **Premier facteur : la curiosité.** Si quelqu'un possède une information vous concernant, vous ne pouvez pas résister à la tentation de la découvrir. C'est pour ça que vous cliquez à tous les coups sur la notification « Tante Jacqueline a posté un commentaire sur un post vous mentionnant » – vous n'êtes pas si intéressé que ça par les opinions de Tata Jacque, mais ça parle de vous.
- **Deuxième facteur : l'ego.** Vous ne descendez pas d'une famille de ploucs – non Monsieur ! Vous descendez d'une illustre lignée, avec son propre blason, qui remonte à plusieurs siècles. Et désormais, vous pourrez afficher ce fier emblème au-dessus de la table à manger.
- **Troisième facteur : l'appartenance.** Pendant des millénaires, faire partie d'un clan familial était un pilier de notre identité sociale. Le clan vous protégeait de vos ennemis, veillait sur vous si vous étiez malade ou blessé, et rendait même la justice. Aujourd'hui ces fonctions appartiennent aux États-nations, qui sont mieux adaptés aux problèmes de notre époque. Mais nous sentons instinctivement que nous avons perdu quelque chose au change : la relation avec vos concitoyens ne vous apporte pas le même sens de connexion et de sécurité que les anciens rituels claniques (sauf peut-être lors des événements sportifs). La généalogie est un hobby bien répandu et un business étonnamment florissant sur Internet. Un arbre généalogique qui ancre votre vie dans des racines centenaires est un antidote puissant à l'impression de n'être qu'un organisme parmi des milliards d'autres dans la fourmilière humaine.

Ces trois facteurs créent un cocktail suffisamment persuasif pour générer des millions de dollars de ventes. Même Gary n'aurait pas pu prédire à l'avance l'ampleur de ce succès, mais il faut lui accorder le flair d'avoir reconnu la bonne idée lorsqu'elle s'est présentée.

La noblesse du vendeur

Le vendeur, dans l'imagination populaire, est un être visqueux prêt à vendre sa mère si la paie est assez bonne. Le publicitaire est un manipulateur de masse qui utilise ses millions pour hypnotiser la populace et vous convaincre d'acheter sa marque de céréales.

En comparaison, un copywriter « à l'ancienne » comme Gary Halbert combat à la loyale. Il paie de sa poche pour vous faire parvenir une lettre et doit vous convaincre rien qu'avec ses mots. S'il y parvient, le copywriter aura bien mérité sa paie. S'il échoue, vous êtes libre de jeter sa lettre à la poubelle ou de fermer sa page web.

Le client final est le seul juge de la performance du copywriter : a-t-il réussi à convaincre ? Les praticiens de ce type de marketing rejettent les objectifs difficiles à quantifier comme « l'image de marque » et acceptent d'être jugés par la dure réalité du marché : ont-ils fait rentrer assez de commandes ?

Deux manières de survivre au XXI^e siècle

L'ex-trader Nassim Taleb raconte dans son livre *The Black Swan* ¹ la parabole de la dinde. Une dinde est nourrie par le boucher pendant 1 000 jours. Elle constate alors un fait indiscutable : le boucher est son meilleur ami ! L'expérience le prouve au quotidien, à mesure que la dinde s'engraisse. Le 1001^e jour est le jour de Thanksgiving, où les Américains dévorent ses congénères par dizaines de millions. La dinde va avoir une mauvaise surprise...

La morale de cette histoire est : « Ne soyez pas une dinde » – ce n'est pas parce que tout se passe bien jusqu'ici que cela continuera indéfiniment.

Dans quels domaines nous comportons-nous comme des dindes ? Le système éducatif est un bon candidat. Nous avons grandi avec une promesse simple : « Travaille dur à l'école et tu auras un bon job. » La génération précédente a suivi cette consigne, et ça a plutôt bien marché pour la plupart des gens. Mais est-ce toujours valable ?

Pour beaucoup de jeunes diplômés, c'est déjà Thanksgiving : leur diplôme ne suffit pas à décrocher l'emploi stable qu'on leur avait promis. Ceux qui ont obtenu un poste dans une grosse entreprise sont parfois choqués de se retrouver dans un « *bullshit job* » : un emploi qui ne sert à rien (ou dont l'utilité est tellement obscure qu'elle échappe même à la personne qui le fait). Il s'avère qu'un emploi stable n'est pas un ticket garanti vers le bonheur – pour certains, ça ressemble plus à une prison dorée : une situation confortable (peut-être un peu trop), qui ne parvient pas tout à fait à étouffer le rêve d'avoir la liberté de voyager, de choisir vos collègues ou de travailler de chez vous.

Est-il vraiment logique de suivre la même stratégie de carrière qu'il y a trente ans ? Il y a de légères variations (on change plus souvent d'entreprise, il faut parler anglais et savoir utiliser PowerPoint, etc.) – mais le cœur de la promesse reste « bon diplôme = bon poste = vie réussie ».

Comparez cette stratégie inchangée aux progrès technologiques incroyables des dernières décennies. Il y a seulement vingt ans, un ordinateur était une grosse boîte posée sur votre bureau – aujourd'hui vous avez dans votre poche un rectangle de verre plus puissant que les ordinateurs que la NASA a utilisés pour aller sur la Lune. Notre économie ne sera plus jamais la même, et pourtant nous agissons comme si la seule chose qui ait changé est qu'on envoie des SMS au lieu de passer des coups de téléphone.

Si ça n'est pas Internet qui change la manière dont nous travaillons, ça sera l'économie à la demande (ou « ubérisation » si vous êtes friand de ce type de néologisme). Si ça n'est pas ça, ça sera l'intelligence artificielle qui automatisera la majorité de nos emplois. Ou le bitcoin, qui présente un vrai danger pour les États-nations tels que nous les connaissons aujourd'hui (comment fonctionnerait un État qui ne contrôlerait pas les flux financiers et ne pourrait pas lever de taxes ?).

Ces réflexions devraient vous secouer (surtout si vous avez misé tous vos jetons sur le script traditionnel), mais ne crions pas encore à la catastrophe. À mesure que le script traditionnel monolithique se fracture, de nouvelles manières de vivre deviennent possibles. Bien sûr, ni vos parents ni vos enseignants ne vous ont parlé de ces nouvelles opportunités. Ils ne les ont pas vécues. Quand vous avez suivi une stratégie toute votre vie, avec un

succès raisonnable, vous ne pouvez pas concevoir que cette stratégie a passé sa date de péremption.

Imaginez la révolution technologique en cours comme un tsunami. Le raz-de-marée va casser beaucoup de choses, c'est inévitable. Mais vous, en tant qu'individu, vous avez le choix. Vous pouvez ignorer la vague et attendre d'être écrabouillé par les forces de la nature. Vous pouvez tenter de vous enfuir, en sachant que vous finirez par être rattrapé. Ou sinon, vous pouvez choisir de chevaucher la vague tel un surfeur californien, les cheveux au vent et le sourire étincelant.

L'économiste américain Tyler Cowen, auteur d'ouvrages portant des titres comme *The Great Stagnation* (« La grande stagnation ») ou *The Complacent Class* (« La classe complacente »), n'a ni l'apparence ni la personnalité d'un surfeur. Pourtant, son travail pointe vers deux stratégies potentielles pour non seulement survivre, mais aussi prospérer à travers les explosions technologiques à venir. Lors d'un entretien avec Shane Parrish, du podcast *The Knowledge Project* ², il explique ces deux stratégies : « Vous devez vous poser la question : est-ce que je suis quelqu'un qui fait de la technique ? Ou est-ce que je suis quelqu'un qui fait de la vente, du marketing, du management, de la persuasion ? Et soyez l'un ou l'autre. »

Si les technologies de communication en viennent progressivement à dominer notre monde, vous avez donc deux options :

1. Vous pouvez devenir programmeur ou ingénieur et participer au développement de la prochaine vague de ces technologies.
2. Ou devenir marketeur et utiliser la puissance de ces outils pour propager votre message.

Dans ce livre, je vais vous expliquer comment mettre en place l'option 2 – pas nécessairement parce qu'elle est supérieure à l'autre, mais parce que c'est celle que j'ai utilisée pour construire mon propre business.

J'emploie volontairement le terme « marketeur » à la place d'un terme plus neutre (et plus fade) comme « communicant ». Ma définition du marketing est large : le marketing, c'est l'art et la science de convaincre quelqu'un de faire quelque chose. L'option 2 couvre donc la vente d'un produit, mais aussi la création d'une vidéo YouTube, la politique, la négociation, la prise de parole en public et même le design d'une interface intuitive. Tyler

Cowen inclut le management et le leadership dans la même catégorie : il s'agit de convaincre quelqu'un de faire quelque chose.

Entrepreneur par accident

Si le script traditionnel (« bon diplôme = bon poste = vie réussie ») ne marche plus, qu'est-ce qui va le remplacer ?

Voici ma proposition :

Pour gagner votre liberté dans la nouvelle économie, vous devez apprendre à vendre : comprendre ce que les gens veulent **vraiment** et comment le leur donner.

Il y a cinquante ans, Gary Halbert utilisait la technologie rudimentaire du courrier postal pour toucher ses clients sans intermédiaire. C'est devenu beaucoup plus facile pour nous, grâce à Internet. Il n'a jamais été aussi simple de trouver une idée, créer une offre et la proposer directement à votre client idéal. Vous n'avez même pas besoin d'acheter des timbres !

Peut-être que vous n'êtes pas un vendeur né. Je vous rassure : moi non plus. D'ailleurs, je n'étais pas censé être entrepreneur.

Mes parents avaient des amis entrepreneurs, qui parlaient fort et beaucoup, passaient leurs journées à pitcher leurs dernières idées et étaient toujours sur un « gros coup » avec un type qu'ils venaient de rencontrer dans un dîner parisien huppé.

Moi, j'étais un ado geek qui dessinait ses propres mangas. Je passais des heures sur mon ordinateur à écrire des histoires d'*heroic fantasy*, coloriser mes dessins et jouer à des jeux de gestion compliqués. J'étais tellement timide que, si je ne trouvais pas ce que je cherchais dans un magasin, je sortais immédiatement, de peur qu'un vendeur me demande si j'avais besoin d'aide. Je n'imaginais pas une seconde pouvoir rentrer dans le moule de l'entrepreneur extraverti et hyperactif.

Quinze ans plus tard, je suis suivi par des centaines de milliers de personnes pour mes vidéos sur l'entrepreneuriat web. Comment est-ce possible ?

Tout a commencé quand j'ai découvert Gary Halbert, un jour où je procrastinais pendant mes études. Gary imaginait ses lettres comme une armée de vendeurs à sa solde, duplicables à l'infini, qui allaient toquer à sa place à la porte de chaque prospect. Pour un introverti, c'est le rêve. Écrivez un seul texte persuasif, et vous pouvez toucher des milliers de personnes sans sortir de chez vous.

Internet a rendu nos armées de vendeurs plus rapides et plus faciles à dupliquer. Par exemple, plusieurs de mes vidéos YouTube ont touché plus d'un million de personnes. C'est un million de « clones de Stan Leloup » qui ont parcouru le monde et livré mon message. Je peux écrire un e-mail depuis Bangkok et l'envoyer en un instant à des dizaines de milliers d'abonnés à ma newsletter. Gary Halbert aurait tranché sa main droite pour acquérir un tel pouvoir, mais aujourd'hui ces outils sont accessibles à n'importe qui pour seulement quelques euros par mois.

La vente en face-à-face a toujours son rôle à jouer, mais ce n'est plus la seule option. Les meilleurs vendeurs ne sont plus seulement les extravertis qui ont la poignée de main ferme et se souviennent des prénoms de vos enfants. Ce sont aussi des copywriters réfléchis, qui ont étudié la nature humaine et les désirs cachés de leurs prospects.

Tant mieux, parce que vous ne pouvez pas être libre si vous ne savez pas vendre : vous serez toujours à la merci de quelqu'un d'autre, qui sera capable de faire rentrer du cash. Prenez par exemple le you-tubeur qui a monté une audience fidèle, mais ne sait pas (ou n'ose pas) lui vendre quoi que ce soit. Ce créateur dépend des bonnes grâces de YouTube pour payer son loyer. Du jour au lendemain, une seule entreprise (Google, qui possède YouTube) peut décider que ce créateur n'est plus digne de participer au programme publicitaire et son revenu tombe à zéro. C'est aussi le cas du musicien qui n'a pas de relation directe avec son public : il dépend entièrement de la maison de disques pour promouvoir ses albums et concerts. Même chose pour l'ingénieur brillant qui cherche un « associé commercial » pour l'aider à lancer sa start-up.

Il est de plus en plus difficile de séparer l'art du commerce. Sur YouTube, les créateurs les plus inventifs innovent aussi dans la manière dont ils gagnent de l'argent. Prenez par exemple Philip DeFranco, qui s'est fixé l'objectif de créer une nouvelle chaîne d'information qui puisse rivaliser

avec les grands groupes média. Son projet est financé grâce à un assortiment de sponsors, de produits dérivés et de financement participatif venant directement de son public. S'il n'était pas prêt à vendre ses produits à son audience, il dépendrait d'une plus grosse entreprise pour financer ses activités et ne pourrait pas promettre que son contenu reste indépendant.

Trois étapes pour apprendre à vendre

Bonne nouvelle : la vente et le marketing sont des compétences que n'importe qui peut acquérir. Il y a pour cela trois étapes :

1. Comprendre les bases de ce que les sciences sociales nous apprennent sur la psychologie humaine.
2. Observer ce qui marche déjà pour d'autres entreprises, l'analyser et le répliquer.
3. Tester ce que vous apprenez dans vos propres projets.

Commençons donc par la science : ce livre est loin d'être un ouvrage scientifique, mais certaines études sont instructives pour comprendre le comportement des primates civilisés qui nous entourent.

Prenez par exemple cette étude emblématique menée par Richard Thaler en 1983, où la question suivante est posée aux participants : « Vous êtes à la plage. Il fait chaud et vous auriez bien envie d'une bière. Un compagnon de bronzette décide d'aller acheter quelques cannettes bien fraîches et propose de vous en rapporter une. Comme il n'y a qu'un seul endroit où acheter de la bière sur cette plage, votre ami imagine que le prix sera potentiellement élevé. Pour vous éviter une mauvaise surprise, il vous demande quel est le maximum que vous seriez prêt à payer pour votre canette. Si le prix est inférieur ou égal à votre chiffre, il achètera une bière pour vous. Mais si le prix est au-dessus du vôtre, il n'achètera pas. Vous faites confiance à votre ami pour ne pas vous arnaquer et il n'y a pas de possibilité de négocier le prix avec la boutique. Quel prix maximum êtes-vous prêt à payer ? »

Les participants sont séparés en deux groupes : le premier groupe pense que la seule source de bière disponible est le bar d'un hôtel de luxe ; le second croit qu'il s'agit d'un magasin décrépi.

Sans surprise, le groupe qui imagine un hôtel de luxe est prêt à payer significativement plus (2,65 \$ contre 1,50 \$) pour la même canette de bière, qui sera bue sur la même plage et sans avoir mis les pieds dans le magasin, quel que soit le scénario.

Si l'humain était purement rationnel, l'origine de la canette de bière n'aurait aucun impact sur notre volonté de payer – la question est : « Combien vaut le plaisir d'une bière bien fraîche en cette chaude journée ? » Cette expérience souligne que nous ne prenons pas nos décisions sur la « valeur objective » d'un produit, mais sur sa « valeur perçue ». Bien sûr, la valeur perçue peut être augmentée par différents leviers psychologiques, comme, en l'occurrence, la provenance de l'objet.

Mais la science n'est pas la seule source d'inspiration des marketeurs – ni même la meilleure. Il est encore plus utile d'analyser les stratégies qui marchent pour d'autres entreprises et sur d'autres marchés, et de les adapter à vos propres projets.

Un exemple inattendu vient du romancier Steven Pressfield. Au début de sa carrière, Pressfield est un écrivain raté dont tous les romans sont systématiquement refusés par les éditeurs. Tout change avec la publication en 1995 de *La Légende de Bagger Vance*, un roman historique de golf qui devient instantanément un best-seller, et est même adapté au cinéma avec un casting bourré de stars (Will Smith, Charlize Theron et Matt Damon). Selon Pressfield, l'histoire de son best-seller est construite sur le modèle de la *Bhagavad-Gita*, un ancien texte hindou. Son raisonnement est le suivant : si cette histoire a survécu pendant des milliers d'années, sa structure doit résonner de manière profonde avec l'expérience humaine. Pressfield transpose le mythe dans un nouveau contexte (le texte original prend place sur un champ de bataille antique, la nouvelle version pendant un tournoi de golf) tout en conservant la résonance psychologique.

Finalement, le meilleur professeur est de tester par vous-même pour voir ce qui fonctionne. Par exemple, Tim Ferriss, auteur du best-seller *La Semaine de 4 heures* ³, explique avoir choisi ce titre après avoir utilisé Adwords, la plateforme de publicité de Google, pour déterminer quelle combinaison de titre et de sous-titre générait le plus de clics. Et pour choisir l'illustration de couverture la plus efficace, il a placé différentes versions de la jaquette dans

des librairies, puis a compté combien de passants intrigués s'arrêtaient pour feuilleter chaque version.

Dans ce livre, nous allons suivre ces trois étapes (fondamentaux de la psychologie humaine, études de cas réels et mise en pratique) pour accomplir les trois missions de tout entrepreneur : comprendre les besoins cachés de votre client, trouver une bonne idée de business et vendre votre produit.

1 Random House, 2010.

2 <https://fs.blog/tyler-cowen>

3 Pearson, 2010.

C HAPITRE 2

La vérité sur l'art scandaleux du marketing

Dans un centre commercial à Bangkok, une trentaine de jeunes Thaïs branchés font la queue devant un restaurant. Quelle que soit l'heure de la journée, il faut attendre au moins 20 minutes pour pouvoir manger ici. Et pourtant, le menu ne propose qu'un seul type de plat – et franchement, la nourriture n'est pas particulièrement délicieuse. Alors comment expliquer l'engouement pour cet établissement ? Ce ne sont pas les restaurants qui manquent dans le quartier central de la capitale et il n'y a aucune queue à la plupart d'entre eux.

Pour résoudre ce mystère, il suffit d'observer ce que font les clients quand on leur apporte leur assiette. Est-ce qu'ils se jettent sur leur nourriture et savourent le plat qu'ils ont attendu si longtemps ? Pas du tout ! Observons une jeune femme qui vient de recevoir sa commande : elle sort son téléphone, puis secoue doucement son assiette pendant quelques secondes. Une fois ce rituel effectué, elle range son téléphone et saisit sa fourchette. Avant même d'avoir avalé une seule bouchée, elle a accompli l'objectif de sa venue dans le restaurant.

Ce restaurant sert un plat commun : des pancakes. Mais, par un tour de force de chimie culinaire, leur concepteur japonais a donné à ces desserts une consistance très particulière. Votre commande arrive sous la forme d'une pile de pancakes haute d'une dizaine de centimètres – et quand vous secouez votre assiette, la pile oscille doucement d'un côté et de l'autre, presque comme une gelée. Jamais vous n'avez vu une pâte aussi légère. C'est à se demander si le cuisinier n'est pas parvenu à capturer des nuages pour en faire un dessert.

La recette semble avoir été imaginée spécifiquement pour la fonction « Boomerang » du réseau social Instagram, qui permet de capturer une vidéo de 1 seconde qui sera ensuite jouée en boucle par l'application. Utilisez Boomerang sur une cascade, et vous aurez une photo qui donne l'illusion que l'eau est en mouvement. Sur un ami, vous pouvez capturer une mimique rigolote. Mais si vous utilisez Boomerang sur ces pancakes, vous – et tous vos followers – pourrez admirer le dessert rebondissant légèrement sur votre assiette à l'infini.

C'est pour obtenir cette brève vidéo que la jeunesse thaï fait la queue devant ce restaurant. Ils ont appris l'existence du restaurant *via* Instagram, et ils vont maintenant contribuer au phénomène viral en postant sur leur propre profil. Le pancake n'est pas si délicieux qu'il en a l'air (il est juste très sucré) – et alors ?

Un restaurant n'est pas seulement jugé sur le goût de la nourriture qu'il propose, mais sur l'expérience globale du client. L'ambiance, le service et, de plus en plus, la présentation de la nourriture jouent un rôle important. Si vous savourez le pancake le plus délicieux au monde, vous ne pourrez jamais communiquer cette expérience à votre entourage et, avec le temps, le souvenir va s'effacer de votre propre mémoire. Mais si vous mangez le plus beau pancake au monde, vous en tirerez des centaines de likes sur Instagram et vous aurez une vidéo qui capture parfaitement ce souvenir.

Considérons un instant l'origine de cette idée : un ingénieur californien invente une nouvelle manière de prendre une photo, qui donne à un Japonais l'idée d'une nouvelle recette, qui fait fureur dans la capitale thaïlandaise. On peut en dire ce qu'on veut, mais on vit une époque fascinante...

Pourquoi les start-up échouent

La plupart des nouvelles entreprises échouent. Les chances de succès sont encore moindres pour les nouveaux restaurants. Les causes de l'échec varient (mauvaise idée, manque de capital, manque de talent, manque de travail, manque de chance...), mais il y a une erreur qui garantit de vous faire couler à tous les coups : vous ne comprenez pas le problème que votre client essaie de résoudre en achetant votre produit.

Naïvement, on pourrait penser que le problème que résout un restaurant, c'est de se nourrir. Pourtant, il y a des sources de nutrition plus rapides et moins chères, comme un sandwich au supermarché du coin. On pourrait aussi penser qu'un restaurant existe pour servir des plats délicieux que vous n'êtes pas capable de cuisiner chez vous – mais la gastronomie n'est qu'une partie de l'équation, et généralement pas la plus importante. Selon la personne et la situation, un repas au restaurant peut remplir des besoins variés.

Par exemple, vous amenez vos enfants chez McDonald's pour passer un bon moment en famille (et faire taire les plaintes incessantes des moutards). Vous invitez votre nouvelle conquête dans un restaurant chic pour prouver votre amour (et vos ressources financières). Vous fréquentez chaque midi un bar à salades bio-agriculture-locale-vegan pour renforcer l'idée que vous êtes un individu conscient des « problèmes de la société occidentale industrialisée » (avec une pointe de supériorité envers la plèbe qui croit encore que le Coca Zéro est bon pour la santé).

Bien sûr, nous avons rarement conscience de l'ensemble de ces motivations – et sans doute pas des plus sombres d'entre elles, que j'ai notées entre parenthèses dans le paragraphe précédent. Le banquier américain J. P. Morgan disait : « Une personne a deux raisons de faire quelque chose : une bonne raison, et la vraie raison. » Dans notre vie quotidienne, nous pouvons nous contenter de penser à (et de présenter à notre entourage) la « bonne raison » – mais un entrepreneur doit prendre l'habitude de chercher la « vraie raison ».

Quatre idées reçues qui montrent que le marketing n'est pas ce que vous croyez

Idée reçue 1 – « Le marketing sert à nous vendre des produits dont nous n'avons pas besoin »

Pour comprendre si cette vision (cynique mais très répandue) du marketing est correcte, nous devons comprendre ce qu'est un « besoin ». En marketing, un besoin est une douleur ou un problème que le client veut résoudre. Donc si je veux une Rolex à 10 000 € pour impressionner mes

collègues sur le court de golf, c'est un besoin – car j'ai une pulsion interne de prouver que j'appartiens au groupe social.

Une objection serait : « Mais personne n'a *besoin* d'une Rolex ! On peut lire l'heure sur son téléphone ! » Mais est-ce que le besoin que remplit une Rolex est de lire l'heure ? Non, la Rolex signale un statut social. L'humain est-il un animal qui a juste besoin de nourriture et d'un abri pour survivre et être heureux ? Non, nos besoins psychologiques et sociaux sont tout aussi importants. (On détaillera les concepts de « signalement » et de « besoin psychologique » dans un prochain chapitre.) Un même mot peut avoir plusieurs sens, et dans ce livre je vais utiliser « besoin » au sens marketing « une douleur ou un problème que le client veut résoudre », et non pas au sens de « nécessité indispensable à la survie de l'individu ».

La conséquence de cette définition est que le besoin (dans le sens marketing du terme) est purement subjectif à l'individu. Mes besoins ne sont pas vos besoins. Ou plutôt, nous avons tous les mêmes besoins, mais nous avons différentes manières de les remplir. Par exemple, la Rolex signale l'appartenance à un certain groupe social. Si vous ne faites pas partie de ce groupe, le symbole est vide de sens et serait (pour vous) un gaspillage d'argent. Et pourtant, les groupes sociaux auxquels vous appartenez ont leurs propres marqueurs : styles vestimentaires, marque de téléphone, musique écoutée, pays visités, etc.

Ma propre tribu a des marqueurs étranges : ce groupe de « nomades digitaux » vit de ses revenus en ligne et peut travailler depuis n'importe où dans le monde. Un marqueur de statut dans cette communauté est... d'avoir peu de possessions ! On se vante de voyager pendant des mois sans jamais mettre une valise en soute et de pouvoir déménager à l'autre bout du monde du jour au lendemain. Est-ce un marqueur d'appartenance plus ou moins absurde que de conduire une Lamborghini ? Que partir en vacances à l'Île Maurice pour revenir tout bronzé en février ? Que de s'habiller à la mode du jour au lieu de vous enrouler dans un drap qui vous tiendrait aussi chaud ? Que de marquer votre appartenance à une tribu par des tatouages douloureux, comme le font certains peuples depuis la nuit des temps ?

Les meilleurs marketeurs cultivent deux traits de personnalité : la curiosité et l'empathie. Pour réussir dans l'entrepreneuriat, vous devez étudier les vraies causes du comportement humain. Bien souvent, ces motivations

cachées sont moins nobles que les justifications qu'on présente publiquement, mais elles révèlent la profonde humanité d'actions qui semblent à première vue incompréhensibles. Juger votre client est rarement rentable – il faut l'observer et l'accepter tel qu'il est. Forcément, ça veut dire que certains marketeurs sont en empathie avec des besoins qui vous semblent moralement corrompus (fumer, parier, coucher, perdre son temps, vivre dans le luxe – ou tout ce qui contredit votre inclination morale personnelle). Peut-être que vous préférez gérer votre stress en faisant du yoga plutôt qu'en faisant la fête – mais ça n'en rend pas moins réel le besoin auquel répond une bouteille de vodka.

Heureusement, un entrepreneur a le choix du produit qu'il va vendre et du marché qu'il va servir. Choisissez un client que vous voulez servir et un besoin que vous désirez encourager.

Idée reçue 2 – « Le marketing joue sur les mots et les perceptions, mais il n'y a pas de substance derrière »

On confond facilement « marketing » avec « pub » et « communication », qui ne sont que la partie émergée de l'iceberg. C'est le même biais qui nous fait croire que l'essence de la politique est de faire des discours à la télé (au lieu des machinations derrière les coulisses) et que la carrière d'un musicien se construit sur scène devant des fans en délire (au lieu des heures passées dans le studio de répétition). La pub est la partie la plus visible du marketing, mais pas la plus importante.

« Marketing » vient du mot anglais « *market* » qui signifie « le marché » – c'est-à-dire l'ensemble des individus ou entreprises qui sont des clients potentiels de votre produit. Le marketing rassemble toutes les activités qui visent à comprendre le marché et à répondre à ses besoins : cela va bien plus loin que simplement faire parler de vous.

Cette confusion mène beaucoup d'entrepreneurs à imaginer que le marketing est une surcouche qu'il faut ajouter à leur produit après l'avoir finalisé. Au contraire, le marketeur intelligent sait que trouver une idée de business, c'est du marketing (puisque le marché décidera si votre idée est bonne ou non). Concevoir le produit, c'est du marketing (puisque vous devez comprendre le besoin du marché avant de pouvoir y répondre). Et

même recruter un employé, c'est du marketing (puisque vous devez motiver un talent à travailler chez vous). Prenez par exemple le pancake rebondissant du début de ce chapitre : l'idée marketing est au cœur même de la recette du produit.

Idée reçue 3 – « Un bon produit n'a pas besoin de marketing »

Certains entrepreneurs imaginent que leur produit est tellement génial qu'il peut se passer de marketing. Ils ont tendance à se planter.

Si vous n'avez pas identifié de besoin ni de marché cible, comment savez-vous qu'il y a une demande pour votre produit ? Si vous ne faites pas l'effort de présenter clairement les bénéfices du produit, qui prendra le temps de les comprendre ? Si vous ne prenez pas la peine de parler de votre produit aux clients potentiels, comment sauront-ils que vous existez ?

C'est vrai que vous n'avez pas forcément besoin de faire de pub pour promouvoir votre produit – mais c'est tout aussi vrai que le marketing ne se résume pas à la pub. Vous pouvez aussi publier des articles intéressants, qui parlent des besoins de votre client idéal et le conduisent vers votre produit. Ou alors vous pouvez utiliser le bouche-à-oreille, aussi appelé en jargon web « la viralité ».

Mais si on creuse dans les entreprises qui ont explosé sans pub grâce au marketing viral, on découvre que le décollage est rarement arrivé par hasard. Par exemple, Dropbox (une entreprise américaine qui stocke et synchronise vos fichiers en ligne) a acquis des millions d'utilisateurs sans pub – mais pas sans marketing : Dropbox a tout fait pour maximiser la viralité du produit. Leur technique la plus connue était d'offrir 500 MB d'espace gratuit supplémentaire à chaque fois que vous invitez un ami à utiliser le produit. Même le bouche-à-oreille peut être optimisé.

Idée reçue 4 – « Le marketing doit créer le besoin »

Certains attribuent au marketing des pouvoirs presque surnaturels. Le marketing serait une technique de contrôle mental irrésistible qui pourrait convaincre les gens d'acheter n'importe quoi. Ou plutôt : le marketing ferait

un lavage de cerveau à tous les gens plus bêtes que vous (c'est-à-dire tous ceux qui font des choix différents des vôtres) – mais, bien sûr, vous n'êtes pas affecté.

Si seulement le marketing était aussi puissant ! Mon travail serait beaucoup plus simple... En réalité, un marketeur ne peut pas créer un besoin à partir de rien. Sa mission est beaucoup plus subtile : jouer sur vos besoins cachés et vos préjugés existants.

Par exemple, prenons l'iPhone. Personne n'avait besoin d'un iPhone en 2000. Steve Jobs a-t-il donc créé un besoin ? Pour trouver la réponse, il suffit de faire la liste des besoins auxquels l'iPhone répond :

1. L'iPhone vous connecte à votre famille et vos amis.
2. L'iPhone vous tient informé de l'actualité.
3. L'iPhone peut répondre à toutes les questions que vous vous posez (*via* Google).
4. L'iPhone vous divertit quand vous vous ennuyez.
5. L'iPhone joue de la musique.
6. L'iPhone prend des photos.
7. L'iPhone est un marqueur de statut social.

Aussi brillant fût-il, Jobs n'a pas inventé les besoins sociaux ou l'envie de se distraire – d'ailleurs rien sur cette liste n'a été inventé par Apple. L'iPhone est simplement une manière plus efficace de remplir des besoins qui existaient déjà avant son invention.

On peut facilement trouver des exemples de produits avec des budgets de communication gigantesques, mais qui n'ont jamais vraiment décollé. Prenons par exemple le Segway. Vous avez sans doute déjà aperçu un Segway quelque part en ville : c'est un véhicule à deux roues avec un guidon, sur lequel le passager se tient debout et contrôle le véhicule en penchant légèrement son corps. Il est parfois utilisé par les guides touristiques ou les gardes de sécurité. Lancé en 2001, le Segway est un bijou de technologie, dont le développement a pris 10 ans et coûté 100 millions de dollars. La campagne de communication autour de la sortie du Segway fut intense : le produit a été dévoilé au public lors d'une émission de télé nationale, *Good Morning America* ; Steve Jobs prophétisait que le

Segway serait « plus important que le PC » ; et le dessin animé culte *South Park* lui a consacré un épisode entier, avant même la sortie officielle.

Malgré ce buzz, le lancement du Segway a été un échec pour une raison très simple : les gens n'en voulaient pas. Le créateur du Segway prévoyait de vendre 500 000 machines par an dès 2002 (et avait investi une fortune dans une usine capable d'un tel volume de production), mais 6 ans plus tard, il n'en avait écoulé au total que quelques dizaines de milliers.

La technologie était fantastique et la campagne de com' omniprésente – mais le besoin n'était pas clair, la régulation de ce nouveau type de véhicule était incertaine, et le prix élevé réservait le Segway aux citadins aisés et adeptes de technologie (c'est-à-dire les geeks, à qui le grand public a rarement envie de ressembler). Un de ces *early adopters*, l'entrepreneur new-yorkais Peter Shankman, fut enthousiasmé par le produit dès le départ, mais a fini par réaliser que « les gens ne savaient pas quoi en penser. À chaque fois que je l'utilisais, j'avais l'impression d'être un gros lard. On m'a traité de feignant un nombre incalculable de fois ¹ ». Un conducteur de Segway est-il plus paresseux qu'un automobiliste ou qu'un motard ? Non, mais peu importe : la seule chose qui compte c'est l'impression qu'en ont les gens. Et l'impression que donne un conducteur de Segway, c'est celle d'un adulte avec un casque, debout sur une petite plateforme électronique qui avance à toute allure. Vous avez l'air ridicule en plus de paresseux. Et éviter le ridicule est une grande priorité pour la plupart des gens.

D'autres entreprises ont utilisé ces besoins psychologiques pour exécuter la vision de Segway – en mieux. Par exemple, le Boosted Board est un skateboard électrique, qui remplit essentiellement la même fonction que le Segway : se déplacer en ville. Vous pouvez notamment le voir à l'action dans les vidéos de Casey Neistat, un youtubeur new-yorkais. Personne ne le traite de feignant, parce que faire du skate, c'est cool. Le Boosted Board résout un autre inconvénient du Segway : se déplacer n'est pas une fin en soi, mais un moyen d'atteindre une destination. Que faire de votre Segway une fois arrivé ? Le garer ? L'emporter avec vous dans votre lieu de travail ? À l'inverse, le Boosted Board est à peine plus gros qu'un skateboard standard et peut facilement être pris à la main.

Le Segway a fini par trouver son marché, certes plus petit que la vision d'origine, dans les organisations dont les employés doivent parcourir de

longues distances à pied : départements de police, entreprises de sécurité, manutentionnaires dans des entrepôts, guides touristiques... Ce succès mitigé a été retardé pendant des années, car le créateur du Segway a commis le péché capital du marketeur : il ne savait pas quel besoin son produit était censé résoudre, ni à quels clients il devait s'adresser. Il imaginait que son marché cible était « tout le monde » et que le Segway serait « à la voiture ce que la voiture fut au cheval et à la calèche ² ».

L'énorme campagne de communication de Segway a permis de parler à des millions de personnes d'un produit... dont elles ne voulaient pas. Un marketing efficace connecte votre produit aux besoins de votre client – mais vous ne pouvez pas créer ce besoin de toutes pièces.

Les bases du marketing expliquées en trois lignes

Quand vous lancez votre business, il y a énormément de paramètres à prendre en compte (administratifs, techniques, financiers, logistiques...) mais le seul facteur qui détermine vraiment votre succès est le marketing. Le marketing ce n'est pas juste la pub, la vidéo de vente ou la campagne de communication.

Le marketing, c'est :

1. Comprendre les (vrais) besoins de votre client.
2. Présenter votre produit comme une solution crédible à ces besoins.
3. Mettre votre message en face des bonnes personnes.

Simple, n'est-ce pas ? Mais « simple » ne veut pas dire facile : le marketing est un vrai métier, qui comprend des dizaines de compétences distinctes (allant de « quelles questions poser dans un sondage » à « comment présenter le prix de mon produit »).

La bonne nouvelle, c'est que ça s'apprend. Et c'est passionnant : vous allez découvrir les secrets de la nature humaine et les motivations cachées derrière notre comportement. Bientôt, vous verrez le marketing partout : en politique, au cinéma (pas juste dans les bandes-annonces), dans les galeries d'art, dans les religions et même dans les profils sur les sites de rencontres.

Tout marketing part du même endroit : les besoins humains. Dans les cinq prochains chapitres, nous allons examiner ces besoins. D'où viennent-ils ? Comment les identifier ? Comment les utiliser pour vendre ?

1 <https://www.wired.com/2015/01/well-didnt-work-segway-technological-marvel-bad-doesnt-make-sense>

2 content.time.com/time/business/article/0,8599,186660,00.html

Partie 2

Analyser et manipuler les besoins humains

C HAPITRE 3

Les besoins cachés de votre futur client

La morale du chapitre précédent est simple : pour monter un business qui marche, vous devez répondre à un besoin. Le marketing est l'art de montrer à votre client comment votre produit va résoudre son problème. Mais il y a une complication : ça n'est pas toujours évident d'identifier le besoin. Parfois le client vous ment ou n'ose pas avouer ses vrais désirs – mais le plus souvent, le véritable besoin est enfoui au plus profond de son inconscient.

Mais cet effort en vaut le coup : la première fois que j'ai identifié un « besoin caché », mon business a décollé. J'ai commencé à vivre de mes revenus en ligne et j'ai pu réaliser mon rêve de rejoindre la mystérieuse communauté d'entrepreneurs web établis à Hô Chi Minh-Ville, au Vietnam.

Découvrir le besoin inavoué des apprentis dragueurs

Ce premier business, lancé pendant mes études, s'appelait Seduction Academy. Oui, c'est exactement ce que vous imaginez : j'apprenais aux hommes comment avoir plus de succès avec les femmes. À votre avis, quel est le besoin sur ce marché ? La réponse semble évidente : « Le sexe ! Les hommes veulent des conseils de séduction pour coucher avec plus de femmes. » C'était exactement ce que pensaient les coachs en séduction à l'époque – et moi aussi.

Malheureusement, si tout le monde fait la même promesse, la seule manière de vous différencier est de recourir à la surenchère. Le premier coach

annonce « devenez plus attirant », le suivant renchérit « séduisez même si vous êtes moche » et rapidement ça devient « séduisez n'importe quelle femme (même un top model) en 15 minutes, même si vous êtes gros, moche, pauvre, timide et que vous n'avez aucun sens de l'humour ». Plus personne n'y croit – et pour avoir eu accès aux coulisses de toutes sortes d'offres sur ce marché, je peux vous dire que ça ne se vend pas très bien non plus.

Mais à force d'étudier le milieu de la séduction, j'ai remarqué que « le sexe » n'était pas le seul besoin. Premier indice : les hommes dans ce milieu passaient un temps fou à discuter sur des forums pour se vanter de leurs conquêtes et s'échanger des conseils de drague. Encore plus intrigant, les méthodes de séduction les plus « prestigieuses » dans ces forums étaient les plus difficiles. Par exemple, il était beaucoup plus impressionnant d'aborder une femme dans la rue que dans une boîte de nuit. Et vous étiez le dernier des ploucs si vous vous mettiez en couple avec une amie d'ami (la manière la plus facile et courante de rencontrer quelqu'un). Étrange, n'est-ce pas ? Si la motivation centrale est le sexe, l'endroit où vous avez rencontré une femme n'a aucune importance. Finalement, voici la plus aberrante de toutes les anomalies : certains adhérents déçus du mouvement finissaient par adopter une nouvelle philosophie (parfois appelée MGTOW pour « *men going their own way* ») qui rejette par amertume toute relation avec les femmes et glorifie le célibat !

Oscar Wilde aurait dit : « Tout dans la vie est une affaire de sexe, sauf le sexe. Le sexe est une affaire de pouvoir. » Ou dans ce cas : d'amour propre. Certains hommes, ignorés par les femmes, développent un terrible complexe d'infériorité. Ils imaginent que, si les femmes ne veulent pas d'eux, alors ils ne valent rien – et cette idée est constamment renforcée par le milieu du coaching en séduction vers lequel ils se tournent pour résoudre le problème. La drague devient bien plus qu'une affaire de sexe : un moyen de prouver que vous êtes un « vrai mec ». C'est de là que vient le culte de la « drague de rue », une méthode au taux de succès minuscule ¹, qui sert autant de rite initiatique pour prouver votre courage que de moyen de rencontrer des femmes.

Cette mentalité cause de gros dégâts psychologiques. Ceux qui réussissent ne voient dans leurs conquêtes qu'un moyen de booster leur ego. Ceux qui échouent ont l'impression d'être des sous-hommes, même s'ils ont par

ailleurs des vies personnelles et professionnelles satisfaisantes. Ce milieu rempli de gars timides n'a jamais encouragé la violence ou l'agression, mais de nombreux coachs présentent le mensonge et la manipulation comme des outils efficaces pour arriver à ses fins : hypnose et programmation neuro-linguistique (à l'efficacité plus que douteuse), phrases d'accroche toutes faites, routines (un enchaînement de conversations apprises par cœur, à répéter à chaque femme que vous rencontrez)... Certains coachs évitent ces dérives et proposent une approche éthique, mais acceptent sans poser de questions l'idée que le sexe est le seul besoin de leurs clients.

Vendre plus en promettant moins

Quand j'ai compris que le besoin profond de l'apprenti dragueur était l'estime de soi, et non pas seulement le sexe, j'ai réalisé que mon marketing (et celui de mes concurrents) passait à côté du vrai problème. J'ai échangé des milliers d'e-mails avec les lecteurs de mon blog, et j'ai compris que la plupart lisaient des blogs de séduction depuis des mois (ou pour certains des années)... mais n'avaient jamais rien mis en application. La plupart de ces hommes étaient pétrifiés, car ils n'osaient pas se lancer dans la drague de rue, surtout quand les méthodes en 12 étapes conseillées par les coachs étaient aussi compliquées à maîtriser. Évidemment, passer leurs journées à lire des conseils qu'ils n'avaient pas le courage d'appliquer n'améliorait pas leurs problèmes d'estime de soi.

Ce besoin non résolu était pour moi une opportunité. J'ai changé mon message :

« Vous n'avez pas de succès avec les femmes, car vous manquez de confiance en vous. Jusqu'ici vous avez essayé de masquer ce manque de confiance avec des phrases toutes faites et des techniques de manipulation. Et est-ce que ça a marché ? Non. Au contraire : plus vous vous reposez sur des routines, plus vous renforcez dans votre propre tête l'idée que vous ne méritez pas de séduire cette femme. Ces méthodes ultra-compliquées vous font stresser, donc vous n'osez pas faire le premier pas. Ou quand vous osez, vous n'avez pas l'air naturel.

La solution est de surmonter votre peur. Vous oserez enfin parler aux femmes qui vous attirent et leur montrer votre vraie personnalité. Je ne vous promets pas que vous pourrez séduire n'importe qui – mais au moins vous aurez tenté votre chance. Vous ne serez plus le loser caché dans un coin, qui regarde les femmes de loin sans oser aller leur parler. »

Cette promesse est moins forte que « séduire n'importe quelle femme en 15 minutes » – mais c'est un avantage : ça me rend plus crédible, surtout auprès de ceux qui ont été déçus par l'approche de mes concurrents. Si vous mettez le doigt sur le problème le plus douloureux de votre client, vous n'avez pas besoin d'exagérer : une description honnête de la situation créera de fortes émotions. Pour vendre mon produit, il me suffisait de raconter l'histoire vraie d'un échec amoureux, où j'avais rencontré une fille qui me plaisait – et qui semblait aussi intéressée – mais avec laquelle j'avais été trop lent à faire le premier pas, et qui avait fini dans les bras d'un autre. À vos yeux, cette anecdote n'a probablement rien d'incroyable, mais pour les hommes à qui je m'adressais, c'était le reflet honnête d'une des pires déceptions de leur vie.

J'avais trouvé mon positionnement unique dans le marché ultra-concurrentiel des coachs en séduction. J'ai retravaillé tout mon site et mon contenu autour de cette idée, et j'ai monté un programme d'entraînement payant pour aider les hommes timides à surmonter leurs peurs. Ce programme a commencé à rapporter environ 1 500 € par mois – c'était un signe encourageant. Et surtout, j'ai appris que la solution à un problème marketing n'est jamais la surenchère de promesses. Souvent, notre produit ne se vend pas car nous n'avons pas identifié le vrai besoin.

Cette leçon a changé ma vie. Pendant quelques mois, j'ai continué à développer mon business en parallèle de mes études – mais le contraste entre mes activités entrepreneuriales et l'école de commerce était choquant. Mes profs parlaient des « 5 P du marketing » et de « promotion sur lieu de vente », mais ces techniques sont plus utiles pour un chef de produit chez L'Oréal que pour un coach en séduction. Je voulais comprendre ce qui marche quand on part de zéro, pas comment placer votre marque de shampoing au meilleur emplacement dans les rayons de Carrefour. Je vivais une double vie : en cours, répéter ce que dit le manuel pour avoir de

bonnes notes – mais dans mon propre business, appliquer les conseils lus sur des blogs écrits par des millionnaires qui n’ont pas fait d’études. Je sentais que ce grand écart ne pouvait pas durer. Si je voulais faire exploser mon business, il fallait quitter cet environnement où j’étais récompensé pour avoir « la bonne réponse » et accepter d’être évalué sur la seule chose qui compte : les résultats. J’allais devoir abandonner ce que j’avais passé deux décennies à poursuivre : un bon diplôme, un bon job.

Neuf mois après mon premier lancement de produit, j’ai acheté un billet « aller simple » pour Hô Chi Minh-Ville. Pourquoi le Viêtnam ? Que s’est-il passé une fois là-bas ? Je vous raconterai cette histoire dans un prochain chapitre...

Mais avant ça, prenons un second exemple de besoin caché, dans un domaine radicalement différent de ma propre histoire.

Uber est une innovation psychologique

À première vue, Uber résout un besoin évident : se déplacer d’un point A à un point B. Mais il y a, au cœur du succès de Uber, une innovation purement psychologique qui n’a rien à voir avec l’automobile.

Garrett Camp, un des cofondateurs de Uber, était exaspéré par le système des taxis à San Francisco (et aussi lors d’une visite à Paris). « J’appelais un taxi, et il n’arrivait pas, et pendant que j’attendais dans la rue, deux ou trois autres taxis passaient devant moi », raconte-t-il au journaliste Brad Stone dans le livre *The Upstarts*². « Alors je les rappelais et ils ne se souvenaient même pas que je leur avais déjà téléphoné. »

Comme tout entrepreneur qui détecte un problème, Camp s’est demandé : comment rendre cette expérience dix fois meilleure ? Pour lui, ça n’était pas une question de coût (sa précédente start-up avait été vendue à eBay pour 75 millions de dollars, donc il était déjà riche). Le pire, c’était de ne pas savoir. Est-ce que le taxi que j’ai appelé est sur le point de tourner le coin de la rue ? Ou est-ce qu’il a oublié que j’existe ? L’esprit humain n’aime pas l’incertitude. Si vous savez que votre chauffeur va arriver dans exactement 15 minutes, vous pouvez vous détendre en attendant. Mais si vous ne savez pas combien de temps ça va prendre, vous passez ces mêmes 15 minutes

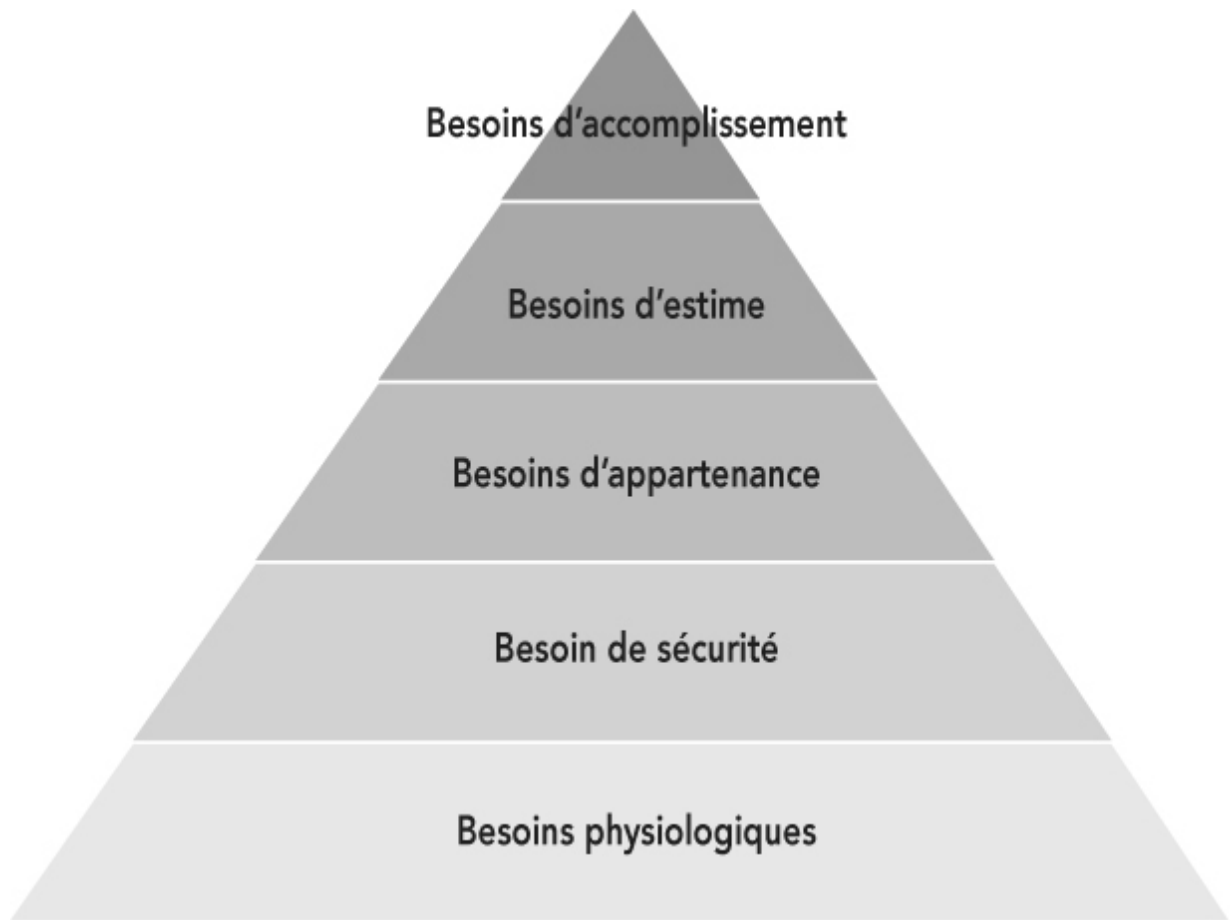
dans l'angoisse, debout sur le trottoir, en guettant dans toutes les directions pour être sûr de ne pas le louper.

Alors, Camp s'est souvenu de James Bond. Dans *Casino Royale* (le premier film où Daniel Craig incarne 007), l'espion britannique poursuit son adversaire grâce à son téléphone : l'écran affiche une carte des environs et une petite icône représente le véhicule des méchants. Cette scène a inspiré le fameux écran d'accueil de Uber, qui affiche la position des conducteurs autour de vous – et surtout, la carte qui vous permet de suivre l'approche de la voiture qui vient vous chercher. Ajoutez à ça un deuxième moyen de réduire l'incertitude : vous savez exactement combien vous allez payer avant même de commander la course. Vous n'avez plus besoin de jeter un coup d'œil nerveux au-dessus de l'épaule du conducteur à mesure que le compteur monte. C'est encore plus appréciable dans une ville que vous ne connaissez pas bien, où vous ne savez jamais si le taxi fait gonfler la facture en faisant des détours inutiles.

Ces innovations psychologiques ont rapidement permis à Uber de créer une expérience client radicalement meilleure que celle des taxis. Tout part d'une simple réalisation : le besoin n'est pas toujours aussi évident qu'il en a l'air.

La pyramide des besoins

Le psychologue américain Abraham Maslow a proposé en 1943 la célèbre « pyramide des besoins ».



LA PYRAMIDE DE MASLOW

La pyramide de Maslow classifie nos besoins en cinq catégories :

1. **Les besoins physiologiques** : manger, boire, avoir un endroit chaud et sec où dormir...
2. **Les besoins de sécurité** : avoir une source de revenu stable, être en bonne santé, être protégé des animaux sauvages qui rôdent la nuit...
3. **Les besoins d'appartenance** : être aimé par votre famille, apprécié par vos collègues, collecter des likes sur Instagram, vous faire inviter à la boom chez Cindy de la 5^e B...
4. **Les besoins d'estime** : à vos propres yeux (vous sentir plus compétent et vertueux que la moyenne des gens) et aux yeux des autres (vous sentir valorisé au travail, conduire une plus belle voiture que votre beau-frère...).

5. Les besoins d'accomplissement de soi : exprimer sa créativité, se sacrifier pour les autres, trouver Dieu, #suivresapassion...

Le concept de pyramide suggère que chaque niveau doit être satisfait avant de se préoccuper du niveau suivant – mais la hiérarchie est contestée et il a été suggéré que l'ordre des besoins est partiellement culturel. Peu importe : d'un point de vue marketing, nous n'avons pas besoin de la hiérarchie, mais la classification en cinq catégories est utile. Tout ce que les gens achètent répond à un ou plusieurs de ces besoins, que ce soit un sac à main de designer italien, un coaching en séduction ou un livre de cuisine.

Quel besoin remplit un film d'action ?

Pour illustrer, prenons l'exemple d'un produit qui est acheté des millions de fois par an, mais qui semble ne remplir aucun besoin : le ticket de cinéma. À première vue, le cinéma sert à se divertir, nous n'en avons pas « besoin ». Pourtant, si toutes les cultures humaines se racontent des histoires au coin du feu depuis des millénaires, il y a sûrement une raison. Observez le public d'une salle de cinéma et vous remarquerez que la plupart des gens sont venus à plusieurs – et discuteront du film le reste de la soirée. Le cinéma aide à renforcer nos liens sociaux ([niveau 3](#)). Si vous allez voir un film « intello » vous renforcez votre image de personne cultivée ([niveau 4](#)). Et les meilleurs films vous font transcender vos problèmes quotidiens (niveau 5).

Maintenant, imaginez un film dans la catégorie « plaisir coupable », que vous regardez seul et dont vous n'allez pas vous vanter dans les dîners mondains : un film que vous regardez par simple envie de vous distraire. Y a-t-il vraiment un besoin caché ?

Mes blockbusters préférés sont la série *Fast and Furious*, qui raconte l'histoire d'un petit groupe d'hommes (et parfois de femmes) très musclés et souvent chauves, qui portent des marcols, conduisent des grosses bagnoles, se bagarrent avec des méchants et finissent chaque aventure en buvant de la Corona autour d'un barbecue. Je ne suis pas le seul : les 9 films de la série ont généré presque 6 milliards de dollars au box-office mondial, plaçant la série dans le top 10 des franchises les plus lucratives, juste entre *X-men* et *Le Seigneur des anneaux* ³. Il serait facile d'expliquer ce succès

colossal en disant « les gens sont des idiots qui aiment voir des voitures faire boom-boom ». Mais s'il y a une leçon à retenir de ce livre, c'est qu'il y a toujours une bonne raison à la popularité d'un produit (même si vous ne partagez pas cet enthousiasme).

Fast and Furious s'élève au-dessus de ses nombreux concurrents dans le domaine du film d'action, car la série dramatise nos besoins fondamentaux :

- 1. Besoins physiologiques** : chaque film injecte du suspens avec un enjeu de vie ou de mort pour les personnages, et occasionnellement le monde entier – ce niveau est partagé par tous les films d'action.
- 2. Besoins de sécurité** : dès le premier film, les personnages font face à un adversaire qui menace non seulement leur vie et leur liberté, mais aussi l'existence même de leur mode de vie. Cette menace extérieure soude les personnages dans une tribu, qui est l'aspect le mieux exécuté de ces films (voir point suivant...).
- 3. Besoins d'appartenance sociale** : le thème central de « la famille » revient dans tous les derniers films, généralement *via* le personnage joué par Vin Diesel. « L'argent va et vient. On le sait. Mais la chose la plus importante dans la vie sera toujours les gens qui sont dans cette pièce, ici et maintenant. *Salute, mi familia* » (*Fast Five*) ; « On ne tourne jamais son dos à sa famille. Même quand ils le font » (*Furious 6*) ; « Je n'ai pas d'amis. J'ai une famille » (*Furious 7*).
- 4. Besoins d'estime** : les personnages vivent le fantasme du « hors-la-loi honorable ». Ils s'affranchissent des contraintes de la société mais selon un strict code d'honneur. Dans le premier film, le flic infiltré laisse le criminel s'échapper à la dernière minute ; il s'explique : « je l'ai laissé partir parce que, à ce moment-là, je le respectais plus que je ne me respectais moi-même. La chose que j'ai apprise de Dom est que rien ne compte vraiment, à moins d'avoir un code ».
- 5. Besoins d'accomplissement de soi** : chaque film évoque les thèmes de sacrifice (pour la « famille » !), de dépassement de soi et de liberté individuelle.

Les explosions et les grosses voitures nous en mettent plein la vue dans une bande-annonce, mais cela ne peut pas suffire à faire revenir des millions de personnes en salle sur une série qui dure depuis presque vingt ans. Pour ça, il faut une histoire qui parle à nos besoins profonds. *Fast and Furious* va plus loin que les films d'action concurrents – qui restent limités aux niveaux 1 et 2 (survie et sécurité) – en mettant en avant le thème de la famille ([niveau 3](#)) et du code d'honneur ([niveau 4](#)). C'est de là que viennent les citations cultes (« Je vis ma vie un quart de mile ⁴ à la fois ») et la loyauté des fans.

Explorer la pyramide

Les quatre prochains chapitres détaillent en profondeur les catégories de besoin (et toutes les manières dont vous pouvez les remplir) :

- [chapitre 4](#) – [Manipuler la peur : survie et sécurité.](#)
- [chapitre 5](#) – [Vendre l'amour : besoins d'appartenance.](#)
- [chapitre 6](#) – [L'économie du statut : besoins d'estime.](#)
- [chapitre 7](#) – [Commercialiser le sens de la vie : besoins d'actualisation et de transcendance de soi.](#)

¹ Quel est réellement le taux de succès ? Chris, de Drague Académie, un coach talentueux et fanatique de drague de rue, suggère qu'après un coaching professionnel, un débutant peut atteindre 2 à 3 % de réussite dans ses approches. Même un dragueur talentueux – et extrêmement beau gosse – ne devrait pas s'attendre à dépasser les 10 %. Source : drague-academie.com/taux-de-reussite-drague-dans-la-rue .

² Little, Brown and Company, 2017.

³ Au moment où j'écris ces lignes. Les chiffres exacts et les classements mis à jour sont consultables sur cette page : https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_highest-grossing_films#Highest-grossing_franchises_and_film_series

⁴ Un quart de mile (environ 400 mètres) est la distance des courses de rue illégales auxquelles prennent part les personnages au cours de la série.

C HAPITRE 4

Manipuler la peur : survie et sécurité

L'exemple parfait d'un business qui remplit un besoin physiologique (niveau 1) serait un boulanger qui ouvre ses portes à une foule affamée – d'où l'expression « se vendre comme des petits pains ». L'équivalent pour un besoin de sécurité (niveau 2) serait une serrure pour verrouiller votre porte d'entrée. Le besoin semble tellement évident qu'on croirait ne pas avoir besoin de « vendre ».

Dans la pratique, ça n'est pas si simple. Même si vous résolvez un besoin fondamental, vous ferez face à plusieurs problèmes marketing :

- 1. Le client n'a pas conscience qu'il a un problème :** par exemple, si vous proposez un nouveau régime alimentaire, vous devez commencer par convaincre votre prospect que son alimentation actuelle est nocive.
- 2. Le client n'est pas assez motivé pour agir :** par exemple, pour s'inscrire à votre salle de sport, le client doit imaginer qu'il va avoir la discipline de s'y rendre régulièrement. Créer cette motivation est d'autant plus dur si les conséquences négatives sont loin dans le futur (exemple : vous pouvez avoir le plaisir d'une cigarette aujourd'hui et vous n'aurez le cancer que dans quelques décennies) ou sont exprimées sous forme de probabilité (exemple : « téléphoner au volant augmente votre risque d'accident de 13 % »).
- 3. Le client n'est pas convaincu que votre solution va marcher :** par exemple, comment pouvez-vous démontrer que votre antivol

pour vélo marche mieux que mon cadenas actuel ?

4. Le client a le choix entre différentes entreprises qui proposent des solutions comparables : « j'ai faim » n'est pas un critère de choix définitif quand il y a un boulanger qui vend des petits pains, mais aussi une pizzeria et un restaurant vegan.

Aussi basique soit le besoin que vous résolvez, il faut donc convaincre votre prospect que le problème est réel, important, et que votre produit est la meilleure solution.

Comment percevons-nous le danger ?

Il y a généralement plusieurs manières de résoudre un même besoin. Comment décidons-nous entre ces différentes options ? Si vous avez déjà parlé avec un humain, vous vous doutez que la réponse n'est pas « nous comparons toutes les options dans un tableur pour choisir rationnellement le meilleur ratio bénéfice/coût/risque ». Bien plus souvent, nous choisissons à l'instinct : nous faisons ce qui semble être le bon choix, sur le moment.

Voici un exemple inattendu : les repas gras et sucrés de McDonald's répondent à un besoin... de survie ! C'est contre-intuitif, mais l'évolution nous a donné un désir intense de sucre et de gras. Regardez par exemple le genre de nourriture dont les enfants raffolent avant qu'on leur apprenne ce qui est « bon pour la santé ». Pour nos ancêtres chasseurs-cueilleurs, le risque de mourir de faim était bien réel et ils n'avaient pas de frigo pour mettre de côté les restes. Comme n'importe quel animal, notre instinct est de consommer le maximum de calories dès qu'elles sont disponibles – car on ne sait pas quand sera notre prochain repas ! Le gras et le sucre sont denses en calories et c'est pour ça qu'ils nous attirent tant : la sensation de goût est une astuce que l'évolution a trouvée pour nous orienter vers certains aliments plutôt que d'autres. Comme les aliments sucrés et gras étaient rarement disponibles, nos ancêtres avaient tout à gagner de cet instinct de goinfrerie. Aujourd'hui, l'instinct persiste, même si son utilité a disparu : la nourriture est abondante et a même été optimisée pour manipuler nos tentations – par exemple, le Coca-Cola offre une concentration de sucre inimaginable pour nos ancêtres, et même une simple

pomme est le résultat de croisements qui l'ont rendue beaucoup plus sucrée que ses ancêtres sauvages.

Dire « nous suivons notre instinct » est une autre manière de dire « nous suivons nos émotions ». La plupart d'entre nous sommes mal à l'aise avec l'idée que notre comportement est dicté par nos émotions (ou pire : nos instincts), mais ce concept n'est pas aussi sinistre qu'il en a l'air. Une décision « logique » peut mener à de meilleurs résultats qu'une décision « émotionnelle », mais ça n'est pas garanti. Par exemple, les entrepreneurs du web ont tendance à prendre leurs décisions de manière rationnelle en regardant les chiffres, mais même dans ce milieu il se dit que la meilleure façon de prendre une décision d'embauche est... à l'instinct. Oui, ayez un processus de recrutement, établissez des critères objectifs, soyez coriace dans l'entretien d'embauche – mais si, après tout ça, vous avez un candidat qui a l'air parfait sur le papier, sauf que « vous ne le sentez pas »... évitez-le à tout prix !

La leçon est que notre instinct (ou notre inconscient, notre « Système 1 », nos tripes, notre troisième œil – appelez ça comme vous voulez) sait des choses que nous ne pouvons pas expliquer consciemment. Par exemple : vous êtes un chasseur-cueilleur préhistorique, qui marche dans la forêt – tout à coup, vous êtes saisi d'une sensation de danger et vous rebroussez chemin. Peut-être que vous avez entendu un bruit dans les feuillages, ou senti le léger arôme d'un animal prédateur – vous ne sauriez pas expliquer exactement pourquoi, mais peu importe ! Votre instinct vient peut-être de vous sauver la vie.

[Le pouvoir de l'imagination \(pour vendre\)](#)

Nous ne pouvons pas peser rationnellement le pour et le contre de chaque décision : ça prendrait trop de temps. Et dans la plupart des cas la seule manière de mesurer les risques et les bénéfices est « au feeling ». Nous jouons dans notre tête de petits scénarios (« qu'est-ce qui va se passer si je fais de la moto sans casque ? ») et nous essayons d'estimer les conséquences.

Donc la meilleure manière de vendre un produit qui touche à la survie ou à la sécurité est d'influencer ces scénarios imaginaires en intensifiant la

sensation de danger, pour convaincre le client qu'il faut passer à l'action maintenant – puis en introduisant le produit pour soulager cette peur. Commençons par voir comment créer la sensation de danger.

Étape 1 : rendre le danger immédiat, visuel et viscéral

Si votre client cible n'a pas conscience du danger (ou s'il n'y accorde pas beaucoup d'importance), vous allez avoir du mal à vendre votre solution. La pire approche serait de jouer la surenchère : « Mais vous ne comprenez pas ! C'est super dangereux ! Il faut faire quelque chose ! » Si vous faites ça, votre prospect vous classifiera mentalement avec les emmerdeurs qui sont toujours en train de crier au loup. Peut-être même que vous avez raison, mais si personne ne vous écoute, vous parlez dans le vide.

Faut-il avoir peur de votre Tefal ?

Par exemple, il y a quelques années, alors que je m'apprêtais à préparer mon petit-déjeuner, une amie de famille m'a donné une leçon sur les « perturbateurs endocriniens » – des molécules présentes dans le revêtement anti-adhésif de la poêle qui allaient se retrouver dans mon omelette et perturber le fonctionnement normal de mon système hormonal.

À cet instant, voici exactement ce qui s'est passé dans mon cerveau : j'ai listé les dangers qui menaçaient mon bien-être. En numéro 5, la deadline qui approchait sur un lancement de produit. En numéro 12, le risque qu'un stagiaire chez YouTube supprime d'une faute de frappe toutes mes vidéos. En numéro 86, avaler par inattention un bout de coquille d'œuf et mourir étouffé. Les « perturbateurs endocriniens » n'étaient pas dans le top 100. Autant dire que j'ai quand même mangé mon omelette – et à ce jour, je continue d'utiliser une poêle anti-adhésive.

J'ai peut-être tort, mais c'est tout le principe. Avant de prendre un risque au sérieux, nous avons une évaluation instinctive : « Quel est le niveau de risque par rapport à l'effort nécessaire pour le mitiger ? » Le niveau d'effort requis (être parano pour le restant de mes jours de tout ce qui touche ma nourriture) m'a semblé largement au-dessus des bénéfices que je suis capable d'imaginer (comment est-ce que je saurais si ça fait une

différence ?). Mais inversement j'ai éliminé il y a quelques années quasiment tout le sucre de mon alimentation, car ça me semblait une restriction facile à maintenir, avec des bénéfices clairs et immédiats.

Est-ce que le soja transforme les hommes en mauviettes ?

Ce calcul inconscient tient beaucoup à comment (et par qui) l'information nous est présentée. Je ne suis pas particulièrement prédisposé à écouter un non-médecin remettre en cause mes choix de vie avant mon café du matin. Ce qui nous amène à une des manières les plus efficaces de présenter une information nouvelle : la théorie du complot.

Il y a une peur, très proche de celle des perturbateurs endocriniens, qui s'est propagée de manière virale sur Internet depuis quelques années : le soja contiendrait une molécule appelée « phyto-œstrogène », qui agirait de la même manière que l'hormone humaine « œstrogène » et féminiserait les hommes qui la consomment. (Le préfixe « phyto- » signifie « plante », donc « phyto-œstrogène » correspond à « œstrogène de plante »). Comme pour la question des perturbateurs endocriniens, je vous laisse libre de faire vos propres recherches pour juger si le problème vous semble réel ou non – ce qui m'intéresse n'est pas l'aspect scientifique et médical, mais la manière dont nous décidons qu'un danger mérite notre attention.

La peur des phyto-œstrogènes est née dans le milieu des bodybuilders, qui sont naturellement très sensibles à ce qu'ils mangent – et à leur virilité. Depuis, l'idée s'est propagée : plus de gens dans le monde tapent « *phytoestrogen* » dans Google que « *endocrine disruptors* » (les versions anglaises des termes). Google Trends ¹ indique qu'aux États-Unis, 51 % de ceux qui tapent un de ces deux termes sont préoccupés par le soja, en Australie c'est 61 %, mais seulement 28 % en France, où nous sommes apparemment plus inquiets du revêtement de nos poêles ².

Ceux qui proclament les dangers du soja ont trois avantages sur l'amie de famille qui m'a averti des dangers liés à ma Tefal.

1. Une conséquence claire et visuelle : quel scénario est-ce que je suis censé imaginer quand on me dit que mes hormones seront « perturbées » ? En quoi est-ce que ça va affecter ma vie ? Je ne suis pas sûr. Il n'y a pas d'image claire, donc pas de réaction émotionnelle immédiate – et donc pas

de motivation à passer à l'action. En revanche, les anti-soja ont une description claire de ce qui va vous arriver si vous n'écoutez pas leur avertissement : vous allez être féminisé, perdre votre physique viril, votre force mentale, et devenir une mauviette. Vrai ou faux – c'est plus impactant.

2. Un mécanisme d'action simple à expliquer : dans « phyto-œstrogène », il y a « œstrogène » – bim bam boum : si vous mangez du soja vous allez devenir une femmelette. Inversement, le revêtement anti-adhésif de ma poêle à frire... est censé interagir... avec mes hormones ? Il y a une vraie subtilité ici : le mécanisme d'action qui vous semble le plus crédible est celui qui colle le plus à vos opinions préexistantes. Donc si vous êtes habituellement méfiant envers la technologie, vous serez susceptible d'accepter que « le produit chimique » utilisé dans une poêle est toxique et se retrouve dans votre nourriture. (Vous avez aussi des chances de croire que les « ondes » du Wi-Fi sont mauvaises pour la santé et que passer trop de temps « devant les écrans » abîme les yeux des enfants.) De la même manière, si vous êtes un body-builder, obsédé par la nutrition et habitué à bannir certains ingrédients, il ne vous semblera pas absurde d'ajouter le soja à cette liste.

3. Une dimension morale : les prohibitions alimentaires prennent souvent une dimension morale ou même politique. Pensez aux tabous alimentaires de différentes religions ; ou de manière moderne au véganisme ; ou plus largement au prosélytisme à tendance sectaire de beaucoup de gens qui viennent de démarrer un nouveau régime. Le débat autour des phyto-œstrogènes a bien vite quitté le domaine scientifique pour devenir une question identitaire et même politique.

Le meilleur exemple en est l'émergence de l'insulte « soy boy », fin 2017. Urban Dictionary est un site qui définit les termes d'argot anglais, où les utilisateurs peuvent voter pour les définitions les plus exactes. La page concernant le terme « soy boy » est un parfait exemple d'un débat scientifique qui est devenu un terrain de lutte entre deux tribus. La définition la plus populaire commence :

Soy boy : terme d'argot décrivant un homme qui manque totalement de toutes les qualités masculines nécessaires. Cet état

pathétique est généralement le résultat d'une sur-consommation de produits et/ou d'idéologies qui ont pour effet de l'émasculer.

À ce stade, la question scientifique de l'impact du soja sur nos hormones n'a plus d'importance : le soja est un symbole des « produits et/ou idéologies » qui prennent à un homme sa virilité – et par extension, ce qui différencie l'auteur de cette définition de ses opposants politiques gauchistes. La définition suivante (numéro 2 des votes) explique :

Soy boy : un terme utilisé par les pleurnichards d'extrême-droite pour insulter quiconque n'adhère pas de manière absolue à l'orthodoxie hyperconservatrice.

Ce troisième point anticipe le prochain chapitre, où nous parlerons du [niveau 3](#) de la pyramide des besoins (besoins sociaux) : bien souvent, les dangers que nous estimons comme réels en disent plus sur nous – les scénarios que nous jouons dans notre tête, nos biais préexistants, et le groupe auquel nous appartenons – que sur une estimation rationnelle des probabilités. C'est pour ça que crier à la catastrophe est rarement efficace : vos interlocuteurs ne vous prendront au sérieux que si vous leur racontez une bonne histoire, qui colle avec leurs idées préexistantes.

Faire visualiser la catastrophe

Pour rendre un danger réel, sortez-le de la théorie et des statistiques – et rendez-le immédiat, visuel et viscéral. Par exemple, débiter des chiffres sur les délais de réaction ne persuade personne de conduire moins vite – mais on se souvient longtemps d'une publicité qui nous fait imaginer que nous pourrions causer un accident qui tuerait une petite fille. Même chose pour ces silhouettes placées en bord de route qui vous disent que pile à l'endroit où vous conduisez, quelqu'un est mort. L'espace d'un instant, vous imaginez ce que ça ferait de perdre le contrôle de votre véhicule, cet instant de panique où vous réalisez qu'il est trop tard, les secondes interminables avant l'impact final, et l'obscurité qui vous engouffre.

Si le danger se trouve dans le futur, notre cerveau se dit « ça n'est pas mon problème ». Des chercheurs l'ont testé en scannant le cerveau de volontaires pendant qu'ils pensaient à différentes choses. Ils ont découvert

que l'activité dans notre cerveau est différente quand nous pensons à nous-même et quand nous pensons à quelqu'un d'autre – ce qui est attendu – mais aussi que, quand nous pensons à nous-même dans dix ans, notre cerveau semble penser à une autre personne ³ . Logiquement, nous préférons garder notre argent pour nous-même plutôt que de le donner à quelqu'un d'autre (ou au « futur nous »). L'enjeu est majeur aux États-Unis, qui n'ont pas de système de retraite centralisée : c'est donc à chacun de planifier ses vieux jours – et malheureusement, la plupart des gens ne mettent pas assez de côté chaque année pour assurer leur retraite.

Comment aider les gens à considérer leurs besoins futurs aussi sérieusement que leurs désirs de consommation au présent ? Les mêmes chercheurs ont testé la méthode de la visualisation, en plaçant des volontaires face à une photo artificiellement vieillie de leur visage (avec cheveux gris, rides, etc.). La version la plus élaborée de l'expérience leur fait enfiler un casque de réalité virtuelle et déambuler dans un environnement simulé jusqu'à se retrouver en face d'un miroir et là – SURPRISE ! – leur reflet a quarante ans de plus. Ça fonctionne : les sujets ayant croisé leur future incarnation choisissent de mettre plus d'argent de côté pour leur retraite ⁴ .

Cette technique est utile dès que vous demandez à votre client de faire un sacrifice *aujourd'hui* , pour gagner un bénéfice *futur* . Faites-lui visualiser les effets négatifs de manière viscérale. Pensez à ces images terrifiantes de cancer de la gorge sur les paquets de cigarettes : le but est de créer une réaction émotionnelle immédiate, pour changer votre comportement. Si vous vendez une formation en ligne, vous pouvez utiliser cette technique pour convaincre votre client de faire l'effort (et la dépense) de se former. S'il ne fait rien aujourd'hui, comment son problème va-t-il empirer au fil du temps ? Comment pouvez-vous lui faire ressentir *aujourd'hui* ces problèmes futurs, pour le motiver à passer à l'action ? Ou inspirez-vous de la technique (pédagogiquement douteuse, mais clairement efficace !) de mon institutrice de CM1, qui rappelait à la classe que ceux qui ne faisaient pas leurs devoirs allaient finir éboueurs.

Étape 2 : faire disparaître la sensation de danger

Pour créer la motivation d'agir, il faut rendre le danger immédiat, visuel et viscéral – c'est l'étape 1. L'étape 2 est de positionner votre produit comme une solution à cette peur. Face à une peur spectaculaire, il faut proposer une solution spectaculaire.

C'est pour ça que le terrorisme est aussi efficace pour forcer les États à réagir : les images générées sont extrêmement puissantes. Vous avez beau savoir que la probabilité que vous soyez personnellement victime d'une attaque terroriste est minuscule (comparée au risque de mourir dans un accident de voiture par exemple), ça ne vous empêche pas d'avoir une pointe d'appréhension quand vous rentrez dans une rame de métro bondée, un stade ou une salle de concert.

En réponse, les gouvernements déploient « le théâtre de la sécurité » : une présence policière imposante et la plus visible possible. Vérifier les sacs à l'entrée des magasins. Confisquer avec intransigeance le moindre ciseau à ongles à l'embarquement des avions. Faire patrouiller des militaires armés de fusils d'assaut sur les Champs-Élysées. Prise individuellement, chacune de ces mesures n'est pas forcément efficace pour éviter une attaque terroriste – mais elles ont le mérite d'être visibles et mémorables. Quand vous passez en revue le contenu de votre sac pour vérifier que votre crème solaire ne dépasse pas le volume autorisé, vous ne pensez pas à tous les dangers, réels et imaginés, du voyage aérien.

À l'inverse, les stratégies qui sont probablement plus efficaces pour détecter les menaces sont invisibles (par exemple, la surveillance algorithmique de nos communications). Même quand elles permettent l'arrestation d'une dangereuse cellule terroriste, ça ne nous marque pas puisque l'attaque spectaculaire qui aurait capté notre attention n'a pas eu lieu ! Dans ce cas, les autorités essaient de nous faire visualiser le danger évité en livrant un maximum de détails sur le plan des attaquants – y compris des photos de toutes les armes et explosifs saisis.

Votre antivirus est un grand comédien

Tous les produits qui visent à éviter un danger ont le même problème : si tout se passe bien, il ne se passe rien. Alors comment prouver l'utilité du produit ?

Les antivirus ont perfectionné la formule. D'abord, ils rendent un processus invisible très présent avec des notifications permanentes : « SuperAntivirus a éliminé 79 menaces dans les 7 derniers jours. » Ensuite, ils font tout un cinéma sur les mises à jour récurrentes : « Regardez, on travaille dur ! Le *malware* est partout autour de vous ! N'arrêtez pas votre abonnement, ou vous ne serez plus protégé ! »

En un sens, c'est l'équivalent du « théâtre de sécurité », qui n'est pas indispensable aux opérations invisibles qui évitent vraiment les attaques. Mais souvenez-vous que « vous *sentir* en sécurité » est tout aussi important qu'« être en sécurité ». C'est un peu comme vérifier une seconde fois que vous avez bien fermé la porte de chez vous : il y a 99,9 % de chances que vous l'ayez fermée sans même y penser – mais éliminer la petite voix à l'arrière de votre tête vaut bien l'effort de remonter vérifier.

1 Google Trends est un outil permettant de comparer la popularité de différentes requêtes tapées par les utilisateurs du moteur de recherche.

2 <https://trends.google.com/trends/explore?date=today%205-y&q=endocrine%20disruptors,Phytoestrogen>

3 <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2656877>

4 <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3949005>

C HAPITRE 5

Vendre l'amour : besoins d'appartenance

Peut-on acheter l'amour ? Peut-être pas, mais en tout cas on peut le vendre : regardez par exemple n'importe quelle publicité pour un parfum – ou même pour une marque de lessive (qui met autant en avant l'amour parental que la propreté).

L'être humain est un animal social. Nous avons besoin de faire partie d'un groupe qui nous accepte et nous protège. Pour nos ancêtres, c'était une question de survie : un individu rejeté par sa tribu préhistorique ne survivait pas longtemps. S'il ne se faisait pas dévorer par un prédateur, il mourait de faim à l'hiver suivant. Appelons ce besoin de rejoindre un groupe « le tribalisme ».

Les tribus de chasseurs-cueilleurs ont (quasiment) disparu, mais le besoin psychologique de tribalisme se porte très bien. L'exemple le plus clair dans notre société actuelle en est le sport d'équipe. Comment, sinon, expliquer que 22 gars qui courent après un ballon déclenchent de telles passions ? Le foot vient chatouiller un besoin profond : soutenir votre tribu. Chaque match est un affrontement ritualisé entre votre tribu et celle du territoire voisin. Chaque équipe a ses couleurs, son emblème, sa musique, son histoire, ses héros et doit défendre son territoire lors des matchs à domicile. Le rôle social du sport fonctionne à plusieurs niveaux : votre équipe favorite ou nationale représente bien sûr votre tribu ; il y a aussi la famille et les amis avec qui vous regardez les matchs ; les collègues avec qui vous en parlez à la pause-café ; et plus largement ce que « suivre le foot » dit sur vous, et sur votre identité. Cela explique le phénomène étrange qui veut qu'un supporter puisse soutenir un club pendant des décennies alors que

plus aucun joueur d'origine n'est là, ou même vénérer un joueur une saison et le détester la saison suivante après qu'il a changé de club : dans une tribu, la loyauté au groupe est toujours préservée, même si les individus vont et viennent. Bien sûr, on peut aussi regarder le sport pour la pure beauté du geste, mais ça ne déclenche pas les mêmes passions. Regardez par exemple un match de cricket entre l'Australie et l'Inde : si vous n'avez pas suivi le contexte social, tout ce que vous voyez ce sont des gars qui courent derrière une balle sur une pelouse.

Le narcissisme des petites différences

Évidemment, le foot ne serait pas aussi passionnant s'il n'y avait qu'une seule équipe : votre tribu ne peut exister que *par opposition* à ceux qui n'en font pas partie. Traditionnellement, une tribu se différencie par les tatouages, peintures de guerre et autres bizarreries culturelles qu'on voit dans les documentaires qui passent à la télé en milieu d'après-midi, comme les femmes au long cou ou les hommes au corps scarifié. Les membres d'une tribu moderne marquent leur appartenance par des tatouages, des peintures de guerre (le maquillage) et autres bizarreries culturelles qu'on voit dans le métro, comme les femmes aux ongles peints et les hommes qui laissent une bande de tissu pendouiller de leur cou (la cravate).

En un sens, ces rituels culturels sont arbitraires (pourquoi porter une cravate plutôt qu'une coiffe de plumes ?) – mais pour l'individu, adopter avec enthousiasme les rituels de sa tribu est tout à fait raisonnable. Si vous êtes cadre dans une grosse entreprise, refuser de porter le costume-cravate au bureau aura les mêmes conséquences que si vous étiez un adolescent qui refuse de se plier au rituel initiatique de sa tribu il y a dix mille ans : vous allez être exclu du groupe, et il n'y aura personne pour vous plaindre.

Une chose a changé en dix mille ans : il est devenu beaucoup plus facile de changer de tribu. Mon propre parcours en est un bon exemple, puisque j'ai passé les vingt premières années de ma vie dans une tribu appelée « la classe moyenne », dont le rituel initiatique est bien établi : passez quelques années à mémoriser des informations inutiles pour décrocher un bout de papier qui sera votre ticket d'entrée dans le monde du travail. Puis j'ai rejoint une nouvelle tribu, « les nomades digitaux », dont le rituel initiatique est moins bien établi (laissez-nous un peu de temps, on va y arriver). Dans

mon cas, ce rituel a ressemblé à ça : prendre un aller simple pour le Viêtnam, passer plusieurs années à bosser comme un fou, manger des bols de pho dans le restaurant de la mamie du coin et boire des bières avec des entrepreneurs tous plus tarés les uns que les autres.

En revanche, plus il est facile de changer de tribu, plus il devient important pour chaque tribu de se différencier des autres et de demander à ses membres de mériter leur appartenance. Cela explique pourquoi Internet, qui facilite le dialogue, n'a pas rendu les débats politiques plus harmonieux, et a au contraire polarisé encore plus les opinions. Plus une tribu est proche de la nôtre, plus nous cherchons à nous en différencier. Un tweet ne sert pas seulement à diffuser une information ou à présenter un argument : c'est aussi un moyen de signaler à tout le monde à quelle tribu vous appartenez. Plus une opinion est extrême et intransigeante, plus le signal est efficace. L'ouverture d'esprit est un acte de trahison.

Nous exagérons ce qui nous sépare des gens qui nous ressemblent le plus : Freud appelait ça « le narcissisme des petites différences ». Certains joueurs de jeux vidéo sur PC sont connus pour proclamer bruyamment leur supériorité sur ceux qui préfèrent jouer sur une console de salon, à travers l'expression semi-ironique « PC Master Race ¹ ». Les vegans et les adhérents du régime paléo débattent sans fin de ce qui est meilleur pour la santé, mais laissent les amateurs de *fast food* tranquilles. Les élèves d'école de commerce développent une rivalité avec une école qui ressemble en tout point à la leur (sauf qu'elle est située dans une autre ville) plutôt qu'avec les étudiants en médecine. Ma propre tribu d'entrepreneurs nomades cherche à se démarquer de deux tribus qui partagent pourtant nos ambitions entrepreneuriales : les startuppeurs (qui lèvent des millions auprès d'investisseurs pour grossir le plus vite possible, mais sont dénigrés car ils travaillent en permanence et n'ont pas le contrôle total de leur business) et les « coconuts cowboys » (qui réussissent à gagner un peu d'argent en ligne et à vivoter en Asie, mais sont accusés de manquer d'ambition, de discipline ou des compétences nécessaires pour construire un « vrai business »).

Les quatre stades d'évolution d'une tribu

Stade 1 – La tribu est fondée pour servir une fonction

Les premiers membres de la tribu cherchent à remplir une fonction précise : une école sert à éduquer, une entreprise sert à gagner de l'argent et une équipe de paintball sert à s'amuser.

Stade 2 – La tribu développe sa propre culture

Au fil du temps, la tribu développe des normes qui l'aident à remplir sa fonction. Une entreprise commence avec un groupe d'individus qui travaillent ensemble pour répondre à un besoin client et gagner de l'argent, mais développe au fur et à mesure son propre jargon, ses priorités, sa vision du monde et sa manière de faire les choses. Faut-il repousser un projet pour le peaufiner, ou le sortir avant la deadline coûte que coûte ? Est-ce plus important d'innover ou d'éviter les erreurs ? Est-ce acceptable de téléphoner à un collègue à 19 h ?

Quand le milliardaire Peter Thiel a investi 150 millions de dollars dans Airbnb, le fondateur Brian Chesky lui a demandé quel était son conseil le plus précieux. Thiel a répondu : « Ne foutez pas en l'air la culture ². » Pour une start-up qui ne possède ni immeubles ni stocks, la valeur est dans l'équipe : non seulement dans les compétences individuelles des employés, mais surtout dans la vision commune qui les soude. C'est pour cela qu'il ne suffit pas pour une grande entreprise de recruter des talents et de leur dire « voilà de l'argent, inventez la prochaine start-up à succès » : la tribu (la start-up) a besoin de la bonne culture pour remplir sa fonction (trouver des innovations).

Stade 3 – La tribu devient une fin en soi

Une fois que la tribu est mature, sa fonction initiale peut disparaître : désormais, la tribu et ses rituels servent avant tout à remplir les besoins sociaux de ses membres.

Par exemple, faire mariner le poisson dans le vinaigre était une manière efficace de le préserver. Depuis l'invention du réfrigérateur, ça n'est plus strictement nécessaire, mais les habitants d'Europe du Nord continuent à en consommer, par tradition et par goût acquis à un jeune âge. Les loges maçonniques étaient à l'origine des organisations professionnelles

rassemblant des maçons ³ . Aujourd'hui le ciment et les briques ont été laissés de côté : les normes et les rituels sont au centre de cette tribu. Un joueur rejoint une guilde dans un jeu en ligne pour l'aider à faire progresser son personnage ; plus tard, il continue à jouer pour faire progresser la guilde.

Au fil du temps, la tribu fédérée par une entreprise peut devenir plus importante que le produit qui est vendu. L'investisseur américain Chris Dixon explique que les utilisateurs d'un site web peuvent « venir pour l'outil, et rester pour le réseau » : il donne l'exemple d'Instagram, qui a commencé comme un outil pour ajouter des filtres cool sur vos photos, mais qui est ensuite devenu un réseau social. Instagram en tant que réseau social valait bien plus que n'importe quel outil de retouche photo ⁴ .

Stade 4 – La tribu devient une religion

Le stade d'évolution final pour une tribu est de devenir une religion. Toutes les tribus n'y arrivent pas, mais celles qui y parviennent peuvent survivre pendant des siècles – bien au-delà de la durée de vie de n'importe lequel de leurs membres. Ce qu'on appelle couramment « religion » aujourd'hui (les grands cultes avec leurs temples, leurs prêtres et leurs dieux) rentre bien sûr dans cette catégorie – mais ça va bien au-delà. Je définis une religion comme toute tribu qui s'organise autour de valeurs sacrées.

Une « valeur sacrée » (par opposition à une « valeur profane ») est une valeur qui ne peut être transgressée sous aucune condition. C'est quelque chose qui ne peut ni être acheté, ni être vendu. Critiquer la valeur sacrée vous vaudra d'être immédiatement condamné pour hérésie et exclu de la tribu. Par exemple, le corps humain est aujourd'hui considéré comme une valeur sacrée ; c'est pour ça que commercialiser le don d'organe est un tabou que personne n'ose même évoquer comme une option viable. La citoyenneté rentre dans la même catégorie : tout le monde serait scandalisé si un politicien suggérait qu'on devrait vendre la citoyenneté française au plus offrant. Même si c'était une bonne manière de renflouer les caisses de l'État, il est impensable de commercialiser une valeur sacrée. Ou imaginez qu'il soit proposé de vendre des « super-citoyennetés » qui permettraient d'obtenir 10 000 votes à chaque élection : l'indignation que vous sentez monter en vous est le symptôme d'une valeur sacrée menacée.

Inversement, il n'y a rien de choquant à ce que les appartements les mieux placés de Paris soient vendus aux plus offrants, ou que les plats dans les restaurants 5 étoiles soient tellement chers que seuls les riches puissent se les offrir. Se loger et se nourrir sont des valeurs importantes (et même plus essentielles à notre survie que la citoyenneté), mais elles ne sont *pas* des valeurs sacrées dans notre société : nous acceptons qu'elles soient achetées et vendues.

Dans votre propre culture, ces valeurs sacrées sont invisibles, car vous les avez totalement acceptées. Personne ne peut les questionner (sans être immédiatement exclu de tout débat raisonnable), et donc ces valeurs semblent aussi valides que les lois de la nature ; mais en réalité elles sont apparues dans notre culture pour des raisons historiques. Imaginez par exemple une culture où la nourriture serait sacrée : il serait scandaleux d'en acheter ou d'en vendre librement. L'idée est étrange, mais pas plus absurde que le tabou qui interdit de vendre une citoyenneté, ou même un organe. Heureusement, il y a un moyen de détecter facilement une valeur sacrée : l'indignation morale que vous ressentez, ou que vous voyez dans les réactions des autres.

Selon cette définition, l'organisation « religieuse » la plus puissante dans notre pays n'est pas l'Église catholique, mais la République française. L'état tire sa légitimité d'un ensemble de valeurs sacrées, qui commencent par « liberté, égalité, fraternité », mais englobent aussi la sanctité de la citoyenneté et la souveraineté territoriale. Imaginez qu'un milliardaire propose de racheter un bout de l'Ardèche pour fonder un pays indépendant : même si la proposition était financièrement alléchante pour l'État, il serait impensable de violer la valeur sacrée. Les médias déplorent le taux de participation aux élections, jugé trop bas – mais c'est déjà un miracle que des millions de personnes prennent du temps dans leur dimanche, pour participer sans être payés à un rituel dont ils n'ont aucune chance d'affecter personnellement le résultat final. Le temps passé à voter ne vaut pas le bénéfice matériel que vous en tirez personnellement, mais peu importe, car il s'agit d'une valeur sacrée qui n'est pas jugée en termes de « coûts/bénéfices ».

Aucune entreprise n'a jamais fondé de religion à part entière (pour le moment !), mais beaucoup d'entrepreneurs ont réussi à créer des valeurs sacrées : pensez à toutes ces organisations qui sont comparées à des sectes

(« Apple est une secte », « Le crossfit est une secte », « Ce coach est un *gourou* du développement personnel »). Une valeur sacrée entre en jeu à chaque fois que quelqu'un est prêt à payer plus cher pour un diamant « garanti anti-conflit », ou un produit meilleur pour l'environnement, ou un poulet élevé de manière éthique. On a tendance à être cynique envers ce type de promesse, car il est plus facile pour une entreprise de coller l'étiquette « commerce équitable » sur son produit que de vraiment changer le monde, mais ça ne veut pas dire que les valeurs sacrées en marketing sont nécessairement un écran de fumée, ni même qu'elles ne sont pas sincères venant d'un entrepreneur. Les chefs d'entreprise sont aussi humains que leurs clients, et la plupart ont des valeurs sacrées qui leur tiennent à cœur. Steve Jobs croyait vraiment que la créativité humaine serait libérée par l'ordinateur personnel.

Une tribu au stade 4 transmet et renforce ses valeurs sacrées au travers d'histoires mythiques. Les individus qui incarnent le mieux ces valeurs sont élevés au statut de héros, dont les exploits sont racontés dans des interviews, des conférences, des articles de blog, des livres et des conversations par bouche-à-oreille. Pour une entreprise, c'est souvent l'histoire du fondateur, qui a lutté contre toutes les difficultés pour accomplir son rêve (« Apple a commencé dans un garage » renforce les valeurs sacrées d'audace et de créativité ; « Mark Zuckerberg était un geek qui a créé Facebook pour essayer d'être populaire » renforce la valeur sacrée que la technologie peut connecter le monde entier ; « Tony Robbins était un concierge qui est devenu le coach en développement personnel le plus connu au monde, consulté par des athlètes olympiques et des chefs d'État » renforce la valeur sacrée que n'importe qui peut réussir, à condition d'avoir la bonne mentalité). D'autres entreprises sponsorisent des athlètes ou des célébrités, qui font office de héros pour raconter leur histoire : c'est un pilier du marketing de Nike et de Red Bull. Finalement, j'ai consacré le premier chapitre de ce livre à l'histoire de Gary Halbert pour une bonne raison : il incarne les valeurs sacrées que je veux partager avec vous.

Comment le tribalisme a changé ma vie

Analyser le tribalisme de manière détachée est pour moi une source d'amusement sans fin. J'ai l'impression d'être un anthropologue en

immersion dans une culture étrange. Mais cette vision externe ne suffit pas : si vous voulez comprendre profondément ce qu'est le tribalisme, vous devez faire l'expérience de rejoindre une tribu. Alors laissez-moi vous raconter l'histoire de la tribu qui a changé ma vie...

Dans le [chapitre 3](#) , je vous ai parlé de mon premier business (le coaching en séduction). Ma motivation initiale était simple : je n'étais pas heureux dans mon école de commerce et le business en ligne me semblait être la meilleure issue de secours. Quand vous n'êtes pas heureux, c'est généralement le signe que vous n'arrivez pas à remplir certains de vos besoins fondamentaux – et dans mon cas, vous l'aurez deviné, ce besoin était le tribalisme.

Imaginez le *teen movie* américain le plus cliché que vous ayez vu dans votre vie. Il se déroule dans un lycée où tous les groupes sociaux sont strictement cloisonnés : il y a les stars de l'équipe de football qui se prennent pour les rois du monde, les *cheerleaders* arrogantes, la bande de gothiques qui fument des cigarettes derrière le préau, les *geeks* boutonneux du club de maths, etc. Maintenant, imaginez que tout ce beau monde a entre 20 et 22 ans et se marche sur les pieds pour décrocher un stage dans un cabinet de conseil en management – et c'est à peu près le souvenir que j'ai de la vie sociale en école de commerce. Tout tourne autour des « associations », qui ont chacune leur propre uniforme (le « polo »), leur hiérarchie (où les élèves de première année sont en bas de l'échelle) et leur politique interne (digne d'un épisode de *House of Cards*). Certaines associations ont une fonction spécifique (qui est généralement l'organisation de différents types d'événements), d'autres fonctionnent purement comme des clubs sociaux. Plus votre association est *cool* , plus vous êtes *cool* (c'est-à-dire populaire). Et bien sûr, la manière de rentrer dans une association *cool* est d'être ami avec des gens *cools* . Bref, votre vie sociale tourne autour de « l'économie du *cool* » .

Peut-être que ma mémoire me joue des tours et me fait forcer le trait. Une chose est sûre : ceux qui jouent ce jeu à fond vivent les meilleures années de leur vie. C'est exaltant de faire partie d'une tribu qui englobe tous les aspects de votre quotidien ! Beaucoup restent attachés pour le reste de leurs jours à leur école et leur association. En trois ans, l'école crée une loyauté qui va en durer trente. Malheureusement pour moi, je ne faisais pas partie des plus impliqués. Comme tout le monde, je voulais être apprécié de mes

camarades – mais je n’avais pas l’énergie requise pour descendre dix bières un mercredi soir, ne louper aucune soirée et jouer des coudes pour rentrer dans l’association la plus *cool* du moment. Il y avait un terme pour les gens comme moi : j’étais un *nobode* – abréviation de « *nobody* », car si vous n’êtes pas *quelqu’un*, vous n’êtes personne.

J’aurais été content d’ignorer ce petit monde jusqu’à avoir mon diplôme, mais je savais que c’était une stratégie perdante : dans le monde du travail, mes collègues et mes patrons seraient issus du même moule. L’économie du *cool* était un entraînement au réseautage, indispensable à nos futures carrières de jeunes cadres dynamiques. Tôt ou tard, j’allais devoir jouer le jeu de ma tribu – ou trouver une autre tribu.

C’est pour ça que j’ai déménagé au Vietnam. Un été, au lieu de chercher un stage, j’ai acheté un aller simple pour Hô Chi Minh-Ville. J’avais un Airbnb réservé pour trois nuits, un revenu en ligne qui couvrait mes dépenses de base et la ferme intention de ne jamais remettre les pieds dans une salle de classe.

La première nuit à Saigon (comme l’appellent les intimes) est un choc pour n’importe quel voyageur : les scooters roulent sur le trottoir, tout le monde klaxonne sans raison et la plupart des menus dans les restaurants sont incompréhensibles. Quand vous avez quitté vos études pour vous y installer, c’est normal de paniquer. Est-ce que je viens de faire une énorme erreur ?

Heureusement, un ami, qui trempait dans le milieu des entrepreneurs web, m’avait mis en contact avec un Américain sur place. C’était mon seul lien avec la communauté de nomades dont j’avais entendu parler sur Internet. Le lendemain de mon arrivée, un membre du groupe faisait une présentation dans un incubateur et une douzaine de personnes étaient venues le soutenir. On m’a proposé de me joindre à eux, et je me suis accroché à cette invitation comme à une bouée de survie. Après l’événement, tout le monde est allé dîner dans un restaurant de barbecue vietnamien, le genre d’endroit où je n’aurais jamais osé mettre les pieds tout seul. Heureusement, quelqu’un a commandé pour toute la table, car je n’aurais pas su déchiffrer le menu.

Il me restait à trouver un endroit où habiter. J’ai demandé conseil à mes nouveaux amis et l’un d’eux a pris mon téléphone et tapé une adresse dans Google Maps, en me disant : « Demain, va dans cette rue et toque à la porte

des maisons où il y a un signe “À louer”. Le loyer devrait être entre 200 et 250 dollars. L’électricité est en plus. N’oublie pas de demander s’il y a un endroit où garer ton scooter. Tu as un scooter ? Non ? Attends, je vais te donner le numéro de mon loueur... »

Le lendemain, je débarquais à l’adresse indiquée, et je découvrais une petite ruelle qui ne payait pas de mine : quelques restaurants locaux, des grands-pères qui fumaient des cigarettes assis devant leur maison, un café quasiment vide... Mais les panneaux « À louer » étaient là, comme promis. Dans l’heure, j’avais emménagé dans un petit studio. C’était l’endroit parfait : une vingtaine d’entrepreneurs du web habitaient dans cette ruelle. À chaque fois que je sortais de chez moi pour prendre mon petit-déjeuner dans le boui-boui du coin, ou pour aller travailler dans un des cafés qui me servaient de bureau, j’étais sûr de croiser une tête familière. Tous les soirs, quelqu’un proposait un dîner dans un restaurant local, ou de boire quelques bières dans une échoppe du coin (qui faisait aussi loueur de scooters, maison d’hôtes et agence de voyages). Saigon est une grande ville, mais j’avais l’impression surréelle de connaître tous mes voisins. On appelait cette ruelle le « Hô Chi Minh-Village ».

Toute tribu demande un sacrifice pour la rejoindre : en école de commerce, chaque association a son rituel initiatique, qui implique souvent une forme de bizutage et d’être choisi par les membres existants ; dans le Hô Chi Minh-Village, il fallait être assez malin pour gagner sa vie en ligne et assez courageux pour déménager à l’autre bout du monde. Toute tribu a son uniforme : en école de commerce, c’était l’incontournable polo d’association ; dans le Hô Chi Minh-Village, c’était le short et la paire de tongs. Toute tribu renforce un système de valeur : en école de commerce, vous marquiez des points en étant populaire et connecté ; dans le Hô Chi Minh-Village, il fallait connaître les dernières méthodes pour gagner de l’argent. Au moment où j’ai débarqué, une des stars les plus respectées de la communauté était un Vietnamien timide d’à peine 19 ans : il avait trouvé un moyen de gagner une fortune en vendant des t-shirts aux occidentaux sur Facebook. Cette tribu n’était pas fondamentalement meilleure que l’autre, mais il est rapidement devenu clair que le Hô Chi Minh-Village correspondait beaucoup mieux à mes objectifs de vie.

Sous l’influence de ma nouvelle tribu, j’ai commencé à voir plus gros. En quelques mois, j’ai doublé mon chiffre d’affaires mensuel. Je travaillais 7

jours sur 7, mais j'étais en harmonie avec mon environnement : pour la première fois, j'avais des gens à qui parler de mes projets, mes problèmes et mes ambitions. Dans nos entourages, personne n'imaginait que gagner sa vie sur Internet était une carrière viable – et nous avons tous abandonné l'idée de convaincre nos familles. Mais dans cette petite communauté, c'était la chose la plus naturelle au monde. Nous étions convaincus d'être les pionniers d'une nouvelle manière de travailler. Nous avons trouvé un moyen d'échapper au conditionnement social pour vivre librement.

Après six mois à Hô Chi Minh-Ville, le brouhaha des scooters et le chaos ambiant des vendeurs qui bloquent le trottoir avaient pris un nouveau sens. Désormais, ils me chuchotaient : « Tu es sur la bonne voie. Rien n'est impossible. Continue comme ça pendant quelques années et tu seras riche. »

Je ne peux pas imaginer à quoi ressemblerait ma vie aujourd'hui sans cette expérience. Est-ce que j'aurais été aussi persévérant sans cette communauté pour me soutenir ? Est-ce que j'aurais travaillé aussi dur dans un environnement qui n'admirait pas mes efforts ? Probablement pas. Cette tribu a changé ma vie.

Vous avez sans doute vécu une expérience similaire. Peut-être que c'était trouver le bon groupe d'amis pendant vos études. Ou rejoindre une petite entreprise avec une équipe soudée. Ou démarrer un nouveau sport d'équipe. La morale de cette histoire est simple : rejoindre la bonne tribu, au bon moment, a le pouvoir de changer une vie. C'est pour ça que créer une tribu autour de votre produit est aussi puissant, tant pour vos clients que pour votre chiffre d'affaires.

Gagner de l'argent avec le tribalisme

Vous n'avez pas besoin d'inventer le prochain Google pour monter votre business. Votre innovation peut être psychologique ou sociale. Alors, comment utiliser ce que vous avez appris dans ce chapitre pour monter un business ?

Option 1 – Insérez-vous dans une tribu existante

Les membres de la tribu s'imitent mutuellement : si vous pouvez insérer votre produit dans une tribu existante, il se propagera rapidement. Par exemple, Facebook a été lancé dans la tribu des étudiants de Harvard. Avoir un compte Facebook était un signal que vous apparteniez à cette tribu d'élite ; ne pas avoir de compte était une preuve que vous n'étiez pas dans le coup.

Autre exemple : le PopSocket est un petit accessoire qui se colle au dos d'un smartphone, et qui forme une petite poignée que vous pouvez saisir entre votre index et votre majeur pour mieux tenir votre téléphone (notamment quand vous le tenez à une main, ou à bout de bras pour prendre un selfie). En 2014, l'année du lancement, 30 000 PopSockets ont été vendus ⁵ – en 2018, c'était 60 millions. Selon David Barnett, fondateur de l'entreprise : « Entre fin 2014 et début 2015, il y a deux zones où les ventes ont décollé. La première était Los Angeles et Hollywood, à cause des célébrités. L'autre était Denver, parce que certaines écoles les vendaient dans leurs kermesses. Donc il y avait ces deux petites flammes dans le pays ⁶. »

Ces petites flammes se sont propagées au sein de ces deux tribus, aidées par un comportement que personne n'avait jamais pensé à monétiser : le selfie dans un miroir. Quand vous prenez un selfie dans un miroir, le PopSocket collé au dos de votre téléphone est en plein milieu de la photo. Ce petit accessoire a commencé à apparaître sur les photos de nombreuses célébrités (« Au départ c'était Gigi Hadid, Kendall Jenner, Ryan Seacrest... »). Le produit était désormais associé à des individus prestigieux, donc ce petit accessoire est devenu un signe de prestige – et les millions de followers de ces influenceurs se sont mis à réclamer leurs propres PopSockets.

Au départ, c'était purement organique, mais Barnett a rapidement compris la puissance de cette preuve sociale. PopSocket a commencé à sponsoriser ces mêmes influenceurs pour qu'ils parlent du produit. Encore plus malin, il a permis à ces chefs de tribu de créer leur propre version du PopSocket. Le premier partenaire a été Jenna Marbles, une youtubeuse américaine à succès. Elle a proposé à ses fans d'afficher leur appartenance à sa tribu en achetant un PopSocket à l'effigie des mascottes de la chaîne : ses chiens.

Le produit en soit est utile, mais simple – c'est quand il est devenu un marqueur tribal que les ventes de PopSockets ont explosé pour atteindre les

dizaines de millions.

Option 2 – Créer une tribu autour de votre produit

Au lieu de rejoindre une tribu existante, vous pouvez créer votre propre tribu autour de votre produit – ou de votre personnalité. C’est la stratégie suivie par les youtubeurs, qui vendent des produits dérivés (T-shirts, mugs, coques de téléphone...) signalant que vous appartenez à la tribu – et que vous soutenez financièrement le youtubeur, un sacrifice récompensé par un boost de votre statut.

Le youtubeur PewDiePie multiplie l’efficacité de cette stratégie en produisant des collections à durée limitée. Quand il a été le premier vidéaste de l’histoire à passer la barre symbolique des 50 millions d’abonnés, il a produit une série de t-shirts et pulls intitulée « 50 mil club » (c’est-à-dire « le club des 50 millions »). Ces vêtements permettent à ses fans de commémorer leur présence à cet événement historique – et aussi de solidifier leur statut en tant que « vrais de vrais », qui étaient là avant les 50 millions.

Un autre exemple serait Harley-Davidson. La marque vend non seulement des motos, mais aussi des t-shirts et des casquettes. L’habillement est une partie minuscule du chiffre d’affaires, mais joue un rôle crucial pour solidifier la tribu : vous pouvez revendiquer votre appartenance toute la journée, pas juste quand vous conduisez votre moto. Apple emploie la même stratégie en glissant des autocollants affichant son logo dans la boîte de chaque produit vendu. En plaçant un sticker Apple sur votre voiture ou votre boîte aux lettres, vous signalez que vous faites partie de la tribu, même à ceux qui ne voient pas votre téléphone.

Les t-shirts et les autocollants sont typiques des business qui ont construit une tribu. Mais bien sûr, il ne suffit pas d’imprimer votre logo sur un t-shirt pour créer une tribu (d’ailleurs la plupart des t-shirts promotionnels que vous avez reçus ont probablement fini au fond de votre placard).

Votre nouvelle tribu doit répondre à tous les besoins psychologiques détaillés dans ce chapitre.

- 1. Les membres de votre tribu sont reconnaissables :** ils ont une manière de s'habiller, un jargon, un comportement ou un lieu de regroupement qui leur est propre. Quelle est la « poignée de main secrète » qui permet aux membres de votre tribu de se retrouver ?
- 2. Votre tribu a un adversaire :** de préférence une autre tribu – mais si besoin votre ennemi peut être une idée abstraite (« la malbouffe », « l'inégalité », « le monde du métro-boulot-dodo ») ... ou même un groupe de personnes imaginaires (comme c'est le cas de certaines théories du complot) ! Tous les sports populaires reposent sur une compétition (généralement par équipe) : sans conflit, la tribu perd sa raison d'être. Qui est l'équipe adverse pour votre tribu ?
- 3. Votre tribu a un système de valeurs et une échelle de statut :** l'économie du statut permet d'aligner les efforts de vos membres vers un objectif commun, et de récompenser les membres qui contribuent le plus à la tribu. Plus la manière de gagner du statut est claire, plus les membres sont galvanisés. C'est pour ça que les jeux en ligne affichent publiquement le niveau de chaque joueur : vous avez un objectif clair et vous savez toujours exactement où vous en êtes. Quelles sont les valeurs sacrées de votre tribu ? Comment gagne-t-on l'amitié, le respect et l'admiration des autres membres ?

1. Comme souvent sur Internet, le terme « PC Master Race » est à l'origine une moquerie inventée par un comique pour se moquer de l'arrogance des joueurs PC, qui l'ont ensuite récupérée comme un badge de fierté. https://en.wikipedia.org/wiki/PC_Master_Race

2. <https://medium.com/@bchesky/dont-fuck-up-the-culture-597cde9ee9d4>

3. https://en.wikipedia.org/wiki/History_of_Freemasonry#Origin_of_the_term_%22Freemason%22

4. <http://cdixon.org/2015/01/31/come-for-the-tool-stay-for-the-network>

5. <https://www.forbes.com/sites/amitchowdhry/2018/02/14/popsockets/#2f16b0f146a9>

6. <https://mixergy.com/interviews/popsockets-with-david-barnett>

C HAPITRE 6

L'économie du statut : besoins d'estime

Notre tribu devient un élément central de notre identité : quand vous rencontrez quelqu'un, les premières questions portent sur votre affiliation tribale (« tu viens d'où ? », « qu'est-ce que tu fais dans la vie ? », « comment est-ce que tu connais Jean-Marc ? ») – en plus de la quantité énorme d'informations à ce sujet que vous communiquez par votre style vestimentaire, votre coupe de cheveux et votre langage corporel.

Mais au sein du groupe, il y a une hiérarchie – et les membres de la tribu sont en compétition constante pour acquérir et défendre leur statut social. Ce statut est un mix de respect, d'admiration, d'appréciation, de peur, de degré d'utilité... et bien sûr, la manière d'acquérir du statut dépend de la tribu et de ses valeurs sacrées.

Dans la tribu « analyste financier chez un groupe d'investissement », vous gagnez du statut en décrochant un gros bonus de fin d'année. Dans la tribu « activiste de justice sociale », vous gagnez du statut en attaquant publiquement les ennemis du groupe (racistes, homophobes, sexistes...). Dans la tribu « fan des Bleus », vous gagnez du statut en ayant une connaissance encyclopédique de l'histoire de l'équipe. Dans la tribu « collégiennes de 13 ans de la 5^e B du collège Montaigne », vous gagnez du statut en étant taggée dans un selfie avec la fille la plus populaire de la classe.

Quelle que soit la tribu, il y a trois manières fiables d'acquérir du statut :

- 1. Être utile en aidant les membres de la tribu à atteindre la valeur sacrée** (par exemple : un investisseur dans un événement

de networking pour entrepreneurs qui veulent lever de l'argent, une productrice qui peut donner un rôle à des acteurs, ou le président de l'association de parents d'élèves qui peut décider quelles initiatives seront mises en avant).

2. Être publiquement associé avec des individus de haut statut (par exemple : prendre une photo avec une célébrité, être invité à déjeuner avec le big boss, ou même retweeter un politicien connu).

3. Attaquer les ennemis de la tribu (par exemple : partager des memes ¹ qui moquent un politicien adverse, dénoncer quiconque transgresse une valeur sacrée, ou expliquer dans une vidéo YouTube de trois quarts d'heure pourquoi un film populaire auprès du grand public est absolument idiot et détestable).

Pourquoi on aime voir tomber les puissants

Le statut est un jeu de chaises musicales : pour monter dans la hiérarchie, quelqu'un d'autre doit descendre. Si un membre du groupe réussit trop bien, il attire des jalousies. Chacun doit alors décider s'il a plus à gagner à s'attirer les bonnes grâces de l'étoile montante, ou s'il vaut mieux la dégommer publiquement pour élever son propre statut.

Cela explique la joie que nous prenons à voir les puissants tomber – ou même nos amis échouer – que les Allemands appellent « *Schadenfreude* ». Cette sensation vous rappelle que, si quelqu'un d'autre trébuche, c'est tout bon pour vous. Vous n'avez pas de plaisir à constater la souffrance d'un sans-abri (qui ne menace aucunement votre propre statut) – mais voir un entrepreneur ou politicien influent dégringoler de son piédestal satisfait votre soif de sang.

Prenez par exemple l'histoire de Billy McFarland, un entrepreneur américain qui a annoncé fin 2016 un « luxueux festival musical » qu'il appelait le « Fyre Festival ». Agressivement promu sur Instagram par des influenceurs et top models, le festival promettait un événement exceptionnel bourré de célébrités. Le lieu : l'ancienne île privée de Pablo Escobar dans les Bahamas. Les organisateurs ont rapidement vendu tous les tickets, mais la logistique n'a pas suivi. Quand les festivaliers ont débarqué

dans le paradis tropical en 2017, ils ont eu la mauvaise surprise de découvrir que les « villas de luxe » qu'on leur avait promises étaient en réalité des tentes d'urgence laissées sur place par les organisations humanitaires à la suite du dernier ouragan. Les « repas de gourmet » annoncés étaient une pauvre tranche de fromage sur du pain, le tout servi dans une boîte en carton.

Ce désastre a déjà fait l'objet de deux documentaires (un sur Netflix, l'autre sur Hulu). Mais d'où vient cette fascination ? Les nouvelles entreprises échouent tout le temps et les investisseurs gaspillent régulièrement des millions dans des idées qui finissent par exploser en vol. Mais le Fyre Festival a capturé l'imagination du public de manière unique (d'où deux documentaires, publiés à quelques semaines d'intervalle), car il ne s'agit pas d'une histoire de business (qui n'intéresse que les geeks comme moi) mais d'une histoire de statut (qui concerne tout le monde). Le statut était au cœur du projet de McFarland : il l'achetait (en sponsorisant des publications Instagram par des top models) et le vendait (en promettant l'événement du siècle, où vous auriez une chance de croiser ces mêmes top models). Son échec – et le ridicule des festivaliers et autres « influenceurs » qui avaient payé des milliers de dollars pour leurs tickets – est une punition symbolique de l'arrogance de la jet-set qui fait la fête aux Bahamas pendant que le reste du monde est coincé dans les embouteillages.

[Le statut est une monnaie](#)

C'est une blague cruelle de la part de l'évolution de nous rendre psychologiquement accros à la tribu, puis de créer au sein de chaque tribu une compétition vicieuse pour le statut. Mais il y a une certaine logique : le statut est une récompense pour les membres qui agissent dans l'intérêt de la tribu – en échange, ils augmentent leurs chances de survivre et (surtout) de se reproduire.

La réputation était une monnaie d'échange bien avant l'invention des pièces d'or. Vous gagniez du statut en étant un guerrier héroïque qui défendait sa tribu ou un chasseur qui partageait son gibier – et vous pouviez investir votre statut pour devenir un leader au sein de la tribu.

En particulier, le statut est un jeton essentiel dans la compétition pour attirer des partenaires sexuels, notamment pour les hommes. Une théorie pour expliquer le rôle du statut social dans la sélection sexuelle humaine est que les femmes cherchent le partenaire qui va donner à leurs enfants (et donc à leurs gènes) le maximum de chances de survie, et que la meilleure manière de choisir est de laisser les hommes jouer leurs jeux de statut et choisir le gagnant ² . Que cette théorie soit vraie ou non – et que vous soyez un homme ou une femme – une chose est claire : accumuler du statut donne envie aux gens de passer du temps avec vous, de soutenir vos projets et facilite l'attraction de partenaires sexuels. C'est votre « salaire » pour avoir contribué aux objectifs de la tribu – ou simplement pour avoir triomphé de vos adversaires.

Signalement : le statut demande un sacrifice

Le problème est le suivant : n'importe qui peut prétendre avoir les caractéristiques valorisées par la tribu – et puisque le statut confère des avantages, on a une bonne raison de faire semblant. Alors comment être sûr que nous accordons le statut à ceux qui l'ont vraiment mérité ?

C'est ici que le concept de « signal » entre en jeu. Le concept vient de la biologie évolutive : un signal permet à un animal de prouver qu'il possède une certaine qualité désirable. L'exemple typique est le paon, dont le mâle développe une queue somptueuse pour attirer des partenaires sexuelles. Mais pourquoi les femelles sont-elles attirées par cette démonstration plumaire ? Ont-elles un vrai sens de ce qui est « beau » ? Les biologistes répondent que non : la queue du paon est en réalité un *signal* qui annonce que cet animal est en excellente santé et capable de trouver assez de nourriture pour maintenir ce plumage extravagant. La longue queue du paon est un handicap, qui ralentit l'animal et le rend plus vulnérable aux prédateurs. Un mâle qui peut non seulement survivre mais aussi maintenir un plumage éclatant, malgré ce handicap, signale que ses gènes sont de haute qualité.

Tout signal doit demander un sacrifice. Si le paon se contentait d'annoncer (par son langage de couics et de couacs) « j'ai de très bon gènes », la femelle n'aurait aucune raison de le croire. Si le signal ne coûte rien à

produire, n'importe quel imposteur pourrait prétendre posséder la qualité signalée. Par exemple, seuls les riches peuvent se permettre de porter une montre à 15 000 €, donc une Rolex signale efficacement que vous avez de l'argent. Suivant cette ligne de raisonnement, la seule manière de signaler que vous êtes riche est de « gâcher » de l'argent. Bien sûr, l'argent n'est pas réellement gâché, puisque vous achetez du statut au sein d'une tribu, qui a plus de valeur à vos yeux que ce que vous avez dépensé.

Ça explique aussi pourquoi les produits de luxe sont toujours des choses que vous pouvez montrer :

- une Lamborghini est un signe de statut efficace – mais une machine à laver de luxe à 30 000 € n'aurait pas le même effet, parce que personne ne la verrait ;
- Dior vend des parfums (que tout le monde peut sentir) et non du dentifrice (que vous n'utiliserez que chez vous) ;
- Apple avait une part de marché minuscule à l'époque des ordinateurs de bureau, mais la marque a explosé avec des appareils portatifs : l'iPod, puis l'iPhone (et dans une moindre mesure le MacBook, l'iPad et l'Apple Watch) ; Apple TV, un appareil qui reste caché dans votre salon, n'a toujours pas vraiment décollé. Leur idée de génie a été de rendre les écouteurs de l'iPod iconiques à travers les fameuses pubs des silhouettes dansantes : tout le monde sait que vous avez un iPod, même s'il reste dans votre poche. (Ils ont refait le coup avec les AirPods.)

Les signaux sont partout

Heureusement, signaler que vous avez de l'argent n'est pas la seule manière d'acquérir du statut. C'est très bien pour un émir du pétrole de construire une réplique du Taj Mahal en or massif – mais ça n'est pas une option pour vous et moi. Alors peut-être que vous allez choisir un appartement plus modeste, mais dans « un quartier très sympa », aménagé avec des meubles achetés chez un antiquaire, et vous irez faire le marché le dimanche matin pour vous procurer des patates chez Bachir, un petit producteur de la région. Félicitation, vous signalez la sophistication culturelle ! Ce signal demande

des ressources financières, du capital social, mais aussi un « sens du goût » qui ne peut pas être facilement imité.

La musique est un autre signal de sophistication culturelle. On se vante d'avoir vu un groupe en concert avant qu'il ne soit connu. Jusqu'à récemment, vous pouviez aussi posséder des albums difficiles à trouver ou totalement inconnus du grand public. Depuis YouTube et Spotify, n'importe quel plouc est à un clic de n'importe quelle chanson, ce qui a diminué l'exclusivité – donc le prestige – d'écouter « la bonne musique ». En revanche, les concerts restent des signaux efficaces, puisque les places sont limitées, tout le monde ne peut pas se les payer et ils sont une excellente opportunité de poster sur les réseaux sociaux.

Le jeu de statut trouve toujours un débouché : le technologiste Eugene Wei remarque que « la nourriture a remplacé la musique au cœur de la conversation culturelle pour beaucoup » et se demande « si c'est parce que la nourriture offre toujours une véritable rareté, alors que la musique est librement accessible partout, ce qui en fait un signal inefficace de votre statut et de votre goût ³ ». Manger dans un restaurant tendance est passé d'une expérience que vous pouviez partager avec les quelques personnes assises à votre table, à une occasion photographiable que vous pouvez partager avec tout votre réseau. En 1990, il aurait été incroyablement maladroit de montrer à vos amis des photos de votre repas dans un resto chic, mais sur Instagram c'est parfaitement normal.

Même la beauté est un signal. Nous sommes attirés par les visages symétriques, les peaux sans boutons et les dentitions intactes, car ils signalent la bonne santé. Il y a quelques siècles, quand la famine était encore un vrai risque, l'idéal de beauté avait des rondeurs qui signalaient l'accès à une abondance de nourriture. Aujourd'hui, même les pauvres peuvent être gros – donc le signal s'est inversé : afficher vos abdos prouve que vous avez à la fois le temps, l'argent et l'auto-discipline de passer des heures chaque semaine dans une salle de sport.

Le système éducatif n'y échappe pas non plus. En école de commerce, tous les élèves savent qu'on n'apprend pas grand-chose en cours. Pourtant les recruteurs (qui sont souvent passés par ces mêmes écoles et ne sont pas dupes) continuent à valoriser ces diplômes. Pourquoi ? La meilleure explication est que la principale fonction de l'école n'est pas d'enseigner

des compétences précises, mais de signaler que l'étudiant est raisonnablement intelligent et capable de suivre des instructions. Si on part du principe que tous les jeunes gens ambitieux, intelligents, disciplinés et socialement bien ajustés obtiennent un diplôme, alors il est logique que ceux qui n'ont pas de diplôme n'aient pas ces qualités. Il est beaucoup plus facile pour un recruteur de filtrer par le diplôme que d'essayer de juger le caractère de chaque candidat – et ce même si l'école n'a rien enseigné d'utile !

Internet est en train de changer ce *statu quo* , car vous pouvez facilement montrer votre travail – et c'est un moyen plus fiable de signaler vos compétences qu'un diplôme. Je ne sais pas où les gens qui travaillent pour moi ont fait leurs études, parce que j'ai des moyens plus fiables de vérifier leurs compétences. Si vous postulez en tant que webmarketeur, vous avez intérêt à montrer des sites que vous avez construits. La même idée s'applique pour un designer avec son portfolio ou un programmeur avec ses projets *open source* : montrer votre travail est un signal fiable de votre compétence. Bien sûr, certaines professions ne peuvent pas aussi facilement montrer leurs réalisations, donc le diplôme reste le meilleur signal : vous ne pouvez pas évaluer la compétence d'un médecin en consultant son site web.

Finalement, une manière directe de renforcer votre statut dans le groupe est de proclamer vocalement votre appartenance à ses valeurs. Ce concept est appelé dérogatoirement « le signalement de vertu ». Signaler sa supériorité morale est un sport national sur les réseaux sociaux dont les utilisateurs sont perpétuellement scandalisés par les dernières révélations. Le problème du signalement de vertu, c'est qu'il ne coûte rien : pour que le signal soit efficace, il faut donc donner l'impression que vous faites un sacrifice en exprimant votre opinion. C'est pour ça que, quel que soit le débat sur Internet, *les deux camps* affirment être injustement opprimés ! Sans oppression, il n'y a pas de sacrifice à vous exprimer et donc vous ne marquez pas de points de statut. J'avais prévu ici un exemple politique, mais mieux vaut choisir un cas qui va susciter moins d'émotions : il y a quelque temps, le développeur japonais From Software (*Dark Souls* , *Sekiro*), connu pour créer des jeux très difficiles réservés aux gamers les plus tenaces, s'est retrouvé au milieu d'un débat sur le sujet de l'accessibilité. Un camp affirme que les développeurs devraient rendre leurs jeux accessibles à tous, y compris les joueurs qui ne sont pas si habiles de leurs

mains (potentiellement dû à un handicap physique ou mental) ; l'autre maintient qu'il y a plein de jeux accessibles, et que personne n'est obligé de jouer à ce jeu en particulier. Le premier camp crie à l'exclusion et à l'élitisme ; le second se voit comme la victime d'une chasse aux sorcières qui menace de détruire son passe-temps favori. Vue de l'extérieur, la situation semble absurde : les deux camps ont l'impression d'être victimes d'un complot injuste, contre lequel ils s'indignent courageusement ! Être victime d'un complot est un avantage (surtout si le complot est imaginaire), car cela vous permet de marquer des points de vertu juste en exprimant votre opinion.

Contre-signallement : comment expliquer les effets de mode

Le problème d'un signal, c'est que plus il y a de gens qui l'utilisent, plus sa signification est diluée. La première fashionista qui adopte un nouveau style de pantalon avec une jambe plus longue que l'autre crée le choc et montre qu'elle est avant-gardiste. Mais plus les gens adoptent la tendance, moins le signal est fort : d'abord on a les gens qui sont proches des tendances, puis ceux qui lisent les magazines de mode... et ainsi de suite jusqu'à ce que le modèle se retrouve dans les rayons de Zara et H&M. À ce stade, le signal est devenu parfaitement inutile – en tout cas si vous voulez signaler que vous faites partie de l'avant-garde. La solution, c'est de trouver une nouvelle tendance, inconnue du grand public, et de recommencer le cycle. Ou alors vous pouvez adopter un style « vintage » qui est totalement passé de mode et qui montre que vous êtes visionnaire. Cette dynamique explique le comportement du monde de la mode – qui semble insensé vu de l'extérieur – où ce qui était cool une saison devient totalement ringard deux ans plus tard... mais revient à la mode trente ans après ! La mode n'est pas une affaire de beauté, mais de signal, et ce type de signal se périmé dès qu'il devient populaire. Bien sûr, la plupart d'entre nous ne cherchons pas à signaler que nous faisons partie de l'avant-garde ; par exemple, si vous cherchez à signaler « je suis une personne normale et un professionnel fiable », vous n'aurez pas besoin de renouveler votre garde-robe aussi souvent (mais quand même de temps en temps : on vous regardera

bizarrement si vous vous pointez au bureau dans un costume style « années 1970 »).

Ce phénomène a un nom : le contre-signallement. Le contre-signallement consiste à signaler une certaine qualité en refusant d'envoyer un autre signal. Par exemple, si vous vous présentez à un rendez-vous important en costume-cravate, vous signalez votre sérieux – mais si vous débarquez en robe de chambre, comme le fait Mark Zuckerberg dans le film *The Social Network*, c'est un signal que vous êtes tellement demandé que vous n'avez plus besoin d'impressionner personne.

Autre exemple classique de contre-signallement : le phénomène des « nouveaux riches ». Pour illustrer, imaginons qu'il y a trois classes sociales : les pauvres, les nouveaux riches et les héritiers. Les pauvres n'ont pas beaucoup d'argent. Les nouveaux riches ont gagné beaucoup d'argent en peu de temps (peut-être en montant un business, en jouant au Loto, ou en trouvant du pétrole dans leur jardin). Les héritiers ont grandi avec une cuillère en argent dans la bouche : quelqu'un dans leur famille a fait fortune, mais c'était il y a plusieurs générations (peut-être que l'arrière-grand-père est l'inventeur de la machine à laver) ; la famille possède des immeubles, des entreprises, des œuvres d'art, plusieurs hélicoptères et tout le monde a été éduqué dans un pensionnat hors de prix au sommet d'une montagne enneigée en Suisse...

Le nouveau riche a été pauvre et veut prouver au monde qu'il ne l'est plus : il porte une montre qui coûte le prix d'une voiture et conduit une voiture qui coûte le prix d'une maison. Plus ses possessions sont visibles et plus la richesse est ostentatoire, mieux c'est. Mais l'héritier sent que sa classe sociale est un cran au-dessus de celle du nouveau riche ; l'héritier n'a pas peur d'être pris pour un pauvre, mais il aurait horreur d'être confondu avec un nouveau riche. Donc l'étalage de richesse du nouveau riche est jugé « vulgaire », et la classe sociale supérieure adopte un style de vie tout aussi coûteux, mais beaucoup moins visible. Refuser d'envoyer le signal « je suis riche » est un contre-signal qui dit « je suis tellement riche que je n'ai pas besoin de vous le montrer ». Si votre famille est milliardaire, il n'y a pas d'intérêt à conduire une voiture que le premier millionnaire venu pourrait acheter.

Voici encore plus d'exemples :

Qualité signalée	Absence de qualité	Signal	Contre-signal
« Je suis riche »	Conduire une vieille Toyota	Conduire une Ferrari décapotable rouge	Conduire une voiture chic mais sobre
« L'entreprise que j'ai fondée vaudra beaucoup d'argent un de ces jours »	Venir à une réunion en jean et baskets	Venir à une réunion en costume	Venir à une réunion en jean et baskets (ou en robe de chambre)
« Je m'y connais niveau technologie »	Avoir un téléphone Android de base	Avoir un iPhone	Avoir un vieux Nokia parce que « les GAFA ⁴ essaient de contrôler nos vies »
« Je suis informé »	Ne pas suivre l'actualité	Suivre l'actualité tous les jours	Ne pas suivre l'actualité parce que « c'est un cirque – le vrai savoir est dans les livres »
« Je suis un(e) bon(ne) partenaire romantique »	« Hey miss, t'as un 06 ? »	Tout faire pour essayer de plaire (cadeaux, compliments...)	Être soi-même, en ayant confiance que ça suffit pour plaire
« Je suis ton ami »	Échanges cordiaux mais distants (« Bonjour, comment puis-je vous aider ? »)	Échanges amicaux (« Tu as passé un bon week-end ? »)	Moqueries que seul un proche pourrait se permettre (« Alors, t'es encore en retard ? Il va falloir s'acheter un réveil ! »)
« Je prends soin de ma santé »	Manger au McDo	Éviter de manger trop gras ou trop sucré	Régime keto, où la majorité de vos calories vient de matières grasses (« En réalité, le gras est très bon pour la santé ! »)
« Je suis productif »	N'accepter aucune tâche (car vous êtes paresseux)	Accepter toutes les tâches	N'accepter aucune tâche (car vous êtes « ultra-focus sur l'essentiel »)
« Je suis une personne rationnelle »	« Il y a des choses qu'on ne peut tout simplement pas expliquer rationnellement »	« La religion est une perte de temps pour les gens naïfs »	« Je médite tous les jours, parce que la science a montré que c'est bon pour la santé »

¹ Meme : image (ou parfois un bout de texte) qui est reprise avec de légères modifications et appliquée à un nouveau contexte, généralement à des fins humoristiques.

- 2 La théorie fonctionne dans les deux sens : il semble que les critères physiques de beauté généralement privilégiés par les hommes signalent la fertilité d'une partenaire.
- 3 <https://www.eugenewei.com/blog/2015/8/18/cuisine-and-empire>
- 4 GAFA : Google, Apple, Facebook, Amazon.

C HAPITRE 7

Commercialiser le sens de la vie : besoins d'actualisation et de transcendance de soi

Commençons ce chapitre par une mauvaise nouvelle : tôt ou tard, vous allez mourir.

L'être humain est le seul animal qui ait conscience de sa propre mortalité. Tous les organismes vivants ont un besoin de nourriture et beaucoup de mammifères ont des besoins sociaux. Mais nous sommes les seuls à traverser des crises existentielles où nous nous demandons « Quel est le sens de la vie ? », « Est-ce que j'ai envie de passer le reste de mes jours avec cette personne ? » ou « Si ça se trouve, j'aurais été plus heureux en réalisant mon rêve de devenir un clown de cirque »...

Psychologie de la crise existentielle

La crise existentielle par excellence est la crise de la quarantaine – en tout cas c'est celle qui est le plus souvent représentée dans les médias. Le terme américain est encore plus explicite : « *mid-life crisis* ». La crise du milieu de votre vie. Le moment où vous prenez conscience que vous n'avez pas réalisé vos rêves de jeunesse – et où vous quittez votre job pour ouvrir une chambre d'hôtes dans le Larzac, achetez une grosse moto toute reluisante, ou partez pour une quête spirituelle dans la jungle péruvienne...

En réalité, une crise existentielle n'a rien à voir avec votre âge. Pour la plupart des gens, l'adolescence est la première crise existentielle : c'est un

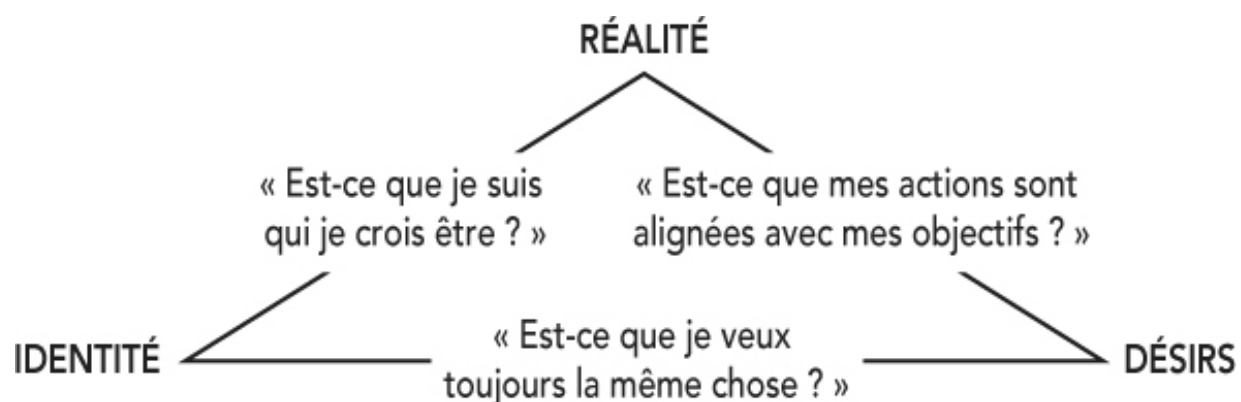
moment où vous devez renégocier votre identité. Obtenir son diplôme, rentrer dans la vie active, avoir un enfant, divorcer, frôler la mort : ce genre d'événement a tendance à soulever des questions que vous aviez jusqu'ici réussi à ignorer dans votre vie quotidienne.

Ces questions touchent à votre identité : « qui suis-je ? » et « qui suis-je censé être ? ». Si la différence entre qui vous êtes, qui vous croyez être et qui vous voulez être devient trop grande, vous risquez l'explosion. Vous découvrez que vous n'êtes pas qui vous pensiez être, que vous ne croyez plus à qui vous vouliez être, et que vous ne voulez plus être qui vous êtes. Bref : c'est compliqué.

Une crise économique est une bonne analogie pour décrire la crise existentielle. Par exemple, la bulle Internet de la fin des années 1990 a fait exploser le prix des actions d'entreprises qui ne gagnaient pas d'argent, et n'avaient pas non plus vraiment d'idées sur la manière dont elles allaient en gagner un jour. C'était un nouveau monde ! Les anciennes règles ne s'appliquaient plus ! La Silicon Valley fabriquait des multimillionnaires en chaîne, des particuliers quittaient leur job pour jouer en Bourse à plein temps. C'était le délire général. Et les prix continuaient de grimper. Jusqu'au jour où la différence entre la valeur réelle de ces entreprises et le prix des actions est devenue intenable. La bulle a explosé, et les actions se sont effondrées.

Idéalement, les marchés ne devraient pas attendre une crise financière pour ramener les actions à leur juste prix : l'offre et la demande sont censées converger sur la « valeur intrinsèque ». Ça n'est pas toujours le cas dans les faits, et il en est de même pour nos identités. Idéalement, notre vision de nous-même devrait s'ajuster chaque jour en fonction de notre réalité, mais dans la pratique, nous pouvons accumuler un sacré déficit – jusqu'au jour où la bulle explose, et c'est la crise existentielle. Vous imaginez que vous serez un jour un écrivain célèbre, mais vous n'avez pas écrit une ligne depuis des mois ; le jour où un de vos anciens camarades de classe écrit un best-seller, vous êtes choqué de votre retard. Vous croyez vivre une vie de couple heureuse ; jusqu'au jour où on vous annonce qu'on vous quitte. Vous plongez corps et âme dans le succès de votre start-up en rêvant de devenir riche ; trois semaines après avoir vendu votre boîte pour plusieurs millions, vous vous rendez compte que votre vie tournait autour de votre travail et que vous vous ennuyez à mourir maintenant que vous êtes rentier.

La seule façon d'éviter ces énormes crises existentielles, c'est de rééquilibrer fréquemment avec des petites crises existentielles. Personnellement, j'essaie d'en avoir une tous les 90 jours : tous les 3 mois, je questionne tous mes projets (« Est-ce que je devrais continuer à faire ça ? ») et tous mes objectifs (« Est-ce que c'est encore ça que je veux ? »). J'en profite pour faire un bilan stratégique trimestriel avec mon équipe – comme ça, je n'ai pas trop l'impression de contempler mon nombril. Le but est d'aligner mon identité, ma réalité et mes objectifs :



TROIS QUESTIONS QUE JE ME POSE POUR ALIGNER MON IDENTITÉ, MA RÉALITÉ ET MES OBJECTIFS

Une crise existentielle vous force à réconcilier votre identité, votre réalité et vos objectifs. Et pour cette raison, chaque crise existentielle vous rend un peu plus sain d'esprit.

Devenir immortel

Le professeur en psychologie américain Ernest Becker voulait comprendre le comportement humain. Inspiré par l'approche psychanalytique de Freud, Becker cherchait l'explication dans la répression de nos pulsions. Pour Freud, les pulsions sexuelles se cachent derrière beaucoup de nos actions. Pour Becker, nous désirons plus que tout oublier notre mortalité.

Pour faire simple, nous savons que nous allons mourir, et ça nous terrifie ¹ : comment ce sera de *ne plus exister* ? Alors nous passons notre vie à chercher quelque chose – n'importe quoi – qui va nous survivre. Selon Becker, notre civilisation n'est que l'accumulation de ce qu'il appelle des

« projets d'immortalité ». Nous consacrons nos vies à des projets qui laisseront une marque après notre mort : élever une famille, écrire un livre, guérir une maladie, ou juste graver « Antony était ici » sur la vitre d'une rame de métro.

Bien sûr, tout ça se passe dans notre inconscient. Nous ne sommes pas conscients que nos reins ont besoin d'eau pour évacuer les toxines : une sensation (la soif) nous alerte quand nous sommes déshydratés. De la même manière, nous n'avons pas forcément conscience du « déni de la mort » suspecté par Becker, mais nous sommes alertés par une sensation : le besoin de « sens ».

« Quel est le sens de la vie ? » est l'exemple le plus cliché d'une question à laquelle personne ne peut apporter de réponse satisfaisante. Pourtant, nous connaissons tous cette sensation : « ce que je fais sert à quelque chose » – et son inverse : « ma vie n'a aucun sens ». Nous pensons avoir trouvé « le sens de notre vie » quand nous avons cette *sensation* que notre vie est pleine de sens. Ça peut venir de la religion, de vos enfants, d'un projet professionnel passionnant, de servir une grande cause, de créer une œuvre d'art ou simplement d'avoir l'impression que vous avez trouvé votre place dans le monde.

Il n'y a pas de doute que nous cherchons tous à donner un sens à notre vie : par nos projets d'immortalité, et parfois même en se posant directement la question. Becker pense que cette quête instinctive de sens sert à apaiser notre peur de la mort. Ça expliquerait pourquoi la question du sens de la vie refait surface dès que nous sommes face à notre mortalité : à notre trentième anniversaire, quand nous recevons un diagnostic médical inquiétant, ou quand nous perdons un proche. Les questions existentielles font aussi souvent référence à la mort : « Si je devais mourir aujourd'hui, qu'est-ce que j'ai accompli ? » ou « Comment est-ce que j'ai envie que les gens se souviennent de moi après ma mort ? ».

Comment vendre le sens de la vie

Quel est le rapport entre les crises existentielles, le sens de la vie... et le business en ligne ? Étonnamment, beaucoup de choses. La quête d'identité

et de sens est un besoin profond : si vous pouvez aider vos clients à le résoudre, vous pouvez construire un beau business.

Ne vous inquiétez pas : je ne suis pas en train de dire que vous devez monter une secte et commencer à initier vos adeptes aux « secrets de la vie et de l'univers ». D'ailleurs, la réponse à « quel est le sens de la vie » n'est absolument pas nécessaire : beaucoup de gens vivent très bien sans avoir de bonne réponse. Ce que nous cherchons vraiment, ce n'est pas une réponse mais une *sensation* . Cette sensation est produite quand notre identité, notre réalité et nos désirs sont alignés. Autrement dit, si quelqu'un veut trouver l'amour, vous n'avez pas besoin de répondre à la question « d'où vient l'amour ? » – vous avez juste besoin de lui présenter la bonne personne !

Pour créer du sens, vous devez aider votre propre client à aligner son identité, sa réalité et ses désirs. Prenons quelques exemples.

Créer une nouvelle réalité

Premièrement, vous pouvez créer une nouvelle réalité. Les jeux en ligne sont champions dans ce domaine. Par exemple, *World of Warcraft* est un monde virtuel qui vous donne un objectif clair de progression (un désir). Bien sûr, le monde entier (la réalité) est conçu pour vous permettre de réaliser ce désir : plus vous jouez, plus vous progressez. Vous pouvez créer un personnage (votre identité) qui vous ressemble dans la vie réelle, ou qui est totalement différent – mais dans tous les cas votre identité sera alignée avec votre objectif et le monde qui vous entoure. Vous ne risquez pas de vous retrouver avec un personnage inutile – ou qui serait utile dans un jeu totalement différent, comme par exemple *Pokémon* . Les médias imaginent parfois que l'attrait des jeux vidéo est la violence – mais bien plus profondément, c'est la quête de sens : un monde où les objectifs sont clairs, où vos talents sont utiles et reconnus et où chacun peut être le héros. Les *game designers* ont transformé cette sensation de progression en une science : votre niveau augmente ; vous débloquez de nouvelles zones, pouvoirs et costumes ; votre connaissance et votre maîtrise du jeu se perfectionnent.

De nombreuses entreprises ont essayé, avec plus ou moins de succès, d'appliquer ces stratégies en dehors du monde du jeu vidéo – on appelle ça

la « gamification ». Les exemples les plus connus sont les réseaux sociaux (à commencer par Facebook, Instagram, Twitter et YouTube), qui récompensent chaque poste par un score (nombre de vues, de likes, de retweets). Ces plateformes créent une boucle de désir-action-récompense qui nous donne cette sensation de sens – au moins initialement. La désillusion actuelle autour de ces plateformes tient largement au fait que cette sensation s’est révélée être plus superficielle et moins durable que beaucoup espéraient.

Mais le concept de base de la gamification reste valable : expliciter la progression de l’utilisateur, de manière à générer une sensation de sens – et de la motivation. Par exemple, l’application de méditation guidée Headspace vous encourage à méditer tous les jours avec un système de badges à débloquent. L’application Nike Run Club calcule la distance totale que vous avez courue en utilisant l’application – et vous donne des badges pour avoir battu votre meilleur temps, ou couru plus de 3, 5 ou 7 fois dans la semaine. (Oui, il y a souvent un système de badge). J’ai même gamifié l’écriture de ce livre : je sais combien de pages je dois écrire, et chaque jour je vois le pourcentage total avancer d’un cran vers les 100 %. Peut-être que je terminerais plus vite si je me décernais moi-même des badges...

Laisser sa marque sur le monde

Le signalement, comme on l’a vu dans le chapitre précédent, est ce qui nous permet de prouver aux autres toutes nos bonnes qualités. Mais parfois, la personne que vous voulez impressionner c’est... vous-même. La limite entre les deux est poreuse, parce que la meilleure manière de vous convaincre que vous êtes intelligent (par exemple), c’est de prouver au reste du monde que vous êtes intelligent. Notre image de nous-même dépend de l’image que les autres ont de nous : c’est d’ailleurs une dynamique assez saine, qui garde notre identité en cohérence avec la réalité. Sans ça, vous pourriez complètement perdre les pédales et commencer à vous prendre pour Napoléon.

Mais il y a des nuances. Prenons par exemple la différence entre acheter des vêtements (où la première question est « quelle image est-ce que je veux renvoyer ? ») et acheter des meubles (où vous vous demandez « dans quel espace est-ce que j’ai envie de vivre ? »). Les deux choix reflètent votre

identité, sous des angles différents. Votre espace de vie est le seul lieu que vous pouvez vraiment contrôler et sur lequel vous pouvez imprimer votre marque. Repeindre votre salon est une manière de dire « j'existe ! ».

Toutes les organisations (politiques, caritatives ou commerciales) qui demandent votre aide pour « changer le monde » font la même promesse : vous pouvez exprimer vos valeurs et laisser votre marque. Le monde sera pour toujours différent parce que vous avez existé.

Quel besoin votre business va-t-il résoudre ?

Nous avons passé les quatre derniers chapitres à analyser les besoins humains. Il en ressort que nous sommes une drôle d'espèce de primates, qui a réussi à mettre les pieds sur la Lune sans jamais vraiment transcender ses besoins animaux.

La bonne nouvelle, c'est que chacun de ces besoins est une opportunité pour vous de créer un nouveau produit. Dans la prochaine partie de ce livre, on va parler de la façon d'utiliser tous ces besoins pour trouver une idée de business.

¹ Ernest Becker, *The Denial of Death*, Simon & Schuster, 1973.

Partie 3
Trouver une idée de
business

C HAPITRE 8

Comment trouver une bonne idée de business

Voilà le rêve de tout entrepreneur en herbe : vous êtes en train de mâchonner un sandwich jambon-beurre à la pause déjeuner, en regardant du coin de l'œil une vidéo débile sur YouTube quand – PAF ! – une idée vous vient. Vous attrapez un stylo et griffonnez frénétiquement un schéma au dos de l'emballage graisseux de votre casse-croûte. Dix ans plus tard, votre idée de génie vous a rendu multi-millionnaire, et l'emballage de sandwich est dans un cadre, accroché au mur dans votre maison de vacances à Miami, à côté de lettres de félicitations de Bill Gates et du Dalaï-Lama.

On fantasme tous de tomber un jour sur « la bonne idée » qui va changer notre vie. Mais il faut avouer que le scénario que je viens de décrire est assez improbable. On tombe rarement « par hasard » sur une opportunité qui va tout changer. Si vous voulez décrocher le job de vos rêves, vous ne restez pas chez vous à regarder la télé en attendant que le téléphone sonne. Si vous voulez acheter un appartement, vous n'attendez pas qu'un collègue vous parle spontanément d'un logement à vendre. Si vous voulez un corps de rêve qui rend tout le monde jaloux à la plage, vous ne pouvez pas compter sur les deux étages que vous montez à pied tous les jours pour faire fondre vos poignées d'amour. La marche à suivre est toujours la même : vous fixez un objectif, vous établissez un plan, puis vous passez à l'action.

Trouver une idée de business n'est pas une exception – mais établir un plan d'action n'est pas aussi simple. Vous pouvez essayer de vous asseoir à la table de la cuisine avec un crayon et un bloc-notes, et tenter de faire une liste d'« idées de business originales », mais si vous n'avez pas de point de départ, vous risquez d'être face à cette page blanche pendant un long

moment. Pour chercher un logement, il y a un point de départ évident : il suffit de faire une recherche et Google vous proposera des centaines d'annonces. Mais chercher « idée de business rentable à laquelle personne n'a jamais pensé » sur Google ne va probablement pas suffire.

Ce chapitre va vous expliquer comment établir un plan d'action pour trouver votre idée : comment les entrepreneurs trouvent-ils leurs idées de business ? Et, quand vous trouvez une idée, comment savoir si elle est bonne ?

Le mythe de « l'idée de génie »

On peut difficilement trouver une idée qui ait rendu son inventeur plus riche en moins de temps qu'Instagram. Le développement initial de l'application de partage de photos a pris seulement huit semaines. Dès son lancement en octobre 2010, Instagram cartonne : 100 000 utilisateurs en une semaine, puis 1 million en moins de trois mois. Moins de dix-huit mois après son lancement, l'entreprise est rachetée par Facebook pour 1 milliard de dollars ¹ . Les deux fondateurs Kevin Systrom et Mike Krieger empochent 400 millions et 100 millions respectivement ² .

Imaginez gagner des centaines de millions en une année et demie de travail ! Ce genre d'anecdote nourrit l'espoir qu'une simple idée peut changer notre vie. Instagram était effectivement une idée de génie. Mais d'où est-elle vraiment venue ?

Avant de fonder Instagram, Kevin Systrom a créé une application appelée Burbn. Burbn n'était pas une idée particulièrement originale : cette application permettait de marquer votre présence dans un lieu, par exemple un bar ou un restaurant. Il existait déjà de nombreuses applications avec cette fonctionnalité, la plus connue étant Foursquare ³ – mais l'idée était dans l'air du temps et Systrom avait même réussi à lever 500 000 \$ auprès d'investisseurs pour en financer le développement. Première leçon : la bonne idée est rarement 100 % originale. Il vaut souvent mieux commencer par adapter à votre sauce un concept prouvé.

Mais copier ce qui marche déjà ne suffit pas. Trois mois seulement après le lancement de Burbn, Systrom a réalisé que sa start-up n'allait pas décoller.

Deuxième leçon : la seule manière de savoir si votre idée va marcher est de la lancer et de voir le résultat.

Heureusement, le temps passé à travailler sur cet échec n'était pas totalement perdu. Dans une interview sur le *Tim Ferriss Show*, Systrom explique qu'« il s'avère que les gens pensaient que les *check-in* étaient assez nazes car c'était déjà vu autre part, mais ils adoraient montrer ce qu'ils faisaient. Ils adoraient prendre une photo du bar ou du restaurant où ils étaient. Nous avons décidé de faire au plus simple : nous avons supprimé toutes les fonctionnalités de Burbn pour n'en garder qu'une : le partage de photos ⁴ ». Troisième leçon : votre idée initiale ne sera probablement pas parfaite, mais elle ne sera pas non plus totalement à jeter. Voyez si vous pouvez utiliser les réactions des premiers utilisateurs pour la faire évoluer.

Selon Systrom, Instagram n'aurait jamais fonctionné sans les filtres, qui permettent de rendre une photo plus jolie avant de la poster... mais les filtres n'étaient pas initialement prévus ! Il décrit une balade en bord de mer avec sa femme, où elle lui explique qu'elle n'utilisera pas sa nouvelle application quand elle sera sortie. Pourquoi ? Elle estime que ses photos ne sont pas assez bonnes pour être partagées – surtout comparées à celles postées par les amis de Systrom. Il explique alors que ses amis utilisent des filtres pour embellir leurs photos. À quoi sa femme répond : « Eh bien tu devrais peut-être ajouter des filtres ⁵ ». Dès qu'il rentre de la balade, Systrom se précipite sur son ordinateur et programme le tout premier filtre dans son application.

Sans les filtres, Instagram aurait été réservé à la minorité de gens qui savent prendre des belles photos. Avec les filtres, Systrom retire la principale barrière à l'adoption massive de son produit. Et pourtant, les fondateurs n'ont pas eu cette idée lors d'un brainstorming devant un tableau blanc. C'est arrivé lors d'une conversation en couple au bord de la mer. Quatrième leçon : des portes inattendues s'ouvrent à vous quand vous êtes plongé dans un projet.

Donc si on creuse dans l'origine d'une « idée de génie », on découvre que :

1. Les créateurs n'étaient pas eux-mêmes si géniaux que ça, puisque leur première idée était une copie d'un concept existant (et a fait un flop).

2. La version gagnante de l'idée n'a émergé qu'au contact du monde réel : observer le comportement des utilisateurs de Burbn et comprendre les blocages d'une utilisatrice potentielle.

Mon objectif n'est pas de mettre en doute le mérite des fondateurs d'Instagram (qui de toute manière se moquent bien de ce que vous et moi en pensons – ils sont probablement en train de nager dans une piscine remplie de billets au moment où vous lisez ces lignes). Au contraire, il n'y a pas de gloire à avoir un coup de chance (et une idée de génie qui tomberait du ciel serait juste un coup de chance), mais on peut apprécier le flair d'un entrepreneur qui identifie une nouvelle opportunité au cœur d'un échec.

Comment réussir du jour au lendemain (en seulement quatre ans et demi)

L'histoire d'Instagram nous montre que ce qui a l'air (vu de l'extérieur) d'un coup de génie est souvent (vu de l'intérieur) une opportunité qui émerge pendant que vous travaillez sur autre chose. La bonne idée ne va pas vous venir pendant que vous mangez un sandwich jambon-fromage, mais elle peut apparaître en plein milieu d'un appel de vente qui a mal tourné, quand votre interlocuteur vous dit « bon écoutez, ce que vous essayez de me vendre là, ça ne m'intéresse pas. Ce dont j'ai vraiment besoin c'est... » – et il vous sert sur un plateau l'opportunité que vous cherchiez.

Ça m'est arrivé plusieurs fois. Comme je vous l'ai dit il y a quelques chapitres, j'ai démarré sur le web dans le domaine du coaching en séduction. Rapidement, j'ai découvert que ça n'était pas facile *du tout* de convaincre quelqu'un qui ne vous connaît pas de vous donner de l'argent – surtout si vous travaillez dans un domaine réputé pour ses promesses excessives et irréalistes. Au moment où j'ai commencé, il y avait des dizaines de sites qui promettaient de transformer n'importe quel geek boutonneux en un dieu de la drague à qui aucune femme ne pourrait résister. Plusieurs de ces sites faisaient travailler des rédacteurs à plein temps, qui écrivaient des articles à la chaîne et inondaient le web de contenu, ce qui leur rapportait des centaines de milliers de visiteurs. De mon côté, j'avais... un pauvre blog avec deux ou trois articles et quelques centaines de fans.

Je n'allais jamais produire autant de contenu que mes concurrents, ni avoir autant de visiteurs sur mon site. Mais il me restait une carte à jouer : créer un message de vente différent, et tellement efficace que je pourrais gagner ma vie malgré mon audience minuscule.

C'était plus facile à dire qu'à faire. Comment faire mieux que des entrepreneurs qui étaient sur le marché depuis dix ans, ou plus ? Alors je me suis mis à étudier l'art de la vente par écrit : j'ai lu tous les livres des experts du sujet, j'ai analysé des centaines de pages de vente pour comprendre pourquoi elles fonctionnaient ou non, j'ai comparé ce qui se faisait sur le marché anglophone avec le marché français pour comprendre les différences, j'ai soigneusement analysé et documenté le résultat de mes propres pages... J'ai même recopié à la main, sur une feuille de papier, des lettres de vente célèbres, dans l'espoir de m'imprégner du talent de leurs auteurs. J'étais obsédé par l'idée d'apprendre à vendre.

À force de pratiquer, je suis devenu bon. Mes pages ont commencé à vendre de plus en plus. À un moment, je gagnais deux ou trois fois plus pour chaque visiteur que mes plus gros concurrents. Je gagnais ma vie, même si j'avais peu de trafic sur mon site. Et petit à petit d'autres entrepreneurs ont commencé à venir vers moi en me disant : « Il paraît que tu t'y connais pour vendre... est-ce que tu veux bien jeter un coup d'œil à mon site ? » Au départ, c'étaient les autres coachs en séduction qui venaient me voir, car ils avaient entendu parler de moi dans le milieu. Mais au fil du temps, des entrepreneurs de tous les horizons ont commencé à demander mes conseils : j'étais devenu « le gars à qui parler pour améliorer ses pages de vente ».

Donc j'ai commencé à apprendre le marketing pour les besoins de mon propre projet. Puis j'ai commencé à donner des conseils à d'autres entrepreneurs, en me disant que ça m'aiderait à étendre mon réseau. Mais finalement, j'ai réalisé que je prenais plus de plaisir à donner des conseils marketing qu'à donner des conseils de séduction. Les entrepreneurs avaient un besoin – et, apparemment, j'étais la bonne personne pour y répondre.

Alors j'ai lancé le site Marketing Mania (qui est actuellement mon business principal) en annonçant aux entrepreneurs que j'allais les aider à « convertir plus de visiteurs en acheteurs ». J'ai appliqué à nouveau la formule qui avait fonctionné dans le domaine de la séduction : au lieu de promettre la lune, je me concentrais sur un problème très précis (en séduction c'était la

peur, en marketing c'était la conversion). Ça me rendait plus crédible – et surtout, ça me permettait de produire un contenu unique : mes concurrents généralistes ne pouvaient pas aller dans le même niveau de détail. Je savais ce que les entrepreneurs cherchaient chez moi (et n'arrivaient pas à trouver ailleurs) : des études de cas sur les meilleures techniques de vente.

J'ai commencé par publier mes analyses dans des articles de blog, puis dans des podcasts ⁶, et finalement dans des vidéos sur YouTube. C'est sur YouTube que mon audience a explosé, d'abord dans les dizaines puis dans les centaines de milliers d'abonnés – et pourtant je n'avais aucune intention de faire des vidéos quand j'ai lancé mon site. Au contraire, j'étais convaincu que YouTube était une plateforme de divertissement, où mon contenu long et détaillé d'analyse marketing n'avait pas sa place. Mais un jour j'ai découvert une chaîne qui produisait un contenu long et détaillé d'analyse... de film. Si ça marchait pour le cinéma, peut-être que ça marcherait sur le marketing ? Je me suis inspiré du format, en l'adaptant aux études de cas que je produisais déjà sur mon blog et sur mon podcast. À peine six mois plus tard, Marketing Mania était la plus grosse chaîne YouTube francophone sur le marketing. Mes ventes suivaient la courbe exponentielle de mes abonnés. J'étais au bon endroit, au bon moment.

Du point de vue des gens qui m'ont découvert sur YouTube, je suis « sorti de nulle part ». J'ai commencé à faire des vidéos et du jour au lendemain je faisais des millions de vues. Mais c'est une illusion : en réalité, Marketing Mania n'aurait pas pu exister sans les trois années passées à écrire des pages de vente pour le domaine ultra-concurrentiel de la séduction. Et la chaîne YouTube n'aurait pas décollé sans l'année et demie passée à perfectionner mon format d'analyse sur le blog et le podcast.

Le « paradoxe des idées » : pourquoi les meilleures idées ne viennent qu'à ceux qui n'en ont pas besoin

Les bonnes idées viennent quand vous mettez vos compétences à l'épreuve, rencontrez des gens qui sont dans l'action et avez un feedback réel sur vos projets. Ça veut dire que votre première idée, même si elle a l'air géniale sur le papier, ne va probablement pas survivre intacte une fois lancée dans le monde réel. C'est normal : Instagram était censé être une application de géolocalisation ; Twitter devait être un site pour diffuser des podcasts ;

même Nintendo a commencé en vendant des cartes à jouer et a mis presque cent ans pour trouver l'idée qui l'a fait exploser : les jeux vidéo. Votre première idée n'est pas censée marcher, elle est censée vous faire rentrer sur le terrain de jeu.

La conséquence est ce que j'appelle le « paradoxe des idées » : ceux qui ont le plus besoin d'une idée pour lancer un premier business sont aussi ceux qui n'arrivent pas à en trouver. Mais ceux qui ont déjà un business tombent constamment sur de nouvelles idées, sans même avoir besoin de les chercher. Les entrepreneurs ont tous un document « idées à faire... un jour... peut-être » sur leur ordinateur.

D'où viennent les idées ?

Il y a deux moyens de trouver une idée.

1. Résoudre un problème que vous avez rencontré : les Américains appellent ça « *scratch your own itch* » (« grattez votre propre démangeaison »). L'avantage de cette approche est que vous comprenez intuitivement le problème. Vous savez pile où ça vous gratte, sans avoir besoin d'autant de feedback que si vous le faisiez pour quelqu'un d'autre (« juste un peu plus à droite... »).

Par exemple, Pauline Laigneau a fondé Gemmyo, un site qui vend des bijoux en ligne. L'idée lui est venue après une mauvaise expérience au moment d'acheter sa bague de fiançailles dans une bijouterie traditionnelle. Pour positionner sa marque, elle n'a pas eu besoin d'une recherche de marché compliquée : elle s'est simplement demandé : « Qu'est-ce que j'aurais aimé avoir à ce moment-là ? [Z](#) »

2. Identifier un besoin chez quelqu'un d'autre : comprendre les besoins de quelqu'un d'autre demande un bon sens de l'observation et une solide compréhension des subtilités de la psychologie humaine que nous avons vues dans les derniers chapitres. Mais une fois que vous maîtrisez ces compétences, le terrain de jeu est infini. Tout le monde a des problèmes, et vous n'avez qu'à poser les bonnes questions pour les identifier.

Par exemple, Christophe Hoppé a créé Bausele, la première marque de montres de luxe australienne. Chaque montre contient un échantillon de

terre ou de sable qui représente la connexion avec cette terre sauvage. Bausele répond au désir qu'ont les Australiens d'acheter des produits qui représentent leur identité nationale. Et pourtant, Christophe n'est pas australien, il est... alsacien. Il a simplement identifié un besoin et créé un produit qui répond à cette demande ⁸.

Comment reconnaître une bonne idée

Les deux approches que je viens de citer ont un point commun : vous commencez par identifier un *problème*. D'ailleurs, si je devais définir ce qu'est « une bonne idée de business » en une phrase, je dirais :

Une bonne idée de business est un *problème* que vous pouvez résoudre de *manière unique*.

Il y a deux points importants dans cette définition :

1. Votre client a un problème à résoudre.
2. Vous avez un avantage compétitif qui vous permet de proposer une solution meilleure, plus rapide ou moins chère que celle de vos concurrents.

Notez l'élément que j'ai volontairement exclu de cette définition : une bonne idée n'a pas besoin d'être « originale ». Par exemple, si vous avez des compétences en graphisme et en vente, alors vous pouvez avoir un beau succès en tant que designer indépendant – même si c'est l'idée la moins originale au monde.

J'irais jusqu'à dire que chercher l'originalité à tout prix est une erreur de débutant. Imaginez un inventeur reclus qui bidouille dans son garage des inventions invendables comme un tire-bouchon-qui-fait-aussi-brosse-à-dents. Okay, c'est original – mais à quoi ça sert ? Quel problème est-ce que ça résout ? Et pour quel client ?

Ou alors, un entrepreneur proposera une solution « originale » à un problème connu – par exemple « un programme de musculation totalement

différent, car il est basé sur des mouvements de capoeira ». C'est nouveau, je vous l'accorde – mais il faut aller un cran plus loin : en quoi est-ce que la capoeira résout le problème de manière plus efficace que les autres méthodes disponibles à votre client ? Peut-être qu'il s'ennuie avec la musculation classique, alors votre promesse est : « Vous allez enfin être motivé à faire du sport tous les jours grâce à ce programme fun, qui combine combat et danse, basé sur la capoeira. » Ou peut-être que vous annoncerez : « Cette méthode va vous donner les mêmes résultats qu'un programme de musculation classique, mais en diminuant les risques de blessure de 70 %. » Si on part du principe qu'un certain segment du marché s'ennuie à la salle de sport, ou a peur de se blesser, ces idées peuvent marcher. Souvenez-vous : votre innovation n'est utile que si elle permet de mieux résoudre le problème de votre prospect.

Problèmes réels, problèmes perçus – même combat

On pourrait facilement rétorquer à ma définition : « En quoi est-ce que Facebook résout un problème ? En quoi est-ce qu'un sac à main à 600 € résout un problème ? »

Tout dépend de votre définition du mot « problème »... On se retrouve dans la même situation que lorsqu'on a parlé des « besoins » dans les chapitres précédents : je définis un « problème » ou un « besoin » du point de vue de l'individu qui le vit. Le but est de comprendre les motivations humaines, et les gens agissent selon leur propre point de vue, pas le vôtre ni le mien.

Facebook, un sac à main à 600 €, un restaurant hors de prix, le Loto ou même un service de voyance téléphonique répondent à certain problème, pour un certain type de personnes – même si ce problème nous semble incompréhensible au premier abord. C'est pour mieux comprendre ces problèmes que nous avons passé plusieurs chapitres à plonger dans les recoins sombres du cerveau humain, ces besoins hérités de nos ancêtres chasseurs-cueilleurs, qui se mélangent de manière étrange avec les outils technologiques modernes.

Essayons de comprendre quel problème peut motiver quelqu'un à consommer un produit qui nous semble inutile. Problème : vous êtes au bureau et vous vous ennuyez à mourir, mais vous ne pouvez pas partir avant

17 h. Solution : vous ouvrez Facebook. Problème : vous travaillez en permanence et n'êtes jamais à la maison, mais vous voulez prouver à votre femme que vous faites tout ça pour elle (et non pas pour nourrir votre ego démesuré). Solution : vous lui offrez un sac à main à 600 €. Problème : vous êtes un banquier d'affaires et vous voulez mettre toutes les chances de votre côté pour convaincre un PDG de vous accorder un contrat qui vaut des millions. Solution : vous l'invitez dans un restaurant qui coûte très, très cher – et vous commandez la meilleure bouteille de vin. Problème : vous ne gagnez pas beaucoup d'argent, mais vous aimez rêver que vous serez riche un jour. Solution : jouez au Loto. Problème : vous avez l'impression que votre vie est totalement hors de votre contrôle et que vous ne pouvez rien y faire. Solution : appelez un service de voyance, qui vous rassurera en vous disant ce que vous avez envie d'entendre sur le futur.

Dès que quelqu'un achète quelque chose, il cherche à résoudre un problème qui est, au moins à ses yeux, réel. Comprendre la manière dont il perçoit ce problème, c'est comprendre sa motivation.

Cette attitude est inhabituelle dans notre société, où chacun se cherche des raisons de se sentir supérieur aux autres. Nous pensons tous que les choix des autres sont idiots : les gens plus riches que nous dépensent leur argent bêtement dans des restos hors de prix ; les gens plus pauvres jouent au Loto alors qu'ils sont statistiquement perdants...

Bien sûr, c'est gratifiant d'expliquer pourquoi les autres sont des idiots. Il y a un nombre hallucinant de vidéos YouTube qui cherchent à ridiculiser la croyance dans l'homéopathie, dont le but n'est pas de convertir qui que ce soit (sinon le ridicule serait contre-productif, puisqu'il servirait seulement à vexer votre interlocuteur), mais simplement de fêter la supériorité de « l'esprit scientifique » du youtubeur et de ses fans. Pourtant, il est plus intéressant (et plus lucratif) d'essayer de comprendre ce qui motive les gens.

D'un point de vue marketing, ce qui constitue un « problème » dépend entièrement de l'individu considéré. Une personne qui a quelques kilos en trop peut en souffrir chaque jour en se regardant dans le miroir (alors c'est un problème majeur) ou s'en ficher complètement (alors ça n'est pas un problème).

La douleur est plus motivante que le plaisir

Il y a une autre école marketing, qui parle de désir – dans le sens de « quel est le désir de votre client ? » et du fait qu'« il faut créer le désir ». Dans la pratique ça revient au même, car un désir non satisfait est un problème (selon la définition que je viens de vous donner). Mais il y a une bonne raison pour laquelle je préfère réfléchir en termes de problème plutôt qu'en termes de désir : la douleur est plus motivante que le plaisir.

Si vous demandez aux gens ce qu'ils désirent changer dans leur vie, ils vous diront « je veux gagner plus d'argent, passer plus de temps avec ma famille, faire plus de sport, manger plus de légumes, lire plus de livres, apprendre à jouer de la guitare, arrêter de passer autant de temps devant Netflix, et mettre de l'argent de côté pour les études de mes enfants ». Super... mais dans la pratique, quand vous avez un samedi après-midi de libre, comment passez-vous ce temps ? Quand vous touchez 500 € de prime inattendue, où est-ce que vous dépensez cet argent ? Rares sont ceux qui passent leur temps libre à relire l'intégrale de Victor Hugo tout en suant sur un tapis de course. C'est le problème quand vous réfléchissez en termes de *désir* : on a tous envie de plein de choses – ou plutôt on a envie d'avoir envie – mais ça ne suffit pas toujours à nous faire passer à l'action.

Cet ancien dicton marketing résume bien l'idée : « Il est plus facile de vendre de l'aspirine que des vitamines. » Un mal de crâne est une douleur immédiate qui réclame une action, tandis que « être en bonne santé » est un désir abstrait que vous pouvez ignorer longtemps sans répercussion.

Beaucoup de mes clients veulent monter un business qui vend des conseils, par exemple des formations en ligne ou du coaching. C'est un *business model* de rêve : les coûts de démarrage sont proches de zéro, les marges sont énormes, et si vous devenez connu dans votre domaine vous pouvez gagner énormément d'argent. Mais voici ce que beaucoup de débutants oublient : vos clients ne paieront pas pour vos conseils juste parce que vous êtes sympa, ou même parce qu'ils ont « envie » d'accomplir quelque chose. Votre produit doit résoudre une douleur plus profonde.

Trouver un problème DUR

La solution à cette question est d'identifier un problème DUR. L'acronyme « DUR » signifie « douloureux, urgent et reconnu ».

- **Douloureux** : le problème doit créer une douleur, physique ou émotionnelle, chez votre prospect. Si vous vendez des cours de guitare, ne ciblez pas les gens qui ont « envie » d'apprendre la guitare « un jour » – ciblez ceux qui sont frustrés chaque jour de ne pas pouvoir jouer leurs morceaux préférés, ou ceux qui sont transis d'humiliation quand ils se présentent à une audition pour un groupe, ou ceux qui sont jaloux d'un ami qui joue mieux qu'eux.
- **Urgent** : nous sommes tous naturellement des procrastinateurs. Plus le problème est immédiat, plus nous sommes motivés à le résoudre. C'est pour ça que les régimes de perte de poids ou les traitements contre l'acné se vendent aussi bien : ce sont des problèmes qui vous sautent aux yeux à chaque fois que vous vous regardez dans le miroir. À l'inverse, vous avez beau savoir que vous êtes censé manger des légumes de temps en temps – vous attendez que votre docteur vous annonce d'un ton grave « mangez des brocolis ou vous allez mourir » pour décider que c'est le moment de changer.
- **Reconnu** : le client doit savoir qu'il a un problème, et juger ce problème comme important. Il est futile d'essayer de convaincre quelqu'un d'acheter votre produit s'il n'a même pas conscience d'avoir un problème. C'est déjà suffisamment de travail de convaincre un client que vous avez une solution efficace à son problème reconnu – ne vous rajoutez pas un obstacle supplémentaire en vous adressant à quelqu'un qui doit être convaincu en amont que le problème existe ! Par exemple, si vous vendez un service de marketing sur les réseaux sociaux, vous aurez l'impression que les gens qui en ont le plus besoin sont ceux qui n'y sont absolument pas présents – par exemple le boulanger du coin. En réalité, ce sont vos pires prospects : ils ont peut-être un problème, mais ils ne s'en rendent pas compte. Ciblez plutôt les entreprises qui font déjà du marketing sur ces réseaux, mais qui ne sont pas satisfaites de leurs résultats actuels, ou qui veulent déléguer pour gagner du temps.

On peut voir le concept du problème DUR comme un compas qui pointe vers le nord : plus le problème que résout votre idée est DUR, mieux c'est. Dans cette métaphore, le pôle Nord serait un produit qui résoudrait le problème le plus DUR imaginable – par exemple un médicament miracle contre une forme foudroyante de cancer. Bien sûr, très peu de produits s'approchent de ce niveau de DURété, mais ça nous donne une direction vers laquelle tendre.

Quelle que soit votre idée, essayez de la renforcer sur les axes D-U-R. Par exemple :

- **Choisir la cible qui souffre le plus** : si vous vendez une formation sur la productivité, ciblez un public vraiment débordé (les entrepreneurs, les mamans qui travaillent, les étudiants en médecine...) plutôt qu'un public qui aurait bien envie d'être plus productif, mais n'en souffre pas au quotidien.
- **Choisir le problème le plus urgent** : dans le coaching amoureux, il est plus facile de vendre « récupérez votre ex » (souffrance immédiate et profonde) plutôt que « rendez votre couple encore plus heureux » (car il n'y a pas de douleur immédiate à résoudre). Peut-être qu'il vaut mieux « prévenir que guérir » – mais pour le meilleur ou pour le pire, ce n'est pas comme ça que la motivation humaine fonctionne.
- **Choisir une cible qui a déjà conscience du problème** : si vous vendez un produit « bon pour l'environnement », ciblez en priorité les écolos plutôt que d'essayer de convaincre monsieur Tout-le-monde qu'il faut sauver les ours polaires.

Faut-il suivre votre passion ?

Si vous avez acheté ce livre en vous disant « je veux vivre de ma passion », tout ça vous semble peut-être trop calculateur. Analyser les opportunités c'est bien joli... mais qu'en est-il de vos envies ?

Si vous êtes passionné de surf, devriez-vous vendre des planches de surf sur Internet ? Après tout, vous allez passer de nombreuses heures à travailler sur votre business. Et vous allez devoir surmonter toutes sortes de

difficultés : un fournisseur vous livre en retard juste avant votre plus grosse saison, votre principale source de trafic plonge de 50 % sans raison apparente, un client vous envoie un e-mail incendiaire qui met le doigt sur vos insécurités les plus profondes. Alors vous vous demanderez : « Est-ce que ça vaut vraiment le coup ? » Dans ces moments-là, n'importe qui serait tenté d'abandonner. Être passionné vous aidera à persévérer.

Encore plus évident : la passion vous fait travailler plus dur. Elle vous rend plus persuasif face à vos clients. Elle vous aide à mieux comprendre le marché.

Il n'y a pas de doute, la passion est un gros avantage. Mais elle ne suffit pas.

Pourquoi les « business passion » deviennent des « business galère »

Votre business marchera s'il remplit un besoin pour vos clients. Mais si la seule raison d'être de votre projet est « c'est ma passion » – vous avez démarré un hobby, pas un business. Il n'y a rien de mal à avoir un hobby, mais les objectifs sont fondamentalement différents de ceux d'un business. Un hobby est guidé par votre plaisir personnel ; un business est guidé par les besoins de vos clients.

Certains entrepreneurs deviennent obnubilés par leurs propres envies (« quitter mon job », « vivre de ma passion », « devenir riche ») – au point qu'ils en oublient les envies de leurs clients. Du coup, ils échouent. C'est un paradoxe : plus vous passez de temps à penser à votre propre succès, moins vous pensez à votre client, et moins vous avez de chances de réussir.

Même si vous évitez cette erreur en choisissant un marché en demande, vous n'êtes pas aussitôt sorti d'affaire. Si vous êtes passionné de surf, votre but est de passer un maximum de temps dans l'océan à attraper des vagues – mais si vous démarrez une boutique en ligne, vous allez passer vos journées devant votre ordinateur à optimiser des campagnes de pub pour rendre votre site rentable. Les tâches quotidiennes qui déterminent le succès de votre « business passion » sont le marketing, la vente, le management, etc. Plus « business » que « passion » donc.

La plupart du temps, il vaut mieux choisir une idée rentable, qui ne vous passionne pas mais vous permet de bien gagner votre vie avec beaucoup de temps libre. Mettons que vous soyez expert en sécurité informatique, un marché avec beaucoup de demande : montez un business dans ce domaine qui vous permet de vivre n'importe où avec des horaires flexibles – et vous serez sur votre planche de surf tous les matins, à kiffer votre life. Ça vaut sans doute mieux que de galérer à essayer de faire décoller un business de surf où vous n'apportez pas de valeur ajoutée.

Le pire serait de ruiner votre passion en la transformant en une corvée. Le psychologue américain Edward Deci, cité dans *Drive* de Daniel Pink, explique : « Quand l'argent est utilisé comme récompense externe pour une activité, les sujets perdent leur intérêt intrinsèque pour l'activité. » Autrement dit, si vous commencez à être payé pour une tâche, ça devient un travail – même si c'était à l'origine une passion.

Comment combiner passion, talent, argent et temps libre : trouvez une « passion de niveau 2 »

Peut-on avoir le meilleur des deux mondes ? Peut-on créer un business passionnant et rentable à la fois ?

Bien sûr. Il faut penser différemment à ce qui nous passionne. La plupart d'entre nous avons une vision superficielle de nos passions. Quand on nous demande « quelles sont vos passions ? », nous avons tendance à parler de ce que nous faisons le soir et le week-end : « le sport », « la musique », « le poker », etc. On peut appeler ça une « passion de niveau 1 » : un passe-temps qui nous procure du plaisir. Une passion de niveau 1 ne suffit pas pour gagner sa vie, à moins d'être dans le top 1 % mondial des sportifs, musiciens ou joueurs de poker.

Heureusement, il y a un second niveau de passion. Considérez par exemple l'investisseur Warren Buffett : à plus de 80 ans, le milliardaire continue à travailler et adore son job au point de dire qu'il va au travail « en dansant les claquettes ⁹ ». Prenez Jeff Bezos d'Amazon ou Elon Musk de Tesla et Space X. Ils ont tous gagné assez d'argent pour passer le reste de leur vie à boire des cocktails multicolores au bord d'une plage sur une île privée. Pourtant ils continuent à travailler, et ils ont l'air passionnés par ce qu'ils

font. Si vous étiez une petite souris qui espionnait la journée de chacun de ces milliardaires, vous verriez beaucoup de réunions, des négociations à haute pression, des décisions difficiles critiquées dans la presse, beaucoup de temps passé à regarder des tableaux remplis de chiffres... Rien de tout ça ne ressemble à une « passion de niveau 1 ». Ce n'est pas le genre d'activité que vous feriez durant votre temps libre.

Ces entrepreneurs sont animés par une force plus profonde. Appelons-la une « passion de niveau 2 ». Ils sont tombés amoureux d'un certain problème, d'un certain processus, d'un certain métier, de l'équipe qu'ils ont construite autour d'eux. Warren Buffett adore analyser des entreprises pour trouver une opportunité que personne d'autre n'a repéré. Jeff Bezos est obsédé par l'idée de croquer un peu plus de l'économie mondiale chaque année. Elon Musk veut littéralement sauver le monde.

Une passion de niveau 2 n'est pas un passe-temps. C'est une combinaison de trois choses :

- 1. Sentir que votre travail est utile** (par exemple en résolvant un problème DUR).
- 2. Être bon dans ce que vous faites** (par exemple en ayant travaillé longtemps dans le même domaine).
- 3. Être en contrôle de vos projets et de l'équipe qui vous entoure** (par exemple en montant votre business).

Une passion de niveau 2, c'est un business qui marche, qui utilise vos talents et qui vous donne le contrôle de votre vie. C'est totalement compatible avec une analyse de marché en amont. Au lieu de chasser votre passion – qui est une émotion fuyante, qui va et vient au fil du temps – vous pouvez développer les compétences pour résoudre un besoin pour quelqu'un d'autre. La passion viendra quand vous verrez l'impact de votre travail. Et pratiquer une compétence dans laquelle vous excellez est un plaisir en soi.

J'ai commencé à m'intéresser au marketing parce que j'en avais besoin pour faire décoller mon business ; j'en ai fait mon activité principale par opportunisme, parce que j'ai découvert un besoin. Mais plus je suis devenu compétent, plus j'y ai pris de plaisir. Je voyais des nuances infinies dans n'importe quelle page web. Je tirais de l'inspiration de n'importe quel flyer

fourré entre mes mains à la sortie du métro. Encore aujourd'hui, je lis mes e-mails de spams ; pas pour chercher des e-mails légitimes qui auraient été classés là par erreur, mais par curiosité. J'ai découvert que notre monde est construit à 80 % de marketing – ou en tout cas il peut être analysé comme tel : les discours politiques, les séries télé, les pubs Instagram, les phrases de drague, les marchés financiers, le Téléthon, les morceaux de rap, les sketches des humoristes... Ils me fascinent tous car j'y vois les nuances infinies du comportement humain. Le marketing était pour moi un simple moyen de gagner ma vie, mais il est devenu au fil du temps une passion de niveau 2.

Ne vous laissez pas tromper par les exemples que j'ai donnés plus haut : vous n'avez pas besoin d'être riche pour avoir une passion de niveau 2. J'ai cité plusieurs milliardaires car ils donnent des bons exemples de la différence entre une passion « passe-temps » (niveau 1) et une passion venant de l'utilité, de l'excellence et de l'autonomie (niveau 2). Vous pouvez être richissime et avoir le choix de vous mettre à la retraite en pratiquant vos hobbies à plein temps – mais la passion de niveau 2 reste plus enivrante.

Et cette passion peut venir de n'importe quel business – même si le domaine semble absolument ennuyeux vu de l'extérieur. J'ai rencontré des designers web qui prennent un plaisir fétichiste à créer l'interface parfaite ; des référenceurs qui escaladent les résultats des recherches Google comme des alpinistes devant l'Himalaya ; et des traders qui analysent les courbes de prix des crypto-monnaies comme s'ils y voyaient les mystères les plus profonds de notre univers.

1. https://en.wikipedia.org/wiki/Timeline_of_Instagram

2. <https://www.wired.com/2012/04/facebook-buys-instagram>

3. <https://youtu.be/5x912QLs5uY?t=632>

4. <https://youtu.be/5x912QLs5uY?t=719>

5. <https://youtu.be/5x912QLs5uY?t=873>

6. Podcast : émission audio que vous pouvez télécharger sur votre téléphone ou écouter en streaming. Un podcast est à la radio ce que YouTube est à la télé. Le podcast en question est à l'adresse marketingmania.fr/podcast.

7. Vous pouvez écouter l'histoire de Pauline Laigneau sur mon podcast : marketingmania.fr/pauline-laigneau.

8. Christophe Hoppé a raconté cette histoire dans mon podcast : marketingmania.fr/christophe-hoppe.

9 <https://money.cnn.com/video/magazines/fortune/2012/11/16/f-buffett-career-advice.fortune>

C HAPITRE 9

Comment vous différencier si votre idée est « déjà prise »

Imaginez que vous trouviez l'idée de business parfaite : un problème DUR, sur un marché qui vous intéresse, qui aide des clients qui vous ressemblent... Mais après quelques recherches sur Internet, vous découvrez une entreprise qui marche bien, avec une idée similaire. Est-ce une bonne ou une mauvaise nouvelle ?

Vos amis vous diront : « Dommage ! L'idée était bonne, mais elle est déjà prise... essaie d'en trouver une autre. » Mais un entrepreneur vous dira : « Excellente nouvelle ! Le besoin a déjà été prouvé. » Et il aura raison.

Quand vous lancez un business, le plus gros risque est de créer un produit dont personne ne veut. S'il y a déjà des entreprises sur le marché qui gagnent de l'argent, vous avez passé ce premier obstacle. D'ailleurs, plus vous avez de concurrents, mieux c'est ! S'il y a cent concurrents sur le créneau, ça vous montre que le marché est en ébullition et que beaucoup d'approches peuvent fonctionner. Dans un marché qui bouge, avec beaucoup d'offre et beaucoup de demande, vous pouvez toujours faire votre trou – et nous allons voir ensemble comment.

Toutes les bonnes idées ont déjà des concurrents

Toutes ?

Oui, je dis bien toutes. Voilà pourquoi : si votre client a un problème douloureux, urgent, et dont il a conscience, alors il aura déjà cherché une solution. Peut-être que cette solution n'est pas très bonne, ou peut-être

qu'elle est très différente de ce que vous proposez – ou peut-être qu'elle ressemble exactement au produit que vous avez imaginé. Dans tous les cas, il y a une alternative à votre produit.

Par exemple, « la méthode du tableur » est un raccourci efficace pour trouver une bonne idée de logiciel à vendre à des professionnels. L'idée est la suivante : quand une entreprise rencontre un problème (gestion de projet, suivi de la relation client, organisation des commandes...), le premier instinct est de bricoler une solution dans un tableur. C'est rarement optimal. Le tableur est compliqué à utiliser et doit être mis à jour manuellement par Jacqueline de la compta. Mais cette solution bricolée est un bon indice qu'il y a peut-être un besoin pour un outil plus robuste. Il est beaucoup plus facile de proposer un outil plus efficace qui remplace un comportement existant, plutôt que d'essayer de convaincre une entreprise de démarrer une nouvelle tâche (et de se rajouter du travail !).

Donc, si un entrepreneur vous annonce « je n'ai aucun concurrent », ça signifie une de ces deux choses :

1. Le problème n'existe pas.
2. L'entrepreneur ne comprend pas le vrai besoin qu'il résout.

Prenons un autre exemple : dans un rapport récent à ses investisseurs, le service de streaming vidéo Netflix explique que son principal concurrent n'est pas le streaming vidéo d'Amazon, de Disney ou HBO – mais le jeu en ligne Fortnite ¹. En surface, les produits sont différents : films et séries pour Netflix, jeu vidéo pour Fortnite. Même les *business models* sont différents : abonnement mensuel pour Netflix, jeu gratuit avec options cosmétiques facultatives pour Fortnite. Mais le besoin fondamental est le même : se divertir pendant quelques heures, seul ou avec des amis. Netflix et Fortnite se disputent une ressource finie : vos heures de temps libre. Le CEO de Netflix est allé jusqu'à annoncer que son principal concurrent n'est autre que... le sommeil : « Quand il y a une série ou un film que vous mourez d'envie de regarder, vous finissez par rester debout tard la nuit, donc nous sommes vraiment en concurrence avec le sommeil. » Il ajoute : « Et on gagne ² ! »

Sept stratégies pour vous différencier, même dans un marché ultra-concurrentiel

Vous n'échapperez pas à la concurrence. Quand vous êtes en train de vous lancer, cette idée est terrifiante. Pourquoi est-ce qu'un client choisirait *votre* produit plutôt que celui de vos concurrents ?

Il va vous falloir une bonne réponse. Voici vos options.

Option 1 – Spécialisez-vous

Si vous devez vous faire opérer du cœur, préférez-vous un chirurgien cardiologue ou un chirurgien qui fait « un peu de tout » ? En règle générale, on préfère faire appel à un spécialiste pour résoudre notre problème.

C'est une opportunité pour vous, car vos concurrents les mieux établis sont souvent des généralistes. Il y a deux raisons à ça : premièrement, ils ont souvent commencé tôt, quand il y avait moins de concurrence et moins de besoin de se spécialiser ; deuxièmement, ils ont étendu leur offre de service au fil du temps dans l'espoir de capturer plus de part de marché.

Par exemple, l'agence web « à l'ancienne » a commencé dans les années 2000 en proposant... absolument tout : création de site, hébergement, e-mailing, gestion des réseaux sociaux, mise en place d'un CRM, référencement, Google Adwords, etc. À l'époque, un commercial dans ce genre d'agence faisait face à un client peu sophistiqué, qui disait : « J'ai entendu parler de cet 'Internet' au Journal de 20 heures ; comment je fais pour avoir ma page sur ce truc-là ? » Le modèle d'agence en tant que prestataire « tout-en-un » était logique, puisque le client lui-même ne distinguait pas la nuance entre les spécialités.

Mais plus le temps passe, plus le marketing web est complexifié, plus les clients sont sophistiqués et plus le marché global grossit. Il y a vingt ans, vous pouviez offrir tout à tout le monde ; aujourd'hui, c'est impossible (vous ne pouvez pas personnellement maîtriser les centaines d'outils et de plateformes nécessaires) et indésirable (les clients veulent travailler avec des spécialistes !). Bien sûr, les agences tout-en-un ont toujours leur place, notamment pour les grands comptes qui ont besoin de coordonner des campagnes complexes ; mais servir des grands comptes est *en soi* une

spécialité, que vous pourrez difficilement répliquer sans avoir une grosse équipe derrière vous.

Heureusement, la croissance globale du marché de l'agence web a rendu beaucoup de petites niches viables. Vous pouvez par exemple être spécialiste en référencement, ou en pub Facebook, ou en marketing d'influenceurs, ou en automatisation de l'e-mail marketing, ou en rédaction de pages de vente, ou en gestion de campagnes de financement participatif, etc. Chaque nouvelle technique qui émerge fait apparaître une nouvelle classe d'experts. Par exemple, suite à l'introduction par Facebook des chatbots pour Messenger (qui permettent à vos clients d'interagir avec votre business de manière automatisée, directement depuis une interface de discussion), les consultants spécialisés sur ce nouveau canal se sont multipliés.

Ce concept fonctionne aussi pour la création de contenu. Par exemple, les premiers blogueurs à avoir parlé de « comment gagner de l'argent sur Internet » traitaient de tous les sujets qui y touchaient de près ou de loin : le référencement, l'affiliation, la pub, les sites de niche, l'e-commerce, les réseaux sociaux... Mais une fois que les clients ont fait le tour de ces sujets, ils ont soif de contenu plus spécifique. On a donc vu ces cinq dernières années une nouvelle vague de formateurs, qui sont des spécialistes. J'en fais partie : ma spécialité est la persuasion. Je n'ai jamais parlé de référencement ou de sites de niche, mais mon obsession pour la psychologie humaine me permet de créer le contenu détaillé qui m'a fait connaître.

Option 2 – Servez mieux un segment du marché

Pour gagner des clients, vous n'avez pas besoin d'être meilleur que *tous* vos concurrents, *tout le temps* . Vous avez juste besoin d'être meilleur *pour les besoins de certains clients* , à un moment donné .

Par exemple, si vous vendez des sacs à dos, pouvez-vous faire les « meilleurs » sacs à dos ? Qu'est-ce que ça veut dire, de toute façon ? Une chose est sûre : vous ne serez jamais le moins cher, car vos concurrents bien établis produisent en masse. Mais vous pouvez faire le meilleur sac à dos pour... les entrepreneurs nomades. C'est ce que propose l'entreprise Minaal, fondée par deux Néo-Zélandais. À presque 300 \$, c'est loin d'être

l'option la moins chère ; mais pour un entrepreneur nomade, c'est le sac à dos parfait (style sobre, taille cabine, compartiment pour ordinateur facilement accessible au passage à la sécurité à l'aéroport, durabilité, etc.). Minaal n'aura jamais qu'une fraction minime (0,01 % ? Moins ?) du marché du sac à dos. Mais peu importe : il leur suffit de vendre quelques milliers de sacs par an pour avoir un beau business.

Cette simple idée peut se décliner à l'infini. Qui fait le meilleur sac pour... les parents (avec une pochette thermos pour le biberon et un compartiment en revêtement anti-radioactif pour les couches usagées) ? Pour les photographes (avec une organisation spéciale pour accéder à votre appareil photo deux fois plus rapidement, et ne jamais manquer le plan parfait) ? Pour les fanatiques de canoé ?

Cette idée se combine à merveille avec la spécialisation par compétence. Par exemple, un consultant marketing peut se spécialiser en pub Facebook... pour le milieu du fitness. Un propriétaire de salle de sport qui veut trouver de nouveaux clients avec la pub Facebook préférera faire appel à un consultant spécialisé qui connaît son marché, et a déjà eu des succès prouvés avec des entreprises similaires.

Option 3 – Soyez pionnier sur un nouveau canal marketing

Les entreprises bien établies se reposent généralement sur les canaux marketing qui ont fait leur succès. Un entrepreneur qui a percé grâce à Google Adwords ne verra pas l'intérêt de poster des *stories* sur Instagram – en tout cas pas tant que sa stratégie actuelle continue de fonctionner. C'est une bonne nouvelle pour vous si vous partez de zéro : vous pouvez utiliser les canaux marketing négligés par vos concurrents.

J'ai utilisé cette stratégie dans chacun de mes business : mes concurrents avaient des blogs à fort trafic, que je ne pensais pas pouvoir battre dans les résultats de recherche... donc j'ai lancé des podcasts. Mon podcast sur la séduction était un des premiers du genre. Puis j'ai refait le coup dans le marketing. Alors oui, l'audience sur un podcast était plus faible que sur un blog – c'est pour ça que ça n'intéressait pas les concurrents établis – mais je préférais être le meilleur podcasteur que le 250^e meilleur blogueur. Chaque année, plus de gens se mettent à écouter des podcasts – mais le temps que

mes concurrents se disent que le podcast serait un bon canal marketing, mon émission était déjà merveilleusement placée pour attirer ces auditeurs sur les plateformes comme Apple podcast. Et surtout, je suis devenu bon sur ce format, j'ai maîtrisé les codes de la plateforme. J'étais prêt à capitaliser sur la croissance générale du nombre de fans de podcasts.

Même ce livre est une manière pour moi de toucher un nouveau public dans les libraires, là où la plupart de mes concurrents se cantonnent exclusivement au web. Qu'est-ce que je pourrais faire ensuite ? Une émission de télé ? Un tour de France en conférences ? Du porte-à-porte ?

C'est toujours le même refrain de spécialisation : vous n'avez pas besoin d'être bon partout, mais vous devez être le meilleur *quelque part* . Ou au moins sur le croisement d'un problème précis, d'une audience particulière et d'un canal marketing que vous maîtrisez. Des fortunes ont été bâties par les premiers entrepreneurs qui ont trouvé les codes du référencement Google, de la pub Facebook, du financement participatif, du marketing viral, de l'affiliation, etc. Les plateformes évoluent tout le temps, ce qui vous donne régulièrement de nouvelles opportunités de vous engouffrer dans la brèche d'une nouvelle source de trafic.

Option 4 – Apportez une vision pointue du marché

Quel est le *vrai* problème de votre client ? Quelle est la *meilleure* solution à son problème ? Quel est le *vrai* besoin qui motive ses décisions ? Qu'est-ce qui va *vraiment* le convaincre d'acheter ?

Si vous avez une vision unique de votre marché, vous pouvez proposer quelque chose de nouveau. Cette vision est difficile à acquérir en partant de rien : elle vient généralement de votre expérience vécue (vous avez traversé ces difficultés dans votre vie) ou professionnelle (vous avez travaillé dans ce milieu et vous connaissez les problématiques, le langage, vous avez les contacts, etc.) Une connaissance aussi profonde du marché pourrait prendre des années à développer pour un entrepreneur lambda – si vous démarrez avec, vous avez un véritable avantage.

Par exemple, apprendre la natation est un problème prouvé, que beaucoup de gens rencontrent – mais personne n'avait jamais réussi à vendre des cours de natation sur Internet. Comment enseigner efficacement sans être au

bord de la piscine avec le client ? Comment prouver que vous êtes un expert dans le domaine ? Thomas Routier a été le premier à trouver la formule des formations en ligne sur la natation. Pour ça, il avait un avantage énorme : il était maître-nageur (et sa compagne avait été nageuse de haut niveau). Thomas avait déjà enseigné la natation, il était crédible – mais surtout il avait passé des centaines d’heures à discuter avec des gens qui voulaient apprendre à nager. Il comprenait leurs besoins, leurs peurs et leurs blocages. Il a combiné les meilleures stratégies marketing avec cette connaissance unique du marché. Résultat : sa toute première vidéo YouTube a fait 450 000 vues (au moment où j’écris ces lignes). Au bout de trois mois, il avait déjà atteint 6 000 abonnés sur YouTube et encaissé ses 1 000 premiers euros en vendant des formations de natation en vidéo ³.

Peu de gens auraient eu les compétences de monter ce business, « Mon Coach de Natation », car la plupart des marketeurs n’ont jamais été maîtres-nageurs ; et la plupart des maîtres-nageurs ne sont pas des virtuoses du marketing. Si vous avez vous aussi une connaissance pointue d’un marché, exploitez cet avantage plutôt que d’essayer de percer dans un tout nouveau domaine.

Option 5 – Développez des compétences profondes

Ce que j’appelle une « compétence profonde » est une compétence qui remplit ces trois critères :

- 1. La compétence est rare :** elle demande des années de pratique pour devenir vraiment bon (ça n’est pas quelque chose que vous pouvez apprendre en regardant quelques vidéos sur YouTube).
- 2. La compétence est précieuse :** elle aide directement un business à faire plus de ventes et/ou à créer de la valeur pour ses clients (elle est donc généralement en forte demande, ce qui la rend coûteuse à sous-traiter).
- 3. La compétence est transférable :** elle est utile dans de nombreux business, sur de nombreux marchés (c’est la principale différence entre l’expertise d’un domaine qu’on a vue dans l’option 4 et une vraie compétence profonde).

Voici une liste non exhaustive de compétences profondes qui peuvent vous aider sur n'importe quel projet : le *copywriting* (« écrire pour vendre »), la création de contenu, le *branding* (« créer une marque »), la programmation, la prise de parole en public, la vente au téléphone ou en face-à-face, l'acquisition rentable de trafic payant, le *networking* (« se créer un réseau »), le prototypage et la fabrication de produits physiques, le SEO (« optimisation du référencement sur les moteurs de recherche »), être capable de lever de l'argent, le leadership (« être capable de rallier des gens ultra-compétents à votre cause et les faire travailler en harmonie dans la bonne direction »), le coaching (« être capable de créer une épiphanie et d'amener quelqu'un à changer son comportement »)...

Les compétences profondes sont le principal atout des « serials entrepreneurs », qui démarrent chaque projet avec un arsenal de talents dont un débutant ne peut que rêver. En revanche, vous n'aurez (par définition) pas encore de compétence profonde au démarrage de votre premier projet – sauf si vous avez eu la chance d'en développer une dans votre carrière salariée. Mais si vous identifiez les compétences clés assez tôt et que vous les pratiquez assidûment, vous pouvez en voir les dividendes dès la deuxième et troisième année. Vous gagnerez graduellement un avantage sur vos concurrents (qui se contentent d'atteindre un 7/10 dans leurs compétences). Et vous aurez acquis une arme secrète qui durera pour le reste de votre vie.

Option 6 – Utilisez votre personnalité

Beaucoup d'entrepreneurs à succès n'avaient, sur le papier, pas d'avantage particulier. Leur seul avantage c'est... eux. Votre personnalité joue énormément si vous représentez personnellement votre produit, soit dans des rendez-vous client soit *via* votre contenu.

Par exemple, Fabien Olicard est un mentaliste qui cartonne sur YouTube, enchaîne les best-sellers et a été le premier artiste à autoproduire son spectacle à l'Olympia depuis 1985 (il a rempli la salle) ⁴. Fabien réussit dans plusieurs domaines, qui n'ont qu'une chose en commun : lui. Les gens ont envie de le suivre, de le lire, de l'applaudir. Sa personnalité, comme la vôtre, est unique – et il a trouvé comment en faire un avantage.

Le rôle de la personnalité ne se réduit pas au charisme ou à l'énergie d'un artiste comme Fabien. Dans mon cas, la clé de ma réussite est totalement inverse : je suis un introverti qui peut passer des heures devant son ordinateur à creuser un sujet ésotérique. Les côtés « obsessionnel » et « méticuleux » de ma personnalité font que je ne serai jamais aussi bon en improvisation que Fabien Olicard – mais ça se prête à merveille au contenu d'analyse marketing que je produis. La plupart de mes concurrents prennent entre 30 minutes et 2 heures pour créer une vidéo – j'y passe 15 à 30 heures. Ils passent 2 ou 3 semaines à créer une de leurs formations payantes – j'y passe 3 à 4 mois. Je ne dis pas nécessairement que ma façon de faire est meilleure. Elle n'est clairement pas pour tout le monde. Une chose est sûre : ça me rend différent. En 20 heures de recherche et d'écriture, je peux produire des vidéos qui seraient impossibles à improviser face caméra avec un simple plan griffonné sur un bout de papier. Mais le plus fou, c'est que j'ai *envie* de passer des heures et des heures à peaufiner un script de vidéo. Ce n'est pas quelque chose que je me force à faire parce que ça marche, c'est quelque chose qui me vient naturellement. Plusieurs youtubeurs concurrents ont tenté de répliquer un format similaire au mien, mais la plupart ont abandonné au bout de quelques vidéos : le processus était pour eux un enfer.

Les investisseurs de capital-risque – qui sont pourtant connus pour une approche rationnelle et quantifiable – ont un dicton qui capture la même idée : « Pariez sur le jockey, pas sur le cheval » – c'est-à-dire « Pariez sur l'entrepreneur plutôt que sur l'idée ». On ne peut pas juger une idée avant de l'avoir testée, mais on peut essayer d'évaluer l'entrepreneur : ses actions, son énergie, sa créativité, sa capacité à inspirer ses collaborateurs... Certaines personnes ont « la niaque » et sont vouées à réussir, même si elles doivent changer d'idée en cours de route. D'autres sont des cas sociaux, à peine adaptés à la vie en société civilisée, mais imbattables si vous les mettez face au bon business.

Qu'est-ce qui est facile pour vous, mais semble difficile pour la majorité des gens ? Lire des livres compliqués ? Improviser un discours ? Vous faire des amis ? Rester calme dans des situations de stress ? Manipuler des chiffres ? Synthétiser une grande quantité d'information ? La réponse à cette question est un avantage naturel de votre personnalité. Tirez-en partie

dans votre business ; vos concurrents ne peuvent pas facilement le répliquer.

Option 7 – Construisez-vous un avantage inattaquable

Au départ, votre entreprise n'a pas d'autre atout que votre vision, vos talents et votre personnalité. C'est assez pour démarrer, mais plus vous réussissez, plus des concurrents vont se lancer sur vos talons. Il faut construire un avantage défendable dans votre business.

Warren Buffett, considéré par beaucoup comme le plus grand investisseur de tous les temps, cherche à investir dans des entreprises qui ont construit un avantage inattaquable. Il appelle ça « une douve économique » qui protège le business des envahisseurs. Une douve est tout avantage qui booste vos ventes, diminue vos coûts ou améliore votre produit, mais est difficile à répliquer pour vos concurrents.

Un exemple de douve serait une marque qui a la confiance des consommateurs (exemple : Tesla), une liste de clients fidèles (exemple : un cabinet d'avocats), des employés aux compétences rares et précieuses (exemple : le studio d'animation Pixar), un effet de réseau (c'est-à-dire que plus il y a de gens qui utilisent le service, plus le service est utile – par exemple : Le Bon Coin), une réserve de données inégalée (exemple : Google), un système logistique mondial (exemple : Amazon), des économies d'échelle (vous pouvez produire pour moins cher, car vous produisez en masse – exemple : les marques distributeurs dans les supermarchés), un catalogue de propriété intellectuelle monétisable (exemple : Disney), des brevets technologiques (exemple : Samsung), etc.

Vous n'allez peut-être pas construire des entrepôts aux quatre coins du monde ni déposer des brevets à tour de bras – mais même un entrepreneur solo qui travaille depuis son ordinateur dans un café à Bali devrait réfléchir à la douve qu'il construit. Le meilleur point de départ est de construire une liste e-mails de clients et de prospects. L'e-mail reste la seule manière de contacter directement tous les gens qui sont intéressés par ce que vous avez à dire (on reparlera de ce sujet dans un prochain chapitre).

En plus, il vous faudra une (ou plusieurs) sources de trafic régulier : Google, YouTube, Facebook, Instagram, d'autres sites avec qui vous avez

des partenariats, ou même les Pages Jaunes. Si vous développez une audience fidèle, votre marque et votre réputation deviennent des douves difficiles à répliquer. Vous pouvez aussi créer un produit supérieur avec un bon bouche-à-oreille. Votre marketing lui-même peut devenir un avantage construit si vous développez un message unique dont vos clients se souviennent longtemps.

Bien sûr, vous n'aurez pas d'avantage construit au démarrage. Je mentionne ce concept dans la section « Trouver une idée », car votre future douve économique devrait faire partie de votre plan initial. Comment allez-vous construire dans les trois premières années un avantage qui rendra les quinze prochaines beaucoup plus faciles ? Vous pouvez toujours, à force d'opportunisme et de travail, trouver des clients et gagner de l'argent. C'est normal de travailler dur pour faire décoller votre business, mais si vous ne construisez pas d'avantage, vous continuerez à travailler comme un animal jusqu'à ce que vous mouriez à votre bureau ! Votre business devrait devenir de plus en plus facile à gérer au fil du temps, car vous construisez graduellement un avantage sur vos concurrents. Mais cet avantage n'apparaît pas par magie : c'est à vous de prendre la décision de creuser la douve.

Par exemple, il y a quelques années, Amazon a donné la possibilité à n'importe quel vendeur de proposer ses produits sur le site. Des milliers d'entrepreneurs se sont rués sur l'opportunité de faire de l'argent facile en achetant des produits en Chine et en les revendant plus cher sur Amazon. Au fil du temps, la concurrence s'est durcie, les marges ont rétréci et les fournisseurs chinois ont éliminé les intermédiaires en commençant à vendre directement sur Amazon. Les opportunistes se sont trouvés pris à la gorge : ils vendaient des produits que n'importe qui pouvait vendre, sur une plateforme à laquelle n'importe qui avait accès. Beaucoup ont été forcés de liquider en urgence ou de mettre la clé sous la porte. Mais pas tous. Les plus malins ont réinvesti leurs profits initiaux pour se construire un avantage durable : une marque établie, des clients fidèles et un catalogue de produits uniques. Ces business ont continué à se développer, ont préservé leurs marges et peuvent aujourd'hui se revendre pour des millions d'euros. Ils ont créé un avantage qui ne peut pas facilement être répliqué et que les investisseurs sont prêts à payer cher pour acquérir.

Faire face à des concurrents déjà bien établis

Peut-être que vous avez découvert avec horreur qu'il y a déjà des poids lourds sur le marché qui vous intéresse. Pour savoir si vous avez une chance de percer, il faut étudier les « avantages construits » de ces concurrents établis. Ces avantages sont rarement impénétrables.

La principale exception est « l'effet de réseau », qui concerne les services dont l'utilité augmente avec le nombre d'utilisateurs. Par exemple, plus il y a de gens sur Facebook, plus Facebook est utile. Plus Uber a d'utilisateurs, plus il peut attirer de chauffeurs, plus il y a de chances d'avoir un chauffeur proche de l'utilisateur, plus le service est utile, plus il est facile d'attirer de nouveaux utilisateurs, etc. Ce type de *business model* est difficile à faire décoller (comment obtenir vos premiers utilisateurs quand il n'y a encore personne dans le réseau ?) mais une fois que l'effet de réseau est établi, il est difficile de le détrôner. Autre exemple, vous pourriez peut-être inventer une meilleure plateforme de partage de vidéos que YouTube... mais pourquoi les gens visiteraient-ils votre site si leurs vidéastes préférés ne sont pas dessus ? Et pourquoi les vidéastes posteraient-ils chez vous si l'audience n'est pas au rendez-vous ?

Un autre avantage difficile à attaquer : les économies d'échelle. S'il faut dépenser des milliards pour construire une usine et l'amortir sur des millions de consommateurs, vous aurez du mal à concurrencer une grosse entreprise.

Heureusement, au-delà de ces cas particuliers, vous pouvez percer sur la plupart des marchés si vous avez :

1. Un besoin – ou client cible – très précis, que vous pouvez mieux servir que vos concurrents généralistes (voir les options 1, 2 et 4 proposées plus haut).
2. Une stratégie marketing efficace (voir les options 3, 5 et 6).

Vous pouvez même utiliser ces deux points pour créer un avantage sur les grosses boîtes. Une entreprise établie ne peut pas changer son produit et sa stratégie du jour au lendemain. Ses leaders ne sont pas aussi proches du client. Sa taille la pousse à servir de grandes catégories de clients, plutôt

que des besoins ultra-pointus. Ça laisse beaucoup d'espaces où vous pouvez vous faufiler avec votre offre de niche.

-
- 1 <https://www.vanityfair.com/hollywood/2019/01/netflix-competition-disney-hulu-fortnite>
 - 2 <https://www.fastcompany.com/40491939/netflix-ceo-reed-hastings-sleep-is-our-competition>
 - 3 Écoutez ma conversation avec Thomas Routier sur mon podcast : marketingmania.fr/thomas-routier.
 - 4 Vous pouvez écouter ma conversation entière avec Fabien Olicard ici : marketingmania.fr/fabien-olicard.

C HAPITRE 10

Identifier votre client idéal en quatre questions indispensables

Au moment d'écrire *La Semaine de 4 heures*, l'auteur Tim Ferriss a pris un mauvais départ. Ses premiers chapitres ont tous fini à la poubelle. La raison ? Ferriss jugeait sa propre manière d'écrire trop pompeuse, remplie de mots compliqués et tournée comme un papier universitaire. « C'était pénible à écrire et c'était pénible à lire » dit-il ¹. Alors il a essayé de relâcher un peu la pression et d'être drôle. Mais le résultat fut encore pire : un humour forcé digne d'une comédie burlesque. Finalement, il a eu une idée : écrire son livre comme s'il envoyait un e-mail à quelques amis pour leur partager ses découvertes sur le monde du business en ligne. Résultat : il a écrit un best-seller mondial qui est devenu un ouvrage culte chez les entrepreneurs du web, a été traduit en 40 langues et s'est vendu à plus de 2 millions d'exemplaires. Pas mal pour un bouquin écrit comme un e-mail à quelques potes...

Quand vous êtes assis devant votre ordinateur pour écrire le texte de votre site web, vous vous retrouvez dans la même situation que Tim Ferriss. On est facilement tenté de s'exprimer comme les grosses entreprises avec qui on interagit au quotidien. « Toute notre équipe vous souhaite la bienvenue sur notre site web. Nous espérons que nos solutions seront adaptées à vos besoins... zzzZZZZZ. » Ce n'est pas parce que les grosses entreprises parlent comme ça que vous devriez le faire. Au contraire, votre plus gros avantage en tant que petit entrepreneur est de pouvoir parler directement à votre client (que ce soit en personne, au téléphone, par e-mail ou à travers une vidéo). Les grosses entreprises dépensent des millions pour créer des mascottes ou engager des célébrités pour figurer dans leurs pubs, dans

l'espoir de se donner un visage plus humain. Vous êtes déjà un humain – agissez comme tel !

Tim Ferriss a réalisé que personne n'a envie de lire un texte rédigé par un auteur sans visage, caché au plus profond des boyaux d'une organisation sans personnalité. Et si votre texte ne donne pas envie de lire, il donnera encore moins envie d'acheter. Vous devez donc trouver un moyen d'écrire de manière directe, émotionnelle et impactante. Pour ça, pas besoin d'être fort en français : il suffit d'imaginer que vous écrivez pour une ou deux personnes que vous connaissez personnellement pour leur parler de votre produit.

Comment toucher un million de personnes en parlant à un individu

Pour commencer, nous allons créer votre avatar. Non, ça n'est pas un alien bleu qui vit sur une planète en 3D. Un avatar est une personne, réelle ou imaginaire, à qui vous allez vous adresser dans toutes vos communications.

Le paradoxe est le suivant : si vous essayez de vous adresser à une foule, vous aurez tendance à vous exprimer de manière rigide et distante, ce qui ne donnera envie à personne de vous écouter. Mais si vous parlez à un seul individu, vous utiliserez un langage simple qui peut capturer l'attention de millions de gens. (C'est ce qui est arrivé à Tim Ferriss.)

Votre avatar représente votre client idéal. Si possible, essayez de prendre une personne que vous connaissez comme avatar, comme un ami ou un premier client super fan. Par exemple, Stephen King ² explique que chacun de ses romans est écrit pour une seule lectrice : sa femme. À chaque page, il se demande comment elle va réagir et il essaie de la surprendre. Si vous avez peur de réduire votre marché potentiel en vous adressant à un seul lecteur, Stephen King est le parfait contre-exemple : sa stratégie d'écrire pour une seule lectrice a fait de lui un des auteurs les plus populaires de tous les temps avec plus de 300 millions d'ouvrages vendus.

Parfois, vous n'aurez pas à votre disposition un humain en chair et en os qui représente votre avatar idéal. Vous pouvez alors créer un avatar qui n'existe que dans votre imagination. L'essentiel est d'avoir assez de détails pour

donner l'impression à votre cerveau qu'il s'agit d'une personne bien précise, et non pas une foule sans visage. Évitez donc les descriptions du type « une femme de 25 à 35 ans, célibataire, CSP+ ». Écrivez plutôt : « Marie, 32 ans, a fait des études littéraires mais a choisi un job dans une compagnie d'assurances pour avoir un emploi stable. Elle rêve souvent de renouer avec le côté créatif de sa personnalité, mais elle se plaint de ne pas avoir le temps... »

Si vous creusez assez profondément dans le personnage de Marie, vous commencez à comprendre qui elle est, ce qu'elle veut et ce dont elle a besoin. Si vous fermez les yeux, vous pouvez voir le visage de Marie. Vous pouvez imaginer ce qu'elle fait le matin en se réveillant et comment elle passe ses dimanches après-midi. Et surtout, vous savez comment elle décrit son problème, et ce qui la fera cliquer sur une pub Facebook ou une vidéo YouTube.

Les quatre questions à poser pour rentrer dans la tête de votre client

Certains livres de non-fiction commencent par les lignes « Certains noms et détails personnels ont été changés pour protéger l'anonymat des protagonistes », mais *a priori* les événements racontés par la suite sont vraiment arrivés. C'est l'approche qu'il faut avoir quand vous créez un avatar : même si votre avatar ne correspond pas à un individu en chair et en os, il doit refléter la psychologie et les actions de vos véritables clients.

La solution est simple mais fastidieuse : vous devez parler à suffisamment de monde ayant le problème que vous voulez résoudre, comprendre pour qui le problème est le plus DUR (douloureux, urgent et reconnu) et compiler les similarités dans un « portrait-robot », qui sera votre avatar. Alternativement, vous pouvez choisir comme avatar un des individus avec lesquels vous avez interagi et qui vous semble particulièrement représentatif. Mais dans les deux cas, vous n'y couperez pas : il va falloir retrousser vos manches et aller au contact de vos futurs clients. Ce n'est pas un travail que vous pouvez faire tout seul dans votre tête.

« Faire de la recherche de marché » est une idée qui peut faire peur. Vous vous imaginez derrière une glace sans tain, prenant des notes sur un groupe

de cobayes. Ou sur le parking d'un hypermarché à interpellier des passants pour qu'ils répondent à votre questionnaire de satisfaction. Ou dans une salle de réunion à présenter votre analyse avec de jolies slides PowerPoint : « Notre cible est une femme de 25 à 35 ans, célibataire, CSP+... » Heureusement, rien de tout ça n'est nécessaire pour démarrer. Vous n'avez pas de rapport à préparer, ni de boss à convaincre. Tout ce que vous avez à faire, c'est comprendre la psychologie de votre client pour pouvoir lui parler efficacement.

Pour ça, la méthodologie est simple :

1. Posez des questions ouvertes.
2. Écoutez les réponses.

Le plus direct est de poser ces questions en personne ou au téléphone, mais vous pouvez aussi le faire par e-mail, dans un groupe Facebook, *via* un questionnaire ; ou même en espionnant ce que les gens disent sur des forums publics et dans les commentaires de livres sur Amazon. La manière dont vous collectez les informations n'est pas importante, ce qui compte est d'avoir un avatar qui reflète l'expérience vécue de votre client.

Le choix des questions est crucial. La pire question est celle que posent beaucoup d'entrepreneurs débutants : « Voici mon idée de produit – s'il était en vente, est-ce que vous l'achèteriez ? » Les gens vous diront « oui, bien sûr ! », pour ne pas vous vexer et parce que ça ne coûte rien. Mais la réponse sera très différente dès que vous leur demanderez de sortir leur carte bleue pour passer commande. Ce genre de question a peu d'intérêt car elle ne vous aide pas à comprendre les besoins psychologiques de votre avatar.

Alors quelles questions poser à la place ? Voici quelques questions incontournables, par ordre d'importance (c'est-à-dire que si vous n'avez le temps que pour une ou deux questions, commencez par le haut de la liste).

Question n° 1 – Quel est votre principal problème dans [votre domaine] ?

Exemples de formulation : « Quel est votre principal problème dans votre business en ligne ? », « Qu'est-ce qui vous frustre le plus dans votre relation avec vos enfants ? », « Qu'est-ce qui vous bloque pour apprendre à jouer de la guitare ? »

Cette question est vague – et c'est tout le principe. Le but est de comprendre quelle est la *première* chose qui s'impose à l'esprit des gens quand ils pensent à votre domaine. C'est un excellent moyen d'identifier un problème DUR et d'étoffer votre avatar. Si vous injectez ce que vous avez appris grâce à ces questions dans un titre de vidéo sur YouTube (ou d'article de blog, de pub Facebook, etc.), vous êtes sûr d'accrocher l'attention de votre client idéal.

Pour la même raison, il faut à tout prix éviter les questionnaires à choix multiples. Vous voulez savoir ce qui vient spontanément à l'esprit des gens et surtout quel vocabulaire ils utilisent pour décrire ce problème. Vous ne pouvez pas trouver ces informations si vous soufflez la réponse.

Par exemple, une personne qui désire prendre du muscle peut l'exprimer en termes d'objectif (« je veux prendre 5 kilos dans les 3 prochains mois »), d'image de soi (« j'en ai marre d'être un gringalet ») ou de blocage spécifique (« je crois que ma nutrition n'est pas correcte, car j'ai beau faire du sport, je ne progresse pas »). Cette nuance sera essentielle pour créer votre avatar.

Question n° 2 – À quoi ressemblerait votre vie si vous aviez résolu ce problème ?

Exemples de formulation : « À quoi ressemblerait votre vie si vous aviez votre propre business en ligne ? », « Quel impact est-ce que ça aurait sur votre carrière si je vous donnais une pilule magique qui faisait définitivement disparaître votre peur de parler en public ? », « Qu'est-ce que vous feriez si votre employeur doublait votre salaire dès aujourd'hui ? »

Cette question donne la permission à votre interlocuteur de rêver. Bien souvent il va partager avec vous des envies qu'il n'a jamais osé formuler à voix haute, même à ses proches. La relative sensation d'anonymat quand on répond à un formulaire aide à collecter des réponses qui viennent du cœur. En personne ou au téléphone, le simple fait de poser la question et d'écouter

attentivement la réponse donne la permission à votre interlocuteur de se lâcher : personne d'autre, dans sa vie, n'a jamais été si enthousiaste à l'idée de l'écouter se plaindre !

L'objectif de cette question est de comprendre pourquoi *ce problème* est important *maintenant* pour cette personne. Par exemple, quasiment tout le monde a entendu parler ces dernières années des bénéfices de la méditation – mais à un instant donné, la plupart des gens ne sont que vaguement intéressés par la question. En revanche, certains sont hautement motivés pour s'y mettre dès maintenant : si vous vendez un produit de méditation, ce sont les clients à qui vous devez vous adresser. Les gens qui sont motivés pour démarrer la méditation ont une vision bien précise du résultat à accomplir ou de la souffrance à réduire. Essayez de les faire décrire de manière spécifique comment ils veulent changer leur vie, et ils vous diront peut-être « je ne me sentirai plus aussi paniqué quand quelqu'un questionnera mon travail en réunion et je pourrai donner une réponse calme et professionnelle, au lieu de bafouiller », ou « je m'endormirai rapidement le soir, au lieu de passer en boucle les mêmes conversations stressantes dans ma tête ».

Question n° 3 – Qu'est-ce que vous avez déjà essayé pour résoudre ce problème ?

Exemples de formulation : « Avez-vous déjà lu des livres ou suivi des formations pour résoudre vos problèmes de couple ? Si non, pourquoi pas ? Si oui, qu'en avez-vous pensé ? », « Quels outils utilisez-vous pour tenir votre budget familial actuellement ? »

Cette question a deux objectifs – l'un est évident, l'autre caché. L'objectif évident est d'identifier les alternatives à votre produit. Si ces alternatives sont efficaces, vous allez devoir expliquer en quoi votre solution est supérieure. Mais c'est encore plus important de les connaître si elles ne sont *pas* efficaces, car le client aura l'impression d'avoir « tout essayé, mais rien ne marche ». Dans ce cas, vous devez expliquer *pourquoi* les solutions qu'il a déjà essayées n'ont pas marché – et montrer comment votre produit résout cette faiblesse.

Par exemple, si vous vendez un produit lié à la perte de poids, vous pouvez être sûr que votre client a déjà fait de nombreux régimes (*a priori* sans succès). Du coup, beaucoup de marketeurs dans le domaine incluent sur leurs pages de vente une section du type « les régimes ne marchent pas... et voilà pourquoi » – ainsi ils déculpabilisent le lecteur (« ce n'est pas de ma faute si ça n'a pas marché, c'est la faute au régime ») tout en introduisant une différenciation (« cette méthode est différente, car vous n'avez pas besoin de compter vos calories »).

Contrairement à ce qu'on pourrait penser, plus les gens ont essayé d'alternatives à votre produit, mieux c'est. Après tout, leur problème n'a toujours pas été totalement résolu – mais s'ils s'acharnent à trouver une solution, c'est que le problème est vraiment DUR. Inversement, si les gens n'ont jamais vraiment essayé de résoudre leur problème, ils n'en souffrent sans doute pas autant que ça.

Le second objectif (caché) de cette question est de comprendre quelle est l'attitude du client par rapport à son problème. Est-ce qu'il est optimiste et pense qu'il pourra rapidement le résoudre – ou amer car il est déçu après de nombreuses fausses promesses ? Est-ce qu'il cherche une formule miracle qui donne un succès instantané – ou est-ce qu'il cherche un plan détaillé pour faire des progrès réguliers ? Est-ce qu'il veut apprendre comment faire – ou payer quelqu'un d'autre pour le faire pour lui ?

Question n° 4 – Quelles sont vos influences sur cette question ?

Exemples de formulation : « Avec qui dans votre entourage est-ce que vous parlez de votre vie amoureuse ? Qu'est-ce qu'ils en disent ? », « Quels créateurs de contenu suivez-vous dans le domaine marketing (à part moi) ? », « Que pense votre entourage de votre situation professionnelle actuelle ? »

Il y a un vieil adage : « Un commercial peut déployer les meilleures techniques de vente au monde, mais une fois le prospect rentré à la maison, sa femme ou son mari peut anéantir tout ce travail d'un simple haussement de sourcils dubitatif. » Vous devez comprendre l'environnement social qui entoure votre client. Est-ce que son problème est considéré comme honteux

(donc il n'a personne à qui en parler) – ou normal (donc personne ne comprend pourquoi il s'acharne à le résoudre) ? Y a-t-il une part de « je vais leur prouver qu'ils m'ont mal jugé » dans la motivation de votre client ? Ou au contraire, est-ce que c'est « je ne veux plus qu'on s'inquiète pour moi » ? Quelles sont les idées reçues dans sa tribu, et votre message en est-il une confirmation ou une contradiction ?

Comment faire un sondage

Nous avons vu les questions à poser, maintenant il reste à voir à qui et comment vous allez les poser.

Ma méthode préférée est de faire un sondage sur les abonnés à ma liste e-mail. J'envoie un e-mail disant « je pense faire une nouvelle formation, sur le sujet de la productivité. Est-ce que ça pourrait potentiellement vous intéresser ? Si oui, cliquez ici pour répondre à ce court sondage de 4 questions, et dites-moi ce que vous voudriez apprendre. » Ce genre de sondage génère normalement quelques centaines de réponses, ce qui est plus que nécessaire pour créer mon avatar client sur une nouvelle offre.

La méthode du sondage a plusieurs avantages pour moi : d'abord, elle me fait gagner un temps fou (imaginez si je devais coordonner des rendez-vous, puis parler au téléphone à 300 personnes !). Ensuite, je connais déjà bien mon audience, donc je ne repars pas de zéro à chaque produit : je cherche juste à préciser les besoins sur un sujet particulier (comme la productivité ou le freelancing). Finalement, j'ai des dizaines de milliers d'abonnés à ma newsletter, donc même si un tout petit pourcentage prend le temps de répondre à mon sondage, j'ai assez de réponses en profondeur pour créer mon avatar.

Bien sûr, je n'avais pas cette audience fidèle quand j'ai démarré – c'est un avantage construit, comme évoqué dans le chapitre précédent. Quand vous débutez, il faut faire plus d'efforts pour trouver des gens prêts à répondre à vos questions. Nous en parlerons un peu plus tard dans le chapitre. Pour le moment, prenons un exemple concret de ce que vous pouvez apprendre dans un sondage.

Que pouvez-vous apprendre dans un sondage ?

Mon dernier lancement de produit était une formation pour apprendre à devenir copywriter indépendant (c'est-à-dire rédiger des pages de vente pour des clients). J'ai donc fait un sondage, mais au lieu de le diffuser sur l'ensemble de ma liste (ce qui m'aurait donné des centaines de réponses à filtrer), je l'ai uniquement envoyé à ceux qui avaient déjà acheté chez moi une formation liée au sujet (copywriting ou freelancing). Cette approche me garantit d'avoir uniquement des réponses de haute qualité, de la part de gens qui sont déjà clients de mes formations.

Ce sondage contenait seulement deux questions :

1. Qu'est-ce qui vous a donné envie de devenir copywriter professionnel ?
2. Qu'est-ce qui vous bloque (ou vous a bloqué) pour accomplir cet objectif ?

Vous aurez reconnu les deux premières questions de la liste plus haut – sauf que je les ai interverties et reformulées. Mon raisonnement est le suivant : devenir copywriter est un choix délibéré, dont les raisons ne sont pas évidentes. Pourquoi un copywriter décide-t-il d'exercer en indépendant (plutôt que lancer son propre business) ? Pourquoi est-ce qu'un freelance décide de se spécialiser dans le copywriting (plutôt que dans le design ou dans le référencement) ? Donc c'est une des rares situations où la motivation du client est plus mystérieuse que son blocage principal. (Par contraste, si vous vendez un produit qui aide les marathoniens à améliorer leurs temps, la motivation est claire, mais c'est en creusant dans les blocages perçus que vous trouverez votre angle marketing.)

Voici les motivations qui ressortent de la première question :

1. « Je suis passionné par la psychologie humaine et la persuasion. »
2. « J'adore écrire. »
3. « Je veux un métier en forte demande, où je peux bien gagner ma vie sans avoir à batailler pour trouver des clients. »

Une fois la motivation établie, la suite logique est de demander pourquoi ils n'ont pas encore accompli cet objectif. La seconde question fait ressortir le

blocage principal :

« Je n'ai pas encore eu de clients, donc je n'ai pas d'expérience, donc je n'ai pas assez confiance en moi pour démarcher un premier client. »

Les trois premiers points ne sont pas vraiment surprenants, mais ils restent très utiles pour présenter mon produit. Mon avatar veut exercer une profession créative de manière indépendante : c'est une motivation claire.

En revanche, le quatrième point est un angle que je n'avais jamais considéré. Il y a un problème de l'œuf et de la poule au démarrage (comment trouver un client si je n'ai pas d'expérience ? Comment gagner en expérience si je n'ai pas de client ?). Effectivement, la plupart des copywriters professionnels de mon entourage ont eu leurs premiers succès sur leurs propres sites, ce qui leur a donné la confiance en eux de vendre leurs compétences à des clients.

C'est donc un argument marketing majeur à ajouter à ma page de vente : il faut que je désamorce cette peur, ou les prospects ne rejoindront pas mon programme. Mais surtout, je dois repenser le contenu de ma formation. L'enjeu numéro 1 de mon avatar n'est pas d'apprendre le copywriting, c'est de trouver son premier client pour gagner en expérience.

J'ai donc travaillé avec mon équipe pour ajouter trois choses à ma proposition de valeur. Premièrement, le nouveau copywriter est accompagné par un coach expérimenté tout au long de son premier projet client (ce qui permet d'éliminer la « peur de ne pas encore être assez bon »). Deuxièmement, nous avons créé une liste de copywriters « certifiés par Marketing Mania » qui ont suivi la formation, maîtrisé nos techniques et accompli un premier projet client à succès (ce qui aide le copywriter à trouver son deuxième projet, et au-delà). Troisièmement, nous mettons en relation nos élèves avec des entrepreneurs de notre réseau qui ont des besoins en copywriting (ce qui facilite encore plus la tâche de trouver des clients).

Aussi bon que vous soyez en marketing, vous ne pouvez pas lire dans les pensées de vos clients : il faut leur poser des questions. Sans sondage, je n'aurais jamais identifié quel était le *vrai* blocage de mon client – et mon programme se serait planté. Le sondage m'a permis de créer un avatar

pertinent, et donc un marketing efficace. Résultat : ce programme a été le meilleur lancement d'un nouveau produit depuis le départ de mon business.

Creuser dans les besoins client (par e-mail ou au téléphone)

Faire un sondage risque d'être difficile si vous n'avez pas au moins quelques centaines d'abonnés sur votre liste e-mail. Souvenez-vous : la plupart des gens ne prendront pas le temps de répondre à votre sondage et seule une minorité des réponses sera vraiment utile. Si vous n'avez pas autant de monde à disposition, mieux vaut choisir une méthode qui va extraire le maximum d'information de chaque personne. Heureusement, la qualité compte plus que la quantité quand vous préparez votre avatar client.

Mon tout premier produit à succès sur Internet était une formation appelée Le Plan d'Action, qui apprenait aux hommes timides à trouver le courage de parler aux femmes qui leur plaisent. C'est grâce à ce produit que j'ai commencé à vivre de mes revenus sur Internet – à l'époque chaque lancement générait quelques milliers d'euros – pour moi c'était un miracle ! L'idée et l'angle marketing pour ce produit sont venus d'une seule personne : un jeune homme prénommé Matthieu qui m'envoyait de longs e-mails pour me parler de ses déboires amoureux et demander mes conseils. Au fil des mois, j'ai échangé des dizaines d'e-mails avec Matthieu, et on s'est parlé une ou deux fois au téléphone. Essentiellement, je lui donnais un coaching gratuit. Mais ce qu'il m'a apporté en échange valait bien plus que les quelques centaines d'euros que j'aurais pu lui facturer. Grâce à lui, j'ai pu comprendre les nuances les plus intimes de la psychologie de mon client. Matthieu était un gars réservé qui n'aurait jamais révélé à son entourage les choses qu'il partageait avec moi par e-mail. Je jouais presque le rôle de confesseur : il me disait tout. Matthieu est devenu mon avatar pour ce produit. Chaque e-mail que j'envoyais à mes abonnés était écrit comme une réponse à un de ses messages.

Cette approche ne me rapportera pas le prix Nobel de sociologie pour sa rigueur expérimentale, mais l'entreprenariat n'a pas besoin d'être une science rigoureuse. Faites avec les moyens du bord. Si vous n'avez pas la chance d'avoir un méga-fan qui traite votre boîte e-mail comme son journal

intime, essayez de parler à trois à cinq clients potentiels au téléphone. Structurez votre conversation autour des quatre questions – et après chaque réponse, essayez de creuser pour aller au fond du sujet.

Par exemple, dans le sondage pour les futurs copywriters indépendants, une des réponses était :

« La raison principale pour laquelle je ne me suis pas lancé, c'est la peur de l'inconnu et d'échouer. Trouver des informations pour se former au copywriting n'est pas très difficile, mais avoir un mode d'emploi pour se lancer en tant que débutant et trouver des clients, pas-à-pas, ça m'aiderait beaucoup ! »

C'est un bon départ – mais « la peur de l'inconnu » et « mode d'emploi » restent des termes vagues. Alors Arnaud, qui fait partie de mon équipe, a répondu au prospect en lui posant plus de questions pour approfondir. Voilà le deuxième niveau de réponse :

« Pour la partie « trouver des clients », je pense que c'est tout simplement un certain complexe d'infériorité ou de « l'imposteur ». J'aimerais sur ce point avoir des modèles pour savoir comment me présenter, approcher des clients potentiels et surtout comment décrocher des contrats et me faire payer. Le top pourrait être des sortes de cas pratiques en situation, issus du travail réel d'un copywriter expérimenté... »

Avec cette deuxième question d'approfondissement, on fait ressortir des éléments plus précis – notamment « un certain complexe d'infériorité ou de “l'imposteur” ». Arnaud a creusé un peu plus, pour aller au fond de la question. Voici la réponse du prospect :

« Pour le syndrome de l'imposteur, je pense que c'est lié au fait que j'ai besoin de bien maîtriser ce que je fais pour être sûr de moi dans le domaine professionnel. D'où ma difficulté à débiter une nouvelle activité sans avoir tous les tenants et aboutissants. Je n'ai aucune idée des prix à pratiquer par exemple... Je comprends ton idée de faire ses preuves avec un premier client pour

“amorcer” la machine. Mais encore faut-il savoir quoi lui proposer et comment le trouver. »

C'est notamment grâce à cet échange que j'ai identifié les blocages de comment trouver un premier client et du manque d'expérience, qui est devenu un axe central de l'offre. Bien sûr, les angles marketing gagnants seront rarement servis sur un plateau. Dans ce cas, ça nous a demandé trois questions d'approfondissement pour comprendre ce qui bloquait vraiment notre client. La première réponse disait seulement « la peur de l'inconnu » – un concept trop vague que je ne peux pas exploiter dans ma page de vente ; la deuxième réponse précisait « le syndrome de l'imposteur » ; la troisième expliquait « le blocage du premier client ».

Que vous fassiez ce suivi par e-mail suite à un sondage ou de vive voix au téléphone, la procédure est la même. Ne vous contentez pas de la première réponse superficielle. Essayez de transformer une émotion abstraite (« peur de l'inconnu ») en une situation concrète (« qu'est-ce que je peux proposer à un premier client si je n'ai pas encore d'expérience ? »).

Où trouver des gens à qui parler ?

Il est toujours plus facile d'aller chercher votre client là où il est déjà, plutôt que de le faire venir à vous. On parlera de cette idée en détail dans le [chapitre 13](#) . Pour le moment, faisons simple : quels sont les sites, forums, groupes Facebook, chaînes YouTube, etc., où vos clients potentiels se trouvent aujourd'hui ?

Interagissez avec eux sur ces canaux, apportez de la valeur, répondez à leurs questions – et quand quelqu'un vous semble actif et motivé, proposez un petit appel de 15 minutes pour mieux comprendre ses besoins. Vous serez surpris du nombre de personnes qui acceptent : les gens adorent se plaindre de leurs problèmes ! Mais leur entourage en a marre de les écouter se plaindre, et leur donne systématiquement des « conseils » qui sont en réalité des reproches à peine voilés.

VOTRE FUTURE CLIENTE : « Mon boss est vraiment infernal, tu ne vas pas croire ce qu'il m'a dit de faire aujourd'hui... »

SON MARI (en train de vérifier le score du match d'hier soir sur son téléphone) : « Ah oui ? D'ailleurs t'étais pas censée trouver un autre job ? »

VOTRE FUTURE CLIENTE (exaspérée) : « Tu ne comprends pas, ça n'est pas si facile... »

Vu sous cet angle, le marketeur (en phase de recherche) est l'interlocuteur dont nous rêvons tous !

VOTRE FUTURE CLIENTE : « Mon mari ne m'écoute pas quand je lui parle de mes problèmes... »

VOUS : « À quoi est-ce que vous voyez qu'il ne vous écoute pas ? »

VOTRE FUTURE CLIENTE : « Quand je lui reparle d'un sujet quelques jours plus tard, il a totalement oublié notre conversation précédente. »

VOUS : « Quand ça arrive, qu'est-ce que ça vous fait penser sur votre couple ? »

Ça semble intrusif ? C'est vrai. Mais vous ne pouvez pas vraiment comprendre votre client sans lui demander ce qu'il ressent. Et bien sûr votre produit ne touchera pas forcément un aspect aussi intime que la vie de couple. Quoi qu'il en soit, vous serez surpris de tout ce que les gens sont prêts à vous raconter si vous êtes réellement intéressé par leurs problèmes et ne portez aucun jugement.

Ma variante préférée de cette technique est de démarrer un business en faisant du coaching. En tant que coach, vous êtes payé pour comprendre les problèmes des gens. Vos clients seront très motivés pour vous expliquer tous leurs besoins ! Et si vous n'avez pas encore assez confiance en vous pour proposer un service de coaching payant, faites-le gratuitement. Si vous avez de bons résultats, vous pourrez toujours faire payer plus tard. Dans les deux cas, vous aurez des gens à qui poser toutes vos questions.

Une autre méthode efficace est de paramétrer un e-mail automatique quand les gens s'abonnent à votre site. Sur la plupart des sites, l'e-mail de bienvenue est vide de contenu et dit juste « bienvenue dans ma newsletter ».

Ajoutez simplement un post-scriptum en bas de l'e-mail qui pose la question :

« Quel est votre problème n° 1 dans [votre domaine] en ce moment ? Répondez à cet e-mail pour me dire ce qui vous préoccupe. Je lis personnellement toutes les réponses. »

La plupart des gens n'écritont qu'une ligne ou deux avec ce qui leur passe par la tête. Ils seront abasourdis quand vous leur répondrez quelques heures plus tard, avec un message personnalisé et une question pour approfondir leur situation. Si l'interaction par e-mail se révèle fructueuse, vous pourrez ensuite leur proposer un appel téléphonique ou un coaching gratuit.

Apprenez à parler dans le langage de votre client

Le vocabulaire est un signal d'appartenance à une tribu. C'est pour ça qu'on se sent plus proche des gens qui parlent comme nous. Vous devez parler à votre client en utilisant les mots et expressions qu'il utilise lui-même. Comment votre client parle-t-il de son problème ? Est-ce qu'il dit « je veux trouver l'âme sœur » ou « je veux trouver quelqu'un avec qui construire ma vie » ou même « j'ai peur d'être seul pour le restant de mes jours » ? On pourrait croire que ça revient au même, mais non. Choisir la phrase d'accroche qui reflète parfaitement les pensées de votre client peut faire la différence entre « mouais bof, encore un truc de plus qu'on essaie de me vendre » et « wouah ! C'est exactement ça dont j'ai besoin ! ».

Les experts d'un certain domaine font souvent les pires marketeurs, car ils mettent un point d'honneur à utiliser les termes « corrects » – ou pire, le jargon technique. Vous avez sans doute vu ces sites web difficiles à comprendre car l'entreprise utilise *son* langage et pas le vôtre. Ces experts disent « cet ordinateur est équipé de 16 GB de RAM », alors que vous avez besoin d'entendre « cet ordinateur peut avoir plein de programmes ouverts en parallèle sans ramer ». « Ramer » n'est pas un terme technique, mais c'est le terme qu'utiliserait votre client. Bien sûr, si votre prospect est hautement technique, il faut dire « 16 GB de RAM DDR4 ».

Autre exemple : le plugin Tube Buddy fournit des outils pour automatiser la gestion d'une chaîne YouTube. Maintenant, imaginez que vous parlez à un

de leurs clients : dira-t-il « je veux optimiser le workflow de mise en ligne de vidéo » ? Non, sa réaction sera plus primale : « J'en ai marre de perdre mon temps à cliquer sur les mêmes boutons à chaque fois que je publie. » Bingo ! L'accroche utilisée sur le site de Tube Buddy est : « Arrêtez de perdre votre temps avec [fonction] » (la partie entre crochets alterne entre les différentes tâches chronophages du youtubeur comme « l'optimisation de vos vidéos » et « la création des miniatures »). Leur principal concurrent, vidIQ, est encore plus direct dans son accroche : « Comment faire plus de vues sur YouTube. »

Quand vous analysez un sondage, la fonction copier/coller sera votre meilleur ami. Au téléphone ou en personne, essayez de noter les mots employés par votre interlocuteur (ou enregistrez la conversation avec sa permission).

Dans votre marketing, évitez les formulations trop « créatives » : ça n'est pas un concours de poésie. Si vous trouvez un jeu de mot malin pour le titre de votre page, marquez-le sur une feuille et affichez-le sur votre frigo si vous voulez – mais, sur votre site, utilisez un langage clair et impactant qui reprend les mots de votre client.

De temps en temps, vous aurez un coup de chance et un interlocuteur particulièrement éloquent écrira votre proposition de valeur pour vous ! Ça m'est arrivé quand je cherchais un titre pour une formation sur comment se faire des amis. Une réponse à mon sondage contenait la phrase « je veux devenir un aimant social ». « Aimant social » ! C'est devenu le nom de mon produit.

Comment utiliser votre avatar

La grosse différence entre mon processus d'avatar client et la méthodologie traditionnelle de recherche de marché est la suivante : mon avatar est un être humain (« Marie, 32 ans... ») et non pas une combinaison de critères démographiques (« 25-35 ans, célibataire, etc. »). Par exemple, l'avatar d'une de mes formations les plus populaires intitulée « Le Déclic » commence ainsi :

« Arthur, 29 ans. Travaille chez BNP. Intelligent, il a fait des études, il gagne correctement sa vie. Il sent qu'il pourrait faire beaucoup plus avec sa vie, être libre, voyager, gagner beaucoup plus, montrer sa valeur... À la place il est un drone de bureau coincé dans le métro-boulot-dodo. »

Évidemment, je ne vise pas uniquement les hommes de 29 ans prénommés Arthur, et encore moins les employés de la BNP Paribas ! Ces détails sont présents uniquement pour rendre l'avatar plus concret dans ma tête.

Vous pouvez pousser le vice jusqu'à chercher sur Google Images la photo d'un jeune homme un peu éteint en costume-cravate, et faire de cette personne le visage de votre avatar. (Dans ma tête, Arthur ressemble à un de mes anciens camarades d'école de commerce.)

Tout ce que vous écrivez s'adresse désormais à cet individu. Je vous conseille de copier/coller votre avatar (ainsi que la proposition de valeur en une phrase du produit) en haut de tous vos documents de travail. À chaque fois que vous travaillez sur votre marketing, vous pourrez commencer par relire l'avatar et vous demander : « Qu'est-ce qui ferait hésiter Arthur à acheter ce produit ? Est-ce qu'Arthur va se reconnaître dans l'anecdote que je raconte ici ? »

Est-ce que votre avatar vous limite ?

La plus grande peur des entrepreneurs débutants est de limiter leur marché potentiel. C'est une drôle d'idée : votre clientèle actuelle est de zéro, et vous avez peur de vous limiter ? C'est comme un marin qui se noie en pleine mer, mais refuse d'attraper la bouée qu'on lui lance, car il y aura peut-être un plus gros bateau qui arrivera plus tard...

Je plaisante, mais la question vaut la peine d'être posée : en décrivant l'avatar d'Arthur comme tel, est-ce que je ne me coupe pas de nombreux clients potentiels ? Par exemple : les femmes, les chômeurs, les cinquantenaires en phase de reconversion ? La réponse est non : l'avatar est là pour concentrer mon esprit sur un individu. Les détails comme « homme », « 29 ans », « travaille à la BNP » ne seront jamais mentionnés

tels quels sur la page de vente. Tant qu'un client partage la psychologie d'Arthur, mon texte semblera écrit « juste pour lui ». La preuve : beaucoup de mes clients sont des femmes, sont plus âgés ou ne travaillent même pas dans une banque !

En revanche, il est vrai que je me coupe de certains clients potentiels : ceux qui n'ont pas les mêmes besoins psychologiques qu'Arthur. Par exemple, la méthodologie du « Déclic » fonctionnerait à merveille pour les entrepreneurs qui ont un business physique ou en présentiel et veulent transitionner sur le web. Mais leurs besoins sont différents de ceux de mon avatar, donc mon marketing ne leur semblera pas aussi persuasif.

Pour dire vrai, ça ne me dérange pas de les perdre. Voilà pourquoi : il y a des dizaines de milliers d'Arthurs potentiels, et je n'en touche aujourd'hui qu'une fraction. Le vrai risque qui fait face à tout entrepreneur est de lancer un produit qui n'intéresse personne. C'est souvent ce qui arrive quand vous n'avez pas choisi d'avatar client : vous essayez de plaire à tout le monde, donc vous ne marquez personne... En comparaison, le pire qui puisse arriver si vous choisissez un avatar trop précis est que vous saturiez votre marché : vous aurez tous les Arthurs possibles comme clients. Ça n'est pas si grave que ça ! Vous avez une base solide pour votre business et vous pouvez créer un second avatar – appelons-le « Jean-Marie ».

Par exemple, l'outil de prise de notes Evernote s'adresse à trois avatars distincts : les individus (la version gratuite, qui permet de prendre des notes), les professionnels (la version « premium », qui ajoute de nombreuses intégrations et fonctions de partage ; plus un espace de stockage étendu) et les entreprises (la version « business », qui ajoute des fonctions de collaboration et de gestion des permissions). Comme Evernote a saturé son marché d'origine, il est logique de créer de nouvelles offres, pour de nouveaux avatars.

Mais attention : mieux vaut commencer avec un seul avatar bien précis. Il faut apprendre à marcher avant d'essayer de courir sur les mains. Si votre positionnement initial fonctionne, vous pourrez élargir votre marché. À ce moment-là, vous aurez les ressources et le personnel pour gérer plusieurs approches marketing en parallèle.

Souvenez-vous : le plus gros risque c'est de lancer quelque chose qui n'intéresse personne (ou pas assez pour payer) – pas de vous limiter. Même

si vous ne vendez qu'en France, et même si vous ne touchez que 0,01 % de la population chaque année, ça représente quand même 6 700 clients par an. Si votre produit coûte 100 €, ça représente 670 000 € de chiffre d'affaires. Vous n'avez besoin de toucher qu'une minuscule partie de la population pour construire un business conséquent.

1 <https://youtu.be/213a1qyYt=425mR4?>

2 *On Writing : A Memoir of the Craft* (Scribner, 2000) : « Je crois que tout romancier a un seul lecteur idéal ; tout au long de l'écriture d'une histoire, l'écrivain se demande : "Que va-t-il/elle penser en lisant cette section ?" Pour moi, cette première lectrice est ma femme, Tabitha. »

C HAPITRE 11

Tester votre idée avec un investissement de 0 €

Je vais vous faire une confession : mon rêve est de développer une Théorie Universelle du Business. Je m'enfermerais dans un monastère tibétain et je lirais tous les livres qui ont été écrits sur la psychologie humaine, j'analyserais tous les business qui ont été lancés depuis la Compagnie du Mississippi de 1684, je deviendrais un expert de toutes les tendances actuelles, des cryptomonnaies aux produits sans gluten. Et enfin, après plusieurs années, j'émergerais avec ma Théorie Universelle. La Théorie Universelle pourra générer à la chaîne des idées de business parfaites, qui marchent à tous les coups. J'aurais percé les mystères de l'univers...

Malheureusement, ça n'est pas prêt de se produire. Ni pour moi et ni pour vous. Alors oui, on est arrivés au moment que vous redoutez depuis que vous avez ouvert ce livre. Il est temps de tester votre précieuse idée de business dans la pratique. Ça ne sera pas facile. C'est comme si c'était le premier jour où votre enfant va à l'école, où vous savez que vous ne serez plus là pour le protéger... sauf que dans ce cas, votre rejeton risque de revenir avec un mot de son institutrice disant qu'il est vraiment trop moche, que personne n'en veut, et que vous feriez mieux de le mettre à la poubelle pour passer à autre chose.

Ça fait mal. Mais heureusement, tel un paysan moyenâgeux, vous pouvez avoir des dizaines d'enfants, et espérer qu'un ou deux survivent.

Peut-être que vous vous dites que ma métaphore est excessivement morbide, mais je ne suis pas d'accord. Parfois, notre idée devient tellement précieuse et spéciale à nos yeux que nous voulons la protéger du monde

extérieur. J'ai vu des salles entières de pseudo-entrepreneurs se tenir la main en chantant « suivons nos rêves, prenons des risques » – alors qu'aucun d'eux n'osait se lancer (et prendre le risque que leur chère idée ne soit pas un succès immédiat). Après beaucoup de recherches, vous avez trouvé une idée qui vous semble pas trop mal – ou même assez géniale. Et maintenant, quoi ? Vous devez prendre le risque qu'on vous dise que votre idée est nulle ? On peut passer des heures à discuter de l'importance de « passer à l'action », mais tant qu'on ne fait pas face au côté émotionnel de la chose, on reste bloqué.

Presque tous les entrepreneurs sont trop lents à se lancer. Les plus chanceux ne gaspillent que quelques semaines à tergiverser, mais certains passent des mois ou des années à chercher la « stratégie parfaite ». Ce chapitre est là pour vous éviter ce triste sort.

La créativité d'un entrepreneur n'est pas dans sa Grande Idée

On a passé une bonne partie de ce livre à analyser les besoins humains. C'est un travail essentiel, qui vous sert non seulement à trouver une bonne idée de business, mais aussi à la vendre efficacement. Malheureusement (et croyez-moi, je rêverais de vous livrer la Théorie Universelle au lieu de vous dire ça), ça ne suffit pas.

La seule manière de savoir si votre idée va marcher, c'est d'essayer de convaincre quelqu'un d'acheter votre produit. Soit les gens achètent, et donc votre idée est bonne ; soit ils n'achètent pas et votre idée doit changer (où être abandonnée). Il n'y a pas de « mais », pas de « peut-être » : le client est le seul juge. Les marins d'antan avaient appris à respecter l'Océan imprévisible, qui peut anéantir nos plans les plus méticuleux. C'est pareil pour les entrepreneurs modernes, qui savent que le Marché a toujours le dernier mot, même si sa logique nous est impénétrable.

On idéalise les entrepreneurs pour les mauvaises raisons. On imagine qu'un visionnaire comme Steve Jobs a plié le marché à sa volonté. En réalité, son génie a été de surfer sur une vague qu'il a repérée avant tout le monde. Mais il n'a pas créé la vague. On dit qu'un entrepreneur est créatif quand il

a plein d'idées. En réalité, la créativité est dans le plan d'action qui permet de tester ces idées avec très peu de ressources.

L'histoire de Pauline Laigneau (que j'ai brièvement mentionnée dans un précédent chapitre) est un exemple parfait de cette « créativité dans l'exécution ». En 2011, Pauline s'est rendue place Vendôme avec son futur mari pour trouver une bague de fiançailles. Voici ce qu'elle en a dit : « L'expérience a été extrêmement décevante. On s'attendait à ce que ça soit un bon moment passé à deux, mais on s'est rendu compte que l'accueil n'était vraiment pas très bon, que c'était hyper intimidant et hors de prix ¹. » Alors, Pauline et son fiancé ont eu une idée : et si on pouvait acheter des bijoux en ligne, pour moins cher et sans vendeur arrogant qui vous regarde de travers ? Soyons honnête : ils ne sont sûrement pas les premiers à y avoir pensé. Mais la difficulté n'est pas d'avoir l'idée, c'est de trouver comment démarrer. Comment lancer une marque de joaillerie en ligne quand vous n'avez aucune expérience, aucun contact et pas beaucoup d'argent ?

La première étape est de réduire l'idée à sa version la plus simple. « On était tellement persuadés qu'on n'y arriverait pas qu'on s'est dit qu'on n'allait pas passer deux ans à faire un plan sur la comète avant de se lancer. On allait essayer de faire très vite. Au pire ça se plantait, au mieux ça marchait. » C'est contre-intuitif, mais correct : si la situation est incertaine, notre instinct est de ralentir – mais au contraire il faudrait accélérer, car à quoi bon planifier sans fin, quand on n'a pas les données les plus basiques ? Pauline s'est donc fixé l'objectif d'avoir dans les trois mois un site web où l'on puisse commander des bijoux.

Pour ça, il fallait comprendre comment créer le produit. Où acheter le métal et les pierres ? Où trouver les modèles ? Qui va s'occuper de la fabrication ? C'est le genre de réponses que vous ne trouverez pas sur Google. Il faut aller les chercher auprès des gens qui savent. Alors Pauline a appelé des centaines d'artisans, de la petite joaillerie de quartier au gros atelier qui exige des volumes de commande monstrueux. Finalement, elle a trouvé un (et un seul) artisan qui a accepté de produire les bagues sur mesure, au fur et à mesure que les commandes arriveraient sur le site.

Il suffisait alors de créer le site e-commerce (une tâche pour laquelle il est beaucoup plus simple de trouver des tutoriels sur Google). Et ainsi, l'objectif d'avoir un site web fonctionnel a été accompli. Aujourd'hui

Gemmyo, la marque de joaillerie créée par Pauline et son mari, réalise des millions de chiffre d'affaires et a pignon sur rue à travers trois boutiques (à Paris, Lyon et Toulouse).

Le business est un coup de poker

Quand vous lancez un business, vous faites certaines suppositions sur la manière dont vos clients cibles vont réagir. Par exemple, en lançant Gemmyo, Pauline Laigneau faisait un certain nombre d'hypothèses :

- « Les gens sont prêts à acheter des bijoux en ligne. »
- « Je peux trouver un moyen de fabriquer le produit. »
- « Je peux créer un site qui apporte une meilleure expérience client que les options existantes. »
- « Je peux trouver suffisamment de clients pour rendre mon business rentable. »

Certaines informations utiles sont vérifiables sur Google (par exemple : le marché de la joaillerie en France est de 3,4 milliards d'euros) mais la majorité devront être testées dans la pratique. Comme dans une main de Texas Holdem, certaines cartes sont connues de tous, d'autres n'appartiennent qu'à vous – mais vous ne pouvez jamais être sûr à 100 % d'avoir les meilleures cartes avant que la main ne soit terminée. Vous devez miser, selon les informations que vous avez déjà, pour découvrir les informations qui vous manquent.

Il y a un mythe qui veut que l'entrepreneur doit avoir une foi inébranlable dans son idée dès le départ. Mais en business comme au poker, il est dangereux de surestimer vos chances de gagner. Gaspiller trop de temps et/ou d'argent sur une idée avant de la tester est l'équivalent de faire tapis sur une paire de 6 : vous risquez gros sans aucune raison d'être particulièrement confiant.

Commencez donc par lister toutes les hypothèses qui sont implicites dans votre idée de business. Ces hypothèses de départ sont partagées par presque tous les nouveaux business :

- « Mon produit répond à un vrai problème. »

- « Les gens sont prêts à payer pour résoudre ce problème. »
- « Je peux promouvoir mon offre auprès des bonnes personnes. »
- « Je peux créer le produit/résoudre le problème du client. »
- « La taille du marché est suffisante pour atteindre mes objectifs. »

Certaines hypothèses obtiendront un « oui » évident. Par exemple, on sait déjà que les gens sont prêts à payer pour des bijoux. Gemmyo est donc un des rares cas où l'hypothèse la plus compliquée est : « Est-ce que je suis capable de faire fabriquer le produit ? » Dans la plupart des cas, créer le produit est une formalité, et la principale hypothèse à valider est : « Y a-t-il une demande pour ce produit ? » Jeff Goldblum, dans *Jurassic Park*, explique ce qu'il se passe si vous oubliez l'hypothèse la plus importante : « Vos scientifiques étaient tellement préoccupés par la question de savoir si c'était faisable, qu'ils ont oublié de se demander si c'était souhaitable. »

Créer un prototype

Pour tester si une machine que vous avez dessinée sur le papier fonctionne, vous allez créer un prototype. Et pour tester si cette machine répond à un besoin client, vous allez essayer de vendre ce prototype.

Par exemple, Eric Ries raconte dans son livre *The Lean Startup* ² l'histoire de Nick Swinmurn, fondateur du site Zappos.com. Swinmurn voulait vendre des chaussures sur Internet. La demande de chaussures était bien sûr prouvée et trouver des fournisseurs n'était pas particulièrement compliqué (contrairement au cas de Gemmyo). La principale hypothèse à valider était donc : « Les gens sont-ils prêts à acheter des chaussures sur Internet ? »

Swinmurn a trouvé la manière la plus rapide de tester cette hypothèse : il s'est rendu dans un magasin local de chaussures, a pris des photos de leur inventaire et a mis ces photos sur son site e-commerce. Dès qu'un client passait commande, Swinmurn retournait au magasin pour acheter la paire de chaussures et l'expédier au client. Comme il payait plein tarif pour la paire de chaussures, il perdait une somme équivalente aux frais d'expédition sur chaque envoi. Mais peu importe : le but d'un prototype n'est pas de gagner de l'argent (sauf si l'hypothèse que vous testez est la rentabilité de votre *business model* !). Le prototype a permis de valider

l'hypothèse. Suite à ça, Zappos est devenu un succès colossal aux États-Unis. En 2009, le site a été vendu à Amazon pour une somme estimée à 1,2 milliard de dollars.

Le système D est la meilleure manière de commencer

Un prototype fait avec trois bouts de ficelle peut vous faire économiser des mois de travail. Par exemple, j'ai récemment eu l'idée d'une plateforme pour mettre en relation les copywriters (que je forme à la rédaction des pages de vente) avec des entrepreneurs qui ont besoin d'aide pour leur marketing. Il y a plusieurs hypothèses incertaines dans cette idée :

- « Est-ce que je peux apporter quelque chose en plus par rapport aux places de marché de freelances comme Malt, 5euros, Upwork, etc. ? »
- « Quel est le volume de demandes, au-delà des gens qui me contactent spontanément parce qu'ils cherchent un copywriter ? »
- « Que se passe-t-il si le client et le copywriter n'arrivent pas à s'entendre ? Mon équipe va-t-elle passer son temps à jouer les intermédiaires ? »

Mais surtout, développer cette plateforme pourrait occuper mon équipe pendant des mois et coûter des milliers d'euros : écrire un cahier des charges, trouver un développeur, débbugger le site, en faire la promotion, etc. Et tout ça pour un projet donc le succès est loin d'être certain.

Heureusement, il y a une solution beaucoup plus simple : en utilisant Google Forms (un outil gratuit), Sarah, qui fait partie de mon équipe, a créé deux formulaires : un à destination des copywriters qui cherchent des missions ; l'autre à destination des entrepreneurs qui cherchent un prestataire. Les copywriters qui remplissent le formulaire sont automatiquement ajoutés à une liste de diffusion e-mail. Puis, quand un entrepreneur poste une mission, elle est manuellement passée en revue par Sarah, puis envoyée par e-mail à tous les copywriters de la liste. Ce système n'a pris que quelques heures à mettre en place – au lieu de quelques mois pour le développement d'une plateforme entière ! Bien sûr, nous n'avons pas toutes les fonctionnalités proposées par les places de marché

habituelles : on ne peut pas créer son profil ni consulter ceux des autres, il n'y a pas de système d'évaluation client, ni de module de paiement qui nous permettrait de prélever des commissions sur les missions que nous facilitons. Et surtout, l'aspect manuel fait que le processus serait ingérable si nous recevions des milliers (ou même des centaines) de demandes.

Mais pour le moment, peu importe. L'hypothèse que nous devons valider est : « Est-ce que cette idée répond à un vrai besoin ? » Si la réponse est oui, il sera temps d'investir dans la création d'une plateforme plus robuste. Sinon, on n'aura perdu que quelques heures – et on aura mieux compris ce qui marche ou non sur notre marché.

Une place de marché peut donc être prototypée par une liste e-mail et deux formulaires. Si vous lancez un site e-commerce, vous pouvez éviter d'investir dans du stock (qui risque de vous rester sur les bras en cas d'échec) en commençant par vendre les produits de quelqu'un d'autre. Contactez un vendeur local et proposez-lui de vendre ses produits sur Internet (comme l'a fait Swinmurn). Ou encore mieux, contactez directement un fabricant qui accepte d'expédier au fil des commandes (le terme technique pour cette méthode est « *drop-shipping* »). Si vous avez inventé un produit qui n'existe nulle part ailleurs, trouvez une usine qui fabrique quelque chose qui s'en rapproche et apportez vos modifications à un produit existant – ça sera plus rapide et moins cher que de partir de zéro.

Dans la même veine, vous ne devriez jamais avoir besoin de dépenser des milliers d'euros dans la création d'un site avant de vous lancer. Démarrez avec des outils gratuits (ou très peu chers). Quand votre idée sera prouvée, vous pourrez décider d'investir dans un design professionnel ³.

Pré-vendre votre produit

Le mystère au cœur de votre idée de business est : « Est-ce que les gens sont prêts à payer pour mon produit ? » Malheureusement, il ne suffit pas de poser la question pour avoir la réponse. Le cimetière des business est rempli d'idées que tout le monde trouvait géniales... jusqu'au jour où il a fallu payer ! La seule manière de prouver que votre idée va marcher, c'est de compter l'argent sur votre compte en banque. Pour ça, la meilleure stratégie est de vendre votre produit avant même de l'avoir créé.

Ce modèle a été popularisé par les plateformes de « financement participatif » comme Kickstarter, Indiegogo et Ulule. Mais comme le terme « économie du partage » (« *sharing economy* », qui désigne par exemple le *business model* de Airbnb et Uber – c’est-à-dire une « économie-où-tout-peut-être-loué » plutôt que « partagé »), le terme de « financement participatif » est trop babacool à mon goût. En réalité, on donne de l’argent sur Kickstarter non pas pour « financer un projet » – mais quasiment toujours pour préacheter un produit à prix réduit.

Le bénéfice pour l’entrepreneur est clair : valider l’idée le plus tôt possible et risquer moins de son propre argent sur le projet. Pour le client type de ces plateformes, c’est gratifiant d’avoir accès à un nouveau produit avant tout le monde, à prix réduit.

Pourquoi les développeurs de jeux vidéo ont tout compris

Le modèle de la prévente a été perfectionné par une industrie inattendue : le jeu vidéo. Aujourd’hui, la plupart des petits studios indépendants de jeux vidéo sortent leurs nouveaux jeux *via* la fonction « *Early Access* » du magasin en ligne Steam. Les clients *Early Access* paient un prix réduit pour un jeu jouable, mais qui est toujours en développement. Il n’est pas rare pour un jeu d’arriver sur *Early Access* dans un état assez embryonnaire et d’être finalisé uniquement plusieurs années plus tard.

Il y a des bénéfices évidents pour les développeurs. D’abord, ils ont un feedback sur leur jeu au fur et à mesure. Le jeu est-il fun à jouer ? Le tutoriel est-il clair ? Y a-t-il des personnages qui sont beaucoup plus forts que les autres et déséquilibrent le niveau de difficulté ? Ensuite, ils savent immédiatement si le jeu répond à une demande. Ils peuvent allouer leurs ressources en fonction, ou chercher une nouvelle idée si leur première tentative se solde par un échec total. Et surtout, ils sont payés au fur et à mesure au lieu de devoir attendre des années que le jeu soit lancé. Il est donc possible pour un développeur indépendant de passer des années à travailler sur un jeu, même sans financement d’un gros éditeur.

Mais les joueurs y sont aussi gagnants, sans quoi ils ne continueraient pas à acheter ces jeux *Early Access*. Le premier avantage est évident : il y a beaucoup d’idées bizarres et innovantes qui ne peuvent exister que grâce à

Early Access , car aucun investisseur n'aurait pris le risque de financer ces projets. Ensuite, le résultat final est meilleur, grâce aux retours des premiers joueurs.

Les bénéfices psychologiques sont même plus profonds que ça. Il est gratifiant de voir un produit évoluer en fonction de vos feedbacks, et de sentir les créateurs à l'écoute. Vous n'êtes plus le simple consommateur d'un produit statique : vous êtes une partie indispensable du processus créatif. Ceux qui ont joué à la toute première version font partie d'une tribu spéciale. Ils sentent une pointe de fierté quand le jeu qu'ils ont « découvert avant tout le monde » devient populaire. Pour jouer sur la nostalgie, le jeu PUBG a même organisé un événement « Early Access Memories ⁴ », qui reprenait les règles (et même les bugs) qu'avaient connu les premiers joueurs au lancement.

Les mises à jour régulières créent l'excitation dans la communauté : de nouveaux niveaux, nouvelles armes, nouvelles fonctionnalités sont mis à disposition au fur et à mesure. Au lieu d'avoir un pic d'excitation le jour de l'achat, le client est régulièrement surpris et charmé par les nouveautés.

Le « lancement inversé »

J'utilise une méthode similaire pour valider toutes mes idées de formation en ligne grâce à la technique du « lancement inversé ». Le lancement est « inversé » parce que la plupart des formateurs procèdent de la manière suivante :

1. Passer plusieurs mois à créer une formation (en isolation totale).
2. Lancer la formation (et se rendre compte que, sans audience établie, personne n'achète).
3. Essayer désespérément de générer du trafic dans l'espoir de faire des ventes.

Premier problème : vous pouvez facilement perdre dix-huit mois avant de vous rendre compte que votre idée de départ n'était pas bonne (créer et lancer la formation : six mois ; essayer en vain de la vendre : douze mois). C'est beaucoup trop long ! Second problème : vous créez la formation seul

dans votre coin. Comment savez-vous si ce que vous faites va aider quelqu'un ?

Le lancement inversé reprend les mêmes étapes... dans le sens inverse :

1. Commencez par créer une audience (je conseille de viser 1 000 abonnés sur votre liste e-mail avant de passer à la suite [5](#)).
2. Ouvrez les préventes pour votre formation pendant une semaine. Fixez-vous un objectif de vente, à partir duquel vous considérez que votre idée est validée. Expliquez que les premiers clients auront une réduction de 25 % sur le tarif final.
3. Si votre objectif de vente est atteint, créez la formation. Sinon, remboursez ceux qui ont payé, annulez la formation, et revenez à l'étape 2 avec une nouvelle idée.

Premier avantage : vous commencez par la partie la plus difficile (trouver votre audience) et terminez par la partie la plus facile (créer la formation). Deuxième avantage : vous évitez de perdre des mois à créer des formations qui ne vont pas se vendre. Troisième avantage : vous créez votre formation en collaboration avec un groupe de clients qui ont démontré par leur paiement qu'ils sont réellement enthousiastes. Le produit sera meilleur, et vous resterez motivé pour terminer la création de la formation, car vous saurez que vos clients l'attendent impatiemment.

Avantages et désavantages psychologiques de la prévente

Il y a au moins trois motivations majeures qui conduiront quelqu'un à préacheter votre produit :

1. Le client a un problème DUR et votre produit est la meilleure manière de le résoudre (donc il est prêt à attendre un peu plus longtemps pour recevoir le produit).
2. Le client vous apprécie et a envie de vous soutenir.
3. Le client fait partie des *early adopters* , qui aiment avoir accès avant tout le monde, au meilleur prix, tout en ayant une relation directe avec le créateur.

Vos clients en prévente sont donc les plus motivés et les plus bienveillants. Ils sont exactement les bonnes personnes pour vous donner les premiers feedbacks. Est-ce que certains clients potentiels seront repoussés par l'idée que le produit ne sera pas disponible immédiatement ? Oui, mais le but n'est pas de maximiser le chiffre d'affaires sur la prévente, mais de valider votre idée.

Le principal désavantage psychologique d'une prévente est qu'il faut attendre pour recevoir le produit. C'est devenu plus difficile à vendre dans notre monde de gratification instantanée. Heureusement, une grande partie du plaisir d'acheter un produit est non pas dans sa consommation, mais dans l'anticipation de la jouissance future ⁶. C'est pour cette raison que les gens commandent sur Kickstarter des mois (et parfois des années) avant la date de livraison annoncée. C'est aussi pour ça que les producteurs diffusent des bandes-annonces de leurs films bien avant qu'ils soient disponibles en salle.

Si possible, donnez à vos clients l'accès à une version initiale du projet, et donnez-leur la satisfaction régulière de voir le produit qu'ils ont acheté s'améliorer (comme peut l'avoir un client *Early Access* quand un nouveau niveau est ajouté au jeu). Pour un logiciel, vous pouvez annoncer de nouvelles fonctionnalités chaque mois. Pour une formation en ligne, vous pouvez ajouter un nouveau module chaque semaine pendant 12 semaines.

Peut-on vraiment vendre un produit qu'on n'a pas encore créé ?

Certaines personnes me disent « je ne trouve pas ça éthique de vendre un produit que je n'ai pas encore créé ». Mais quel est le problème si vous êtes honnête sur le fait qu'il s'agit d'une prévente ? Pour être sûr que tout se passe bien, faites deux choses avant de lancer votre produit en prévente :

1. Expliquez clairement qu'il s'agit d'une prévente – et *pourquoi* vous faites une prévente (vous voulez valider l'idée, vous avez besoin d'argent pour financer la production, vous souhaitez obtenir des retours de vos clients au fur et à mesure de la création...).

2. Assurez-vous de pouvoir livrer ce que vous avez vendu dans les délais annoncés (pour une formation en 12 modules, vous pourriez par exemple produire les deux premiers modules avant le lancement inversé, pour savoir combien de temps planifier pour chaque module).

Ne soyez pas tenté de cacher le fait qu'il s'agit d'une prévente – au contraire, soyez le plus transparent possible. Expliquez le pourquoi et le comment, faites rentrer le client dans les coulisses. Rassurez-le sur votre capacité à livrer en répondant en détail à toutes ses questions sur la page de vente : qu'est-ce qu'il va recevoir exactement ? À quelles dates ? Où en êtes-vous dans le projet ? Y a-t-il des obstacles potentiels qui peuvent créer des délais ? Quels sont les bénéfices de vous soutenir lors de la prévente ? Que se passera-t-il si vous n'avez pas assez de ventes ?

La peur de l'échec

Plus vous lancerez vos idées rapidement, plus vous testerez d'idées différentes – et, mathématiquement, plus vous connaîtrez d'échecs. Personne n'aime échouer. Cette aversion a un aspect rationnel et un aspect émotionnel.

Commençons par l'argument rationnel : un projet qui échoue est une perte de temps et/ou d'argent. L'analogie du poker que j'ai introduite plus tôt dans le chapitre peut nous aider à analyser cette situation : chaque idée que vous testez est une main de poker. Personne n'aime perdre, mais la douleur dépend de la mise : risquer 10 000 € est plus terrifiant que jouer pour un paquet de Haribo. Dans cette situation, le choix le moins risqué est de miser le moins possible (de temps et/ou d'argent) sur chaque main.

Vu de cette manière, travailler six mois sur un projet qui aurait pu être lancé en trois mois double votre niveau de risque. Est-ce que ça double vos chances de succès ? Probablement pas. En revanche, si vous enchaînez deux projets de trois mois l'un après l'autre, vous allez doubler vos chances que l'un des deux fonctionne.

Mais cet argument rationnel ne suffit pas. Quelque part dans votre cerveau, un signal d'alarme qui date de l'époque préhistorique vous dit :

« Attention ! Si tu échoues, tu seras la risée de la tribu pour le restant de tes jours. » J'ai constaté la puissance de cette peur quand je faisais du coaching en séduction. Sur le papier, essayer d'engager la conversation avec quelqu'un ne comprend aucun risque : au pire, la personne n'est pas intéressée et il s'ensuit quelques minutes de conversation gênante. Mais au mieux, vous pouvez créer une belle connexion. Donc vous avez tout à gagner et rien à perdre – simple, non ? Sauf que non. En pratique, il était aussi difficile pour ces hommes de faire le premier pas que d'aller chatouiller le ventre d'un tigre enragé. Quelque part en eux, il était écrit « rejet social = exclusion = danger de mort ».

Heureusement, l'esprit humain est malléable. À force de pratique, mes grands timides finissaient par trouver le courage de dire à une femme qu'elle leur plaisait. À force de tester des idées, les entrepreneurs sont désensibilisés à la partie irrationnelle de la peur de l'échec – ou peut-être que leur réputation en tant que « personne normale » est tellement ruinée qu'ils n'ont plus rien à perdre. Dans les deux cas, c'est totalement humain de démarrer avec cette peur de l'échec. Elle ne disparaît jamais totalement, mais sa morsure s'estompe avec l'expérience.

Définissez vos peurs pour mieux les surmonter

Le film *Les Dents de la mer* (sorti en 1975) prend place dans une petite station balnéaire américaine terrorisée par les attaques d'un énorme requin mangeur d'hommes. Pour incarner la bête, le jeune réalisateur Steven Spielberg (27 ans à l'époque) avait commandé la fabrication de plusieurs requins mécaniques. Malheureusement, le résultat était loin d'être convaincant. Les automates fonctionnaient mal – et pire : ils ne faisaient pas peur. Le monstre ressemblait plutôt à un bout de plastique. Face à cette débâcle, Spielberg fut forcé d'improviser : il décida de cacher le requin au spectateur pendant la majorité du film (le monstre n'est montré pour la première fois à l'écran qu'après 1 heure et 21 minutes). Ce fut la bonne décision : *Les Dents de la mer* a traumatisé toute une génération de spectateurs, et est aujourd'hui considéré comme le premier vrai blockbuster estival. Spielberg avait redécouvert la règle fondamentale du cinéma d'horreur : moins le monstre est visible à l'écran, plus il fait peur.

C'est aussi vrai de nos peurs entrepreneuriales. Vous pouvez être paralysé longtemps par une peur vague et mal définie, mais il est plus facile d'y faire face quand vous explicitiez le pire scénario possible. Allez-vous tout perdre et finir à la rue ? Allez-vous être ridiculisé par vos amis et votre famille ? Ou allez-vous simplement être déçu de voir que votre idée n'intéresse personne d'autre ? Quelle que soit la réponse, définir concrètement le danger vous permet de réfléchir à comment vous pouvez l'éviter. Dans sa conférence TED de 2017, l'auteur et investisseur Tim Ferriss propose trois questions pour définir vos peurs ⁷ :

1. Quelles sont les pires conséquences qui peuvent se produire à la suite de votre action ?
2. Comment pouvez-vous éviter ces conséquences ?
3. Si le pire venait à se produire, comment pourriez-vous réparer les dégâts ou demander l'aide de quelqu'un ?

Le but de cet exercice est de transformer une peur vague comme « j'ai peur d'échouer » en une liste de scénarios concrets : « j'ai peur d'épuiser mes économies et de ne pas pouvoir payer mon loyer », « j'ai peur de décevoir mes parents si je quitte mon emploi », « j'ai peur de découvrir après un an que mon idée ne me plaît plus ». Chaque scénario catastrophe peut être évité ou mitigé. Peut-être que vous pouvez réduire au maximum votre train de vie et trouver une mission freelance à mi-temps qui couvre vos dépenses. Peut-être que vous pouvez démarrer votre projet en parallèle de votre emploi. Peut-être que vous pouvez négocier un congé sabbatique pour avoir l'opportunité de revenir à votre emploi si votre business ne marche pas.

Essayez aussi de voir la situation du point de vue opposé : que perdez-vous *en ne passant pas à l'action* ? Ferriss propose de se poser deux autres questions :

1. Quels sont les bénéfices d'un succès, même partiel ? (Exemple : vous aurez appris de nouvelles compétences, comme créer un site, monter des vidéos...)
2. Si vous ne faites rien, à quoi ressemblera votre vie dans six mois, un an ou trois ans ? (C'est cette question qui m'a poussé à me lancer : je savais que j'avais exactement trois ans pour monter un

business assez rentable pour payer mes prêts étudiants, ou j'allais être forcé d'accepter n'importe quel job.)

-
- 1 <https://marketingmania.fr/pauline-laigneau>
 - 2 Portfolio Penguin, 2011.
 - 3 Les outils sur le web changent rapidement ! Comme je ne peux pas mettre à jour ce livre aussi facilement, j'ai placé une liste d'outils recommandés sur le site compagnon de ce livre. Recevez la liste complète sur marketingmania.fr/empire-bonus.
 - 4 <https://www.pubg.com/2018/08/16/event-mode-early-access-memories>
 - 5 Je ne compte que les gens qui se sont volontairement inscrits à votre liste pour recevoir votre contenu. Vous pouvez inciter les gens à s'inscrire en leur offrant un cadeau de bienvenue, comme une formation ou un Ebook gratuit. L'important n'est pas d'avoir 1 000 e-mails dénichés n'importe où, mais 1 000 personnes qui ont confirmé leur intérêt pour ce que vous proposez.
 - 6 <https://www.psychologytoday.com/us/blog/brain-wise/201510/shopping-dopamine-and-anticipation>
 - 7 https://www.ted.com/talks/tim_ferriss_why_you_should_define_your_fears_instead_of_your_goals?language=en

Partie 4

Vendre votre produit

C HAPITRE 12

Écrire le pitch du siècle

Certaines personnes sont des vendeurs-nés. Ça n'est pas mon cas. J'étais un enfant réservé et un adolescent timide. À la fin de mon année de terminale, ma prof d'anglais avait demandé à chaque élève d'expliquer dans la langue de Shakespeare ce qu'il allait faire après le lycée. Quand j'ai révélé que je faisais une prépa « école de commerce », la prof a répondu : « Je ne peux pas t'imaginer en train d'essayer de convaincre quelqu'un. » Le pire, c'est qu'elle avait raison : parler à un inconnu me terrifiait. D'ailleurs, je suis resté incapable de vendre quoi que ce soit – y compris moi-même – jusqu'aux entretiens d'entrée en école de commerce, où ma note aux « entretiens de personnalité » a été quasi-éliminatoire. Je n'ai été sauvé de justesse que par mon score aux épreuves de maths.

Aucune personne m'ayant connu avant l'âge de 22 ans n'aurait misé un centime sur l'idée que je fasse un jour des millions de vues sur YouTube. Et encore moins que je devienne un formateur en vente et marketing ! Je n'ai aucun talent naturel dans tout ça. J'ai développé ces compétences sur le tard. La bonne nouvelle, c'est que vous aussi, vous pouvez apprendre – même si vous n'avez pas ça dans le sang.

Techniques de vente pour introverti

On dit parfois qu'un excellent vendeur doit être capable de « vendre de la glace à un Esquimau ». À mon avis, c'est se compliquer la vie. Si mon client est un Esquimau, j'essaierai plutôt de lui vendre un manteau, ou un traîneau.

N'importe qui peut devenir un bon vendeur, à condition de développer les bonnes compétences (identifier les besoins, capter l'attention et engager l'émotion) et d'utiliser la bonne stratégie (choisir un marché cible que vous comprenez et un mode de communication que vous pouvez maîtriser). Il faut jouer sur vos forces. Certains savent naturellement gagner la confiance d'un interlocuteur et communiquer leur enthousiasme : ils font d'excellents commerciaux. Si ça n'est pas votre cas, il faut choisir une autre manière de vendre, qui utilise vos talents naturels.

Par exemple, je suis introverti, j'aime travailler tout seul devant mon ordinateur pendant des heures et planifier mes stratégies. Je suis capable de vendre au téléphone ou en personne (les techniques sont les mêmes), mais je me fatigue vite. Deux ou trois rendez-vous d'affilée et je suis épuisé. Je n'ai pas l'endurance d'un commercial extraverti, qui se « recharge » en parlant à des gens. En revanche, je peux passer 30 heures à rédiger la page de vente parfaite – alors que le commercial charismatique devient fou si vous l'enfermez dans une pièce sans personne à qui parler.

Rédiger ces pages de vente a un autre avantage : je peux faire le travail une fois et en tirer les dividendes pendant des années. Ma plus ancienne page de vente qui génère encore des revenus date d'il y a trois ans et demi. Un message de vente peut toucher au fil des années des milliers ou même des millions de personnes. Gary Halbert imaginait chacune de ses lettres comme un petit vendeur, duplicable à l'infini, qui va toquer à votre place à la porte de chaque client potentiel.

Les trois éléments clés de votre pitch de vente

Les techniques fondamentales de vente sont les mêmes, que vous fassiez vos ventes en personne, par téléphone, sur une page de vente, par e-mail ou même par pigeon voyageur. Bien sûr, le format sera différent – mais le but de votre message reste de convaincre un être humain.

De la même manière, une histoire peut être racontée dans un roman, dans un film ou à l'oral à un ami qui est arrivé en retard et a raté la première moitié. Selon le support, il faut adapter les détails (par exemple, le roman décrit plus efficacement la vie interne des personnages, mais le film donne

plus de vie aux dialogues et à l'action), mais une histoire captivante fonctionne toujours si elle est bien racontée.

Il y a trois éléments clés que vous devez maîtriser pour créer un pitch de vente efficace :

1. **La structure** : pourquoi votre argumentaire de vente doit suivre la structure du premier *Star Wars* .
2. **L'argumentaire** : comment vendre (presque) sans parler de votre produit.
3. **La rédaction** : comment rédiger pour les « deux cerveaux » de votre prospect.

Structure : l'arc narratif de vente

Qu'est-ce qu'un pitch de vente ? À première vue, on pourrait croire qu'il s'agit d'arguments et d'hyperboles qui s'enchaînent et se répètent : « Regardez, mon produit est génial ! Achetez-le ! » Mais on a tous été la cible de ce genre de discours maladroit, et on s'en est vite désintéressé. C'est un problème : si votre argumentaire de vente ne peut même pas garder l'attention de votre client, vous ne risquez pas de faire une vente.

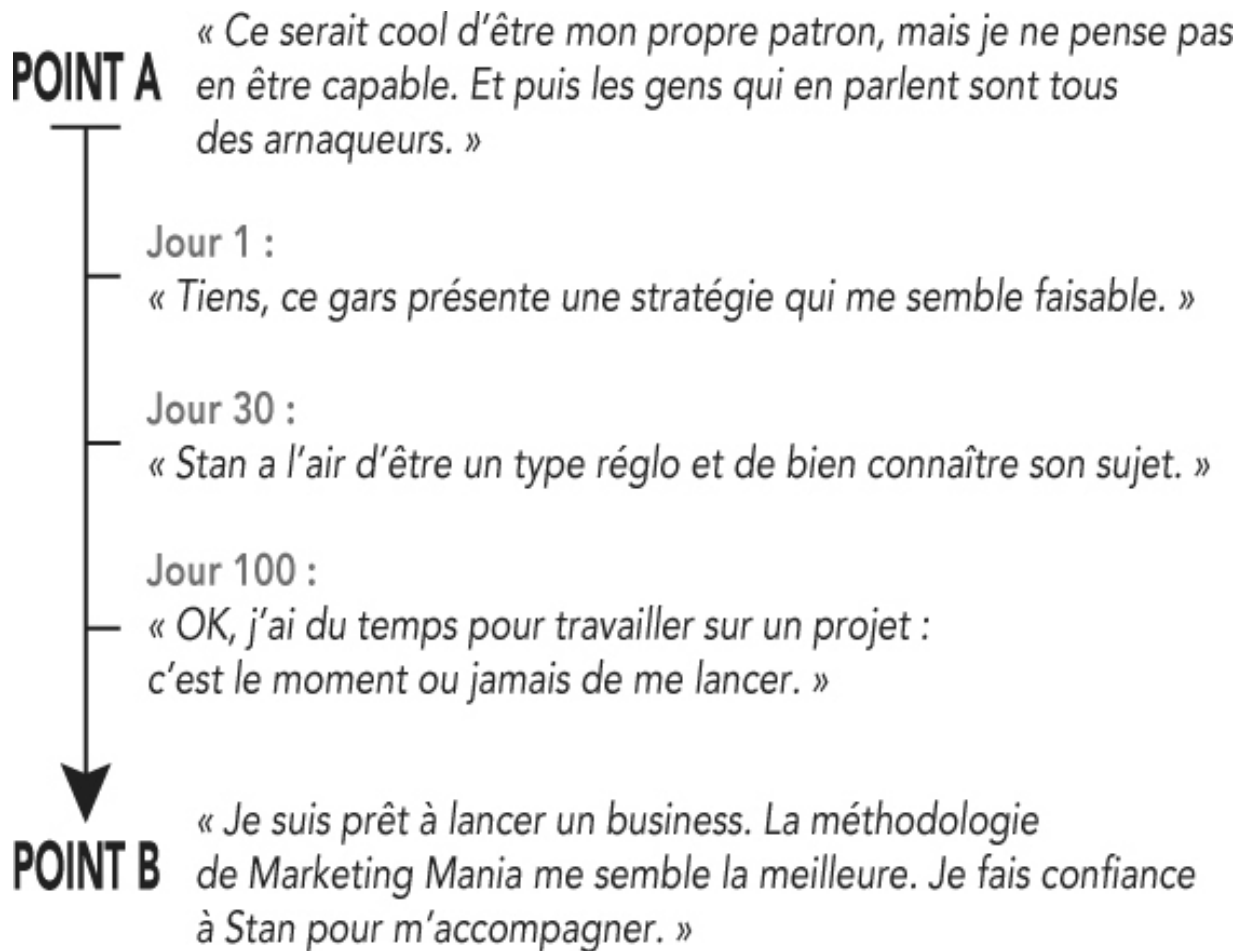
Une histoire de transformation

Pour comprendre l'importance de la structure, prenons un exemple inattendu : le film *Star Wars* (sorti en 1977). En surface, le film traite de vaisseaux spatiaux et de combats au sabre laser. Mais les effets spéciaux n'auraient pas suffi pour créer un film qui reste culte quarante ans plus tard et encore moins pour lancer une franchise qui a généré 65 milliards de dollars. Si tout ce qui comptait était les bagarres et les explosions, le premier *Star Wars* aurait été oublié depuis longtemps, remplacé par les bagarres et les explosions en haute définition qui ont inondé nos écrans dans les décennies suivantes. L'influence du premier *Star Wars* est toujours présente, parce que George Lucas a su rendre ses personnages et son univers attachants aux yeux du public.

Les protagonistes de *Star Wars* ne sont pas le sabre laser, ni même l'Étoile noire ou le Faucon Millenium : ce sont des humains (et des droïdes à la personnalité suspicieusement humaine) auxquels le public peut s'attacher. Tout comme il ne suffit pas d'enchaîner les explosions pour faire un bon film, il ne suffit pas d'enchaîner les arguments pour faire un pitch de vente persuasif. Il faut engager les émotions de votre client/spectateur plus profondément.

Le cœur émotionnel de *Star Wars* est l'aventure de Luke, un jeune fermier (point A) qui devient un héros, sauveur de la galaxie (point B). Pour réaliser son destin, Luke doit graduellement transformer ses croyances, ses compétences et ses actions. Un « arc narratif » décrit l'évolution du personnage d'un film du point A au point B. C'est cet arc narratif qui nous donne envie de voir la suite et nous permet de nous projeter dans cette histoire de voyage intergalactique.

On peut voir tout pitch de vente comme une aventure. Au départ, votre prospect est au point A : il n'a jamais entendu parler de vous ni de votre produit, il n'en voit pas l'utilité, il ne croit pas à vos promesses et il n'a aucune envie de vous écouter blablater. Votre objectif est de l'amener au point B : il sait qui vous êtes, il voit ce que votre produit va lui apporter, il comprend comment le produit fonctionne, et il a suffisamment confiance en vous pour passer commande.



L'ARC NARRATIF DE VENTE POUR L'UNE DE MES FORMATIONS

Si votre produit est simple et peu cher, le client peut passer du point A (tomber par hasard sur votre publicité Facebook) au point B (passer commande) en une dizaine de minutes. Pour un produit plus complexe, comme une formation ou un projet de consulting, le processus peut prendre plusieurs semaines. Souvent, un client rejoint un de mes programmes payants après avoir suivi mon contenu gratuit pendant plusieurs années. Au fil du temps, sa confiance en moi et en ma méthode a grandi – et tout aussi important : il a pris confiance en lui et en son projet, ce qui lui permet de décider que c'est enfin le moment de se lancer.

Vu de cette manière, le processus de vente commence à l'instant où le client prend conscience qu'il a un problème – bien avant qu'il n'arrive sur votre page de vente ou même qu'il n'entende parler de vous. Par exemple, si vous vendez des matelas sur Internet, le point A est le moment où le prospect se

dit « il me faut un nouveau matelas » et le point B est celui où il commande. Entre ces deux points, vous avez l'opportunité d'influencer les critères sur lesquels il va prendre sa décision. Qu'est-ce qui est le plus important dans un matelas ? Est-ce le prix ? La qualité des matériaux ? La technologie ? La fabrication française ? Le support client ? La période d'essai avec possibilité de retour ? Vous ne pouvez pas vous contenter de vanter les qualités de votre produit : il faut expliquer au client sur quels critères il doit prendre sa décision.

De zéro à héros : l'aventure de votre client

Luke n'est pas un héros au début de *Star Wars* . Il a absorbé la mentalité provinciale de son oncle et refuse d'accompagner Obi-Wan dans sa mission à Alderaan.

LUKE : Alderaan ? Je ne vais pas aller à Alderaan. Il faut que je rentre à la maison. Il est tard, je vais déjà avoir des ennuis.

OBI-WAN : J'ai besoin de ton aide, Luke. [La Princesse Leia] a besoin de ton aide. Je suis trop vieux pour ce genre de chose.

LUKE : Écoute, je ne peux pas me mêler de ça ! J'ai du travail ! Ça n'est pas que j'aime l'Empire, je le déteste, mais je ne peux rien y faire. Tout ça est tellement loin d'ici !

Le premier élément déclencheur sera bien sûr le massacre de sa famille, mais Luke va prendre conscience de ses propres capacités tout au long du premier film. Au moment de la bataille finale, la première phase de sa transformation est achevée : il est prêt à risquer sa vie pour détruire l'Étoile noire. Les autres personnages de la saga suivent chacun leur propre arc narratif : Han Solo, qui est au départ prêt à tout pour sauver sa peau, apprend la valeur de la loyauté ; Anakin est guidé par la peur et tombe dans le côté obscur, mais change de camp au dernier moment, etc.

Comment utiliser cette structure dans votre pitch de vente ? La réponse est proposée par Joseph Campbell en 1949 dans son livre *Le Héros aux mille et un visages* . La théorie de Campbell, tirée de l'étude des mythes de différentes cultures à travers le monde, est que les histoires racontées par l'humanité suivent toujours la même structure :

Un héros quitte le monde ordinaire pour s'aventurer dans une région merveilleuse et surnaturelle : des forces fabuleuses y sont rencontrées et une victoire décisive y est gagnée. Le héros rentre de cette mystérieuse aventure avec le pouvoir de faire des miracles pour le reste de l'humanité.

Nul besoin d'être un génie pour voir comment cette formule s'applique à *Star Wars* (d'ailleurs, George Lucas lui-même a cité *Le Héros aux mille et un visages* comme une des inspirations majeures de son scénario). Luke quitte le monde ordinaire (la planète Tatooine) pour s'aventurer dans le monde surnaturel des Jedis, y gagne une victoire décisive (destruction de l'Étoile noire) et en retire des pouvoirs qui seront précieux pour la Rébellion.

Comme l'avait remarqué Campbell, cette formule est universelle. Si *Star Wars* n'est pas votre tasse de thé, prenez *Harry Potter à l'école des sorciers* : un orphelin qui vit avec son oncle et sa tante (le monde ordinaire) est invité à rejoindre une école magique, où il déjoue un complot des forces du mal et en sort transformé (notamment grâce au pouvoir de l'amitié et de l'amour maternel). Ou sinon, *Matrix* : un employé de bureau (le monde ordinaire) découvre qu'il vit dans une simulation, gagne la capacité de plier la réalité (et esquiver les balles au ralenti) et utilise ces nouveaux pouvoirs pour sauver l'humanité. Dans les films où le surnaturel n'intervient pas, le « pouvoir » que le héros gagne dans le « monde merveilleux » est souvent une nouvelle perspective sur la vie. Dans *Bienvenue chez les Ch'tis*, le directeur d'une agence de La Poste, malheureux dans son couple (le monde ordinaire), se fait passer pour un handicapé pour être muté au bord de la Méditerranée, mais sa supercherie est découverte et il est envoyé dans le Nord-Pas-de-Calais, où il découvre la chaleur des gens du nord, abandonne son égoïsme et se sert de ce nouveau pouvoir pour sauver son couple.

Ce qui est plus intrigant, c'est que le modèle de Campbell colle comme un gant aux meilleurs pitches de vente. Si on reformule légèrement, on obtient :

Vous avez un problème qui vous dérange tous les jours. Quittez votre réalité habituelle et achetez mon produit, aux capacités miraculeuses. Votre vie quotidienne en sera transformée et tout sera possible pour vous.

J'ai conscience que l'aspect littéral de cet argumentaire lui donne une certaine odeur d'arnaque – mais la formulation exacte n'est pas importante, c'est la structure qui nous intéresse. Cette structure, simplifiée à l'extrême, ressemble à ça :

1. Vous avez un problème...
2. ...j'ai une solution...
3. ...voici comment votre vie va changer grâce à ma solution.

Dans ce modèle, votre client est le héros (Luke Skywalker, Harry Potter, Neo, Kad Merad) – et vous êtes le mentor qui ouvre la porte du monde merveilleux et permet au héros de réaliser ses pouvoirs (Obiwan Kenoby puis Yoda, Dumbledore, Morpheus, Danny Boon).

Le point de départ est toujours le même

Expliqué comme cela, ça semble évident. Et pourtant, beaucoup d'entrepreneurs débutants oublient de suivre cette formule. Je le sais, car ils m'envoient des e-mails : « J'ai un super produit, mais il ne se vend pas. À l'aide ! » Quand je regarde leur page de vente, ils me montrent un film qui ne répète qu'une chose : « solution, solution, solution ». Mais si vous n'avez pas connecté cette solution au problème du client, pourquoi est-ce qu'il vous écouterait ? N'attendez pas que le client remplisse les trous dans votre histoire en cherchant dans sa propre vie le problème que votre produit peut résoudre. C'est votre job de le lui expliquer : le client n'a ni le temps ni l'envie de le faire à votre place.

D'autres entrepreneurs se contentent de vous parler de leur « vision ». Leur film saute le problème et la solution, pour se contenter de répéter en boucle « votre vie va être géniale grâce à mon produit ». Mais le client n'en est pas encore là : il est dans sa douleur quotidienne. Il ne sera réceptif à votre pitch que si votre point A colle avec sa situation actuelle. Autrement, il aura l'impression que vous êtes complètement déconnecté de la réalité et que vous ne comprenez pas *vraiment* son besoin.

Luke commence le film en tant que simple fermier qui rêve d'une vie meilleure : tout le monde peut se reconnaître dans cette aspiration. Le point

A pour le héros est à peu près le même que celui du spectateur. Dans quasiment tous les films populaires, le héros est une personne ordinaire qui fait face à des circonstances extraordinaires.

Même dans les films dont le principe est de suivre des gens obscènement riches, le protagoniste commence comme une personne normale. Dans *Le Loup de Wall Street*, Jordan Belfort est au départ un jeune innocent qui découvre grâce à son mentor Mark Hanna (joué par Matthew McConaughey) la perversion du monde de la finance. Dans *Wall Street* (le classique de 1987 par Oliver Stone), Bud Fox est un courtier de bas niveau qui rêve de réussite, et ne fait fortune grâce à des délits d'initié qu'après avoir rencontré le requin de la finance Gordon Gekko. Dans *Crazy Rich Asians*, Rachel Chu est issue de la classe moyenne et découvre en même temps que nous le monde incroyable des multimillionnaires singapouriens.

Dans les films d'*heroic fantasy* et de science-fiction, c'est la même formule : *Le Seigneur des Anneaux* commence, non pas avec les puissants guerriers Aragorn ou Legolas, mais avec Frodon et les hobbits, qui vivent tranquillement dans leur petit village. Dans *Terminator*, le héros n'est pas le robot tueur joué par Schwarzenegger, mais Sarah Connor, une étudiante qui travaille comme serveuse pour arrondir ses fins de mois.

Ces films suivent tous la même formule pour une bonne raison : elle fonctionne. Cette structure capture notre imagination. Elle nous permet d'imaginer que, nous aussi, nous pouvons surmonter nos problèmes et devenir une meilleure version de nous-même.

Tout message de vente fait la même promesse. Si vous êtes agent immobilier, vous ne faites pas seulement visiter un appartement : vous devez aider le client à imaginer à quel point sa vie sera meilleure après avoir emménagé. Si vous êtes consultant, vous ne pouvez pas vous contenter de vendre vos compétences et votre CV : vous devez identifier les problèmes de votre client et lui montrer comment son entreprise sera transformée par votre intervention. Si vous vendez un régime, vous ne pouvez pas vous contenter d'expliquer la théorie derrière votre méthode : vous montrez des comparaisons « avant/après ».

Le site du logiciel de gestion de projet Basecamp est un exemple particulièrement élégant de cette structure. L'accroche de la page de vente annonce :

***Avant Basecamp** : les projets s'éparpillent, les choses se perdent, c'est dur de savoir où on en est, et tout le monde est stressé. **Après Basecamp** : tout est organisé en un endroit, vous êtes en contrôle, les progrès sont clairs, et le calme règne.*

Mettre l'arc narratif de vente en pratique

Imaginez cette situation : vous travaillez sur votre produit depuis plusieurs mois (après avoir validé l'idée, bien sûr !) et le temps est venu de le dévoiler au monde. Vous avez passé des heures à discuter avec vos clients potentiels et vos pré-acheteurs. Vous connaissez votre méthode sur le bout des doigts. La nuit, vous rêvez de votre produit et de ses fabuleux avantages. Bref, votre cerveau est prêt d'exploser sous la quantité d'informations que vous avez emmagasinées. Mais maintenant, le produit est prêt à sortir : à partir de ce fouillis mental, vous devez produire un message limpide, accrocheur et persuasif.

Beaucoup d'entrepreneurs se retrouvent coincés ici : par où commencer ? Quels arguments mettre en avant ? Comment faire comprendre au prospect tous les bénéfices de votre produit ?

Votre première tentative de rédaction produit un argumentaire compliqué, bourré de jargon technique, où le client potentiel se perd, s'ennuie et finit par partir sans acheter. Vous voulez tout dire, vous ne savez pas quoi prioriser, vous en faites trop – personne ne comprend où vous voulez en venir. Vous créez un pitch de vente qui semble clair (à vos yeux) parce que vous connaissez déjà le produit, mais il manque des éléments de contexte, donc on ne comprend pas exactement quel problème vous résolvez, ni pour quel client cible. Vos promesses finissent par sonner creux. Vos arguments sont génériques et ne vous différencient pas de vos concurrents. Vous avez écrit une page marketing de plus, qui ne donne qu'une envie au client cible : cliquer sur le « X » en haut à droite de son écran...

Le problème ne vient pas de vos arguments. Vous ne pouvez pas améliorer vos ventes avec des superlatifs (« le seul produit au monde qui... ») ni avec des « hacks de persuasion ». Vous avez un problème de structure, qui peut être résolu par un arc narratif de vente.

Commencez par écrire votre argumentaire de vente selon la structure suivante :

1. Le problème (« la situation initiale »)

- Quel est le problème DUR que votre prospect veut résoudre ? Soyez le plus précis possible.
- En quoi ce problème affecte-t-il sa vie quotidienne ? Dans quelles situations concrètes est-il le plus douloureux ?
- Quelle est la source du problème ? Pourquoi est-il aussi difficile à résoudre ? Pourquoi les solutions que le prospect a essayées par le passé n'ont-elles pas marché ?

2. La solution (« la découverte fabuleuse »)

- Quelle est la solution au problème du prospect ?
- Comment la solution répond-elle à la source du problème (mieux que les alternatives) ?
- Comment pouvez-vous prouver que la solution fonctionne ? (Témoignages clients, statistiques, anecdotes, études de cas, analogies, études scientifiques...)

3. Le résultat (« le héros transformé »)

- Comment votre solution va-t-elle transformer la vie de votre prospect ?
- Quel résultat va-t-il accomplir ? Quelles émotions va-t-il ressentir ? Les gens vont-ils le traiter différemment ?
- Par contraste, que se passerait-il si votre prospect ne passait pas à l'action ? Comment son problème continuerait-il à empirer ?

4. L'appel à l'action (« la morale de l'histoire »)

- Qu'est-ce que votre prospect devrait faire *dès maintenant* pour avancer vers une solution à son problème ? (Exemples : acheter votre produit, demander un devis, rejoindre votre liste e-mail...)
- Pourquoi le prospect devrait-il agir maintenant ? (Offre à durée limitée, promotion, problème urgent...)

- Qu'est-ce qui empêche encore le prospect de passer à l'action ?
Comment pouvez-vous résoudre ces blocages un par un ?

Tout comme la structure proposée par Campbell dans *Le Héros aux mille et un visages*, qui décrit le schéma universel de toutes les histoires qui nous captivent, cet arc narratif de vente se cache derrière tous les pitches de vente qui nous donnent envie d'acheter.

Une fois que vous avez compris l'arc narratif pour votre produit, vous pouvez l'utiliser dans n'importe quelle situation. Dans une conversation en face-à-face, vous pouvez recentrer le prospect sur son problème en lui demandant : « Qu'est-ce qui vous amène ici aujourd'hui ? » ou « De quoi avez-vous besoin ? » Dans une page de vente, une vidéo ou même une pub Facebook, vous commencez par capter l'attention du prospect en décrivant son problème. Si vous mélangez ou sautez des étapes, votre prospect sentira que « quelque chose ne va pas », même s'il ne peut pas exactement mettre le doigt dessus. C'est la même frustration qu'a un spectateur qui arrive en plein milieu d'un film et doit partir juste avant le dénouement.

Commencez par écrire votre arc narratif de vente en entier selon la structure ci-dessus : vous avez désormais en main le cheminement mental par lequel vous devez guider votre prospect pour qu'il passe du point A (il ne vous connaît pas, ne vous fait pas confiance et ne voit pas la valeur de votre produit) au point B (il est prêt à acheter).

Argumentaire : comment vendre (presque) sans parler de votre produit

Il y a un exercice bien connu, que vous pouvez utiliser pour tester les compétences d'un vendeur : « Vendez-moi ce stylo. » Ceux qui n'ont jamais rien vendu de leur vie ont le réflexe naturel de décrire le stylo que vous leur avez mis entre les mains : « C'est un super stylo, avec une encre bleue, qui écrit très bien... euh... vous pouvez par exemple écrire votre liste de courses avec. » Le piège, c'est que vendre un stylo n'a rien à voir avec l'objet en lui-même : en soi, un stylo n'a quasiment aucune valeur, mais il devient très utile si vous avez besoin de signer un document ou de noter un numéro de téléphone. Ce vieux proverbe marketing donne la même leçon :

« Personne n'achète une perceuse, on achète un trou dans le mur. » De même, on n'achète pas un stylo, on achète la capacité d'écrire sur une page. Ces exemples illustrent le concept clé pour le choix de vos arguments de vente : la distinction entre les « fonctions » de votre produit et ses « bénéfices ».

- Une **fonction** est une caractéristique qui décrit votre produit. Par exemple : « ce livre fait 300 pages », « ces chaussures de sport sont fabriquées avec un nouveau matériau révolutionnaire », « ce logiciel trie automatiquement vos factures ».
- Un **bénéfice** est un problème que votre produit résout pour votre client. Par exemple : « ce livre va vous apprendre comment parler en public sans stresser », « ces chaussures ont des semelles renforcées, qui vous évitent d'avoir mal au dos quand vous courez », « ce logiciel vous fait gagner du temps dans la gestion de vos factures, pour que vous puissiez vous concentrer sur votre entreprise au quotidien ».

Les gens achètent un produit pour ses bénéfices. Les fonctions sont importantes bien sûr (elles permettent de créer le bénéfice souhaité), mais elles ne sont utiles que si elles sont connectées à un bénéfice. Par exemple, si je vous dis « cette chemise est fabriquée avec un nouveau tissu développé par des ingénieurs suisses », vous aurez raison de me répondre : « et alors ? ». Sans bénéfice associé, la fonction n'a aucun intérêt. Mais elle prend tout son sens si j'ajoute : « ... donc elle ne se froisse pas et vous pouvez la laver en machine sans avoir à la repasser à chaque fois ».

Le bénéfice peut être direct (« ce produit va blanchir vos dents »), mais il est aussi parfois indirect ou implicite (« ce produit va vous rendre plus populaire »). Si votre client achète vos lunettes de soleil pour avoir l'air cool et draguer sur la plage cet été, vous n'allez probablement pas écrire ce bénéfice en toutes lettres sur votre site, mais vous pouvez le suggérer en faisant porter le produit à des beaux gosses torse nu.

Bénéfice et fonctionnalité : exemples

Au moment où j'écris ces lignes, je porte un casque anti-bruit Bose. La fonctionnalité de suppression des bruits ambiants est une prouesse

technologique, à laquelle des ingénieurs à la pointe de leur domaine ont consacré leur carrière. Mais ce n'est pas par admiration pour la technologie que j'ai acheté ce casque, et le fabricant le sait. Sur son site, il écrit : « Notre technologie propriétaire efface les distractions bruyantes autour de vous, *pour que vous puissiez entrer plus en profondeur dans votre musique, votre travail, ou tout ce sur quoi vous voulez vous concentrer.* » Chez Bose, ils savent qu'ils ne retiendront mon attention que pendant quelques minutes, alors ils ne gaspillent pas cette opportunité en me parlant de leur technologie (qui est pourtant impressionnante). Ils ne parlent de la technologie que dans la mesure où elle crée un bénéfice dans ma vie.

Autre exemple : Google Drive vous permet de stocker vos données sur des serveurs et d'y accéder depuis n'importe où dans le monde. Encore une technologie incroyable ! Mais la page de vente éclipse toute complexité technique, pour ne parler que de ce qui préoccupe le client : « Un endroit sûr pour tous vos fichiers. »

Prenons maintenant un exemple un peu plus complexe : la plateforme Squarespace permet de créer votre propre site web. C'est un produit riche en fonctionnalités – mais Squarespace sait que « créer un site Internet » n'est pas le *vrai* bénéfice que recherchent ses clients. Donc chaque fonctionnalité décrite sur la page de vente est soigneusement associée à un bénéfice client.

- « Créez un beau design de site » (fonctionnalité) devient : « Ayez l'air d'un expert dès le début » (bénéfice).
- « Créez une boutique en ligne » (fonctionnalité) devient « Présentez votre entreprise de manière professionnelle » (bénéfice).
- « Accédez à des outils marketing » (fonctionnalité) devient : « Touchez et développez votre audience » (bénéfice).
- « Support client 24 h/24, 7 j/7 » (fonctionnalité) devient : « C'est comme avoir votre propre département informatique, qui s'occupe de tout pour que vous n'ayez plus à y penser » (bénéfice).

La même technique s'applique si vous vendez un produit physique. La marque de lunettes William Painter explique : « Forgé en titane »

aérospatial [fonctionnalité], le Hook est à la fois *confortable et solide* [bénéfice]. Et avec notre garantie à vie [fonctionnalité], vous n'avez *pas d'inquiétude à avoir* quand vous les emmenez dans vos aventures [bénéfice]. »

Parfois, les bénéfices sont purement émotionnels. Par exemple, la marque de sous-vêtements Le Slip Français décrit son produit phare ainsi : « Le Marius : il vient du sud [fonctionnalité] *pour mettre du soleil dans votre pantalon* [bénéfice] », et poursuit : « Ce produit est *made in France* [fonctionnalité] et *soutient l'emploi local* [bénéfice]. »

Mise en pratique : attention à la « malédiction du technicien »

L'application de cette technique est simple : mettez en avant les bénéfices client pour capter l'attention, vous différencier et vendre ; utilisez les fonctionnalités pour prouver ces bénéfices.

Malheureusement, beaucoup d'entrepreneurs, après avoir passé des mois la tête dans le guidon, sabotent complètement leurs ventes à cause de ce que j'appelle la « malédiction du technicien ». Voici le paradoxe : pour créer un produit qui apporte des bénéfices innovants à votre client, vous allez passer beaucoup de temps à travailler sur ses fonctionnalités. Vous devenez obsédé par les matériaux, les techniques de fabrication, la provenance, les défis technologiques, les méthodes de formation, etc. Mais au moment de vendre votre produit, vous devez totalement mettre de côté cette vision technique du problème, et vider votre esprit de tout ce que vous savez sur le produit. Vous devez revenir au point A, là où se trouve votre client. Et vous devez adopter le point de vue du marketeur : quel est le problème que vous résolvez ? Pour quel client ? Comment pouvez-vous prouver que ça fonctionne ? Quel sera le résultat ?

En réalité, ce point de vue marketing ne doit jamais totalement être laissé de côté – même pendant la création de votre produit. Vous devez constamment penser au client final pour décider quel produit vaut la peine d'être créé, et les fonctionnalités à choisir. Est-ce que votre client exige un meilleur design ? Ou une fabrication plus solide ? Ou un prix moins cher ? Il n'y a pas de « bonne réponse » dans l'absolu, tout dépend de votre marché. Mais

une chose est sûre : la réponse ne se trouve pas dans la technique, mais dans la tête de votre client.

Rédaction : comment vendre aux « deux cerveaux » de votre prospect

Le professeur de psychologie sociale américain Jonathan Haidt propose dans son livre *The Happiness Hypothesis* ¹ une métaphore pour décrire la manière dont fonctionne notre esprit : un cavalier assis sur le dos d'un éléphant. Le cavalier représente notre force de raisonnement : il sait où il veut aller, il peut lire une carte, demander son chemin et diriger l'éléphant en tirant sur les rênes. Mais son contrôle est limité. Si l'éléphant (qui représente nos émotions et notre inconscient) refuse de bouger, ou même décide de se diriger dans la direction opposée, le cavalier ne peut rien y faire.

Cette image vise à expliquer pourquoi il est quasiment impossible de nous forcer à faire ce que nous sommes « censés faire », mais dont nous n'avons aucune envie : faire un régime, se mettre au sport, réviser ses examens plusieurs semaines en avance, etc. La seule manière d'accomplir systématiquement ce type de tâche est de « dresser » votre éléphant, pour qu'il devienne motivé à faire ce que le cavalier désire. Donc la meilleure manière de faire du sport régulièrement est de montrer à votre éléphant qu'il se sent toujours mieux après un footing.

Les efforts de volonté du cavalier ne suffisent jamais à forcer l'éléphant à manger ses épinards. Donc le cavalier doit utiliser son intellect pour trouver une entente avec l'éléphant, qui permet à chacun d'obtenir ce dont il a besoin.

L'éléphant est la source de nos émotions, donc de nos motivations – et donc de nos actions. Le marketeur doit s'adresser en priorité à l'éléphant, et le faire dans son langage. Ce langage est constitué des besoins traités dans la deuxième partie de ce livre : la faim, la peur, l'amour, le respect, le besoin de se sentir utile et de faire partie de quelque chose de plus grand que soi.

L'éléphant est loin d'être idiot (sans lui, notre espèce n'aurait jamais survécu jusque-là) et il n'est même pas si égoïste que ça (l'amour,

l'empathie et même la spiritualité font partie de son domaine). Mais il a une limitation claire : comme tous les animaux, il est incapable de comprendre l'abstraction. L'éléphant réagit à ce qu'il peut voir, toucher, goûter et sentir – mais aussi à ce qu'il peut imaginer (c'est-à-dire voir dans son esprit). C'est pour ça que toutes les statistiques sur la faim dans le monde nous laissent indifférents, alors qu'une seule photo d'un petit enfant affamé nous fend le cœur. Pour un joueur de Loto, le fantasme de pouvoir jeter le dossier Dupont à la figure de son patron semble plus « réel » que le calcul statistique qui montre qu'il ne gagnera pas. Les publicités anti-tabagisme ne se contentent pas de lister les statistiques d'espérance de vie, elles tapent là où ça fait mal : s'imaginer mourir dans un lit d'hôpital (« voici une photo de ce à quoi votre gorge ressemblera »), la fertilité (« êtes-vous un vrai mec si vos spermatozoïdes ne fonctionnent pas ? ») et les enfants (« quel exemple donnez-vous à la petite Amélie en allumant cette cigarette ? »).

Plus votre message est spécifique, immédiat et visuel, plus il touche l'éléphant, et plus vous ferez de ventes. Éliminez l'abstraction et montrez-nous des images concrètes. Au lieu de dire « avez-vous envie de changer de carrière ? », décrivez une situation spécifique (« et si vous arriviez au bureau chaque matin avec le sourire ? ») et faites appel à des émotions précises (« dites adieu au blues du dimanche après-midi »). Au lieu de dire « trouvez un matelas plus confortable », faites-nous visualiser le résultat (« dormez comme un bébé, chaque nuit ») et renforcez le message visuellement avec des photos de gens heureux qui dorment sur votre matelas. Au lieu de dire « je propose des solutions marketing à destination de l'industrie de la restauration », soyez concret et annoncez « j'aide les restaurants à attirer en moyenne 20 clients en plus chaque jour, grâce à une stratégie Instagram qui prend moins de 3 heures par semaine ».

Transformer un concept abstrait en une image émotionnelle

Vous aurez parfois besoin d'expliquer une méthodologie ou un concept, qui sont plus abstraits et moins visuels. Voici deux outils que vous pouvez utiliser pour rendre votre explication compréhensible par l'éléphant.

Méthode 1 : l'analogie

Dans ce chapitre, j'ai utilisé plusieurs analogies : le scénario de *Star Wars* comme modèle de structure captivante, « vendez-moi ce stylo » comme illustration de la différence entre fonctions et bénéfices, et bien sûr « l'éléphant et le cavalier » pour souligner l'importance de l'émotion.

Une bonne analogie a deux caractéristiques : 1) elle est visuelle et 2) elle permet de tirer des conclusions intuitives, qui sont correctes. Par exemple, si vous dites « créer du contenu, c'est comme planter des graines dans votre jardin », on comprend que le contenu n'est pas censé donner des résultats immédiats mais que si on en prend soin (« arroser son jardin »), au fil du temps l'audience (« les plantes ») va grandir, et finira par générer de belles ventes (« la récolte »). L'analogie est 1) visuelle et 2) elle amène la conclusion intuitive qu'il faut être patient et régulier.

L'application de méditation Headspace utilise la métaphore suivante : « La méditation, c'est comme de la muscu pour votre esprit. » On comprend intuitivement que les premières sessions seront intimidantes et douloureuses, mais qu'on sera un peu plus fort la fois suivante, et encore plus la suivante... On comprend aussi que cet exercice est bon pour notre santé et n'a rien de nécessairement spirituel. Et on imagine que l'on aura probablement besoin d'un coach pour nous expliquer comment faire les bons mouvements.

Méthode 2 : l'étude de cas

Pour rendre un concept abstrait visuel, il suffit de le montrer en action. C'est la même méthode qu'utilisait votre prof de physique-chimie quand il faisait des expériences en classe pour illustrer les théories que vous appreniez dans les livres. Racontez comment votre méthode a changé votre vie – ou celle d'un de vos clients.

Par exemple, le concept central de ce livre est le suivant : vendre est la compétence clé dont vous avez besoin pour prendre le contrôle de votre revenu. Je peux argumenter pendant des dizaines de pages, mais ça ne parlera qu'au cavalier. Donc j'ai cherché une histoire qui mette en lumière ce concept. Vous avez lu cette étude de cas dans le [chapitre 1](#) : Gary Halbert, qui a fait fortune en écrivant des lettres de vente dans les années 1960 et 1970. J'ai délibérément choisi un exemple qui date d'avant Internet,

pour mettre en avant la force de la persuasion même sans les outils technologiques modernes.

Parfois, vous pouvez rendre un concept plus concret en une seule image. Par exemple, la page d'accueil d'Airbnb annonce : « Réservez des hébergements et des activités uniques. » Uniques... c'est-à-dire ? Ce terme est trop abstrait pour mon éléphant. Heureusement, l'idée est renforcée par une photo juste à côté : une tour de guet en bois au milieu de la forêt (probablement utilisée pour repérer les incendies en été) avec un transat et un parasol installés sur la terrasse. Le texte en bas à droite de l'image précise : « Plus de 300 logements uniques dans l'Oregon. » En voyant cette image, je comprends immédiatement ce qu'Airbnb veut dire par « hébergement unique » : il s'agit de logements auxquels je n'aurais jamais accès *via* un site qui référence des hôtels. Et surtout, mon éléphant ressent une pointe d'excitation. Je m'imagine déjà allongé sur mon transat au sommet de cette tour, en train de regarder le soleil se coucher sur la forêt...

La « technique hollywoodienne » pour rendre votre écriture captivante

Les scénaristes américains ont un dicton : « *Show, don't tell* », qu'on peut traduire par « Montre-nous, au lieu de nous dire ». Par exemple, si vous écrivez un film dont le personnage principal est pauvre, vous ne pouvez pas vous contenter de lui faire dire dans un dialogue « je suis très pauvre » – ou pire, de l'expliquer *via* une voix off. Montrez-le plutôt en train de rentrer chez lui dans un appartement miteux, où son propriétaire l'interpelle en lui rappelant que le loyer est en retard.

La série *Breaking Bad* illustre les problèmes financiers du protagoniste dès le premier épisode : Walter White est un professeur de chimie dans un lycée, qui tient un second emploi à temps partiel dans un lave-auto pour subvenir aux besoins de sa femme enceinte et de son fils handicapé. Une scène montre Walter en train d'astiquer les pneus d'une voiture de sport (qu'il ne pourrait jamais s'offrir), quand il découvre que le propriétaire n'est autre qu'un de ses élèves de terminale, un gosse de riche qui éclate de rire en voyant son prof de chimie en train de nettoyer sa voiture. En moins d'une minute, on comprend tout ce qu'on a besoin de savoir sur le personnage de Walter : son besoin d'argent et les émotions qui y sont

associées – frustration, humiliation et impuissance. Cette scène est la fondation qui rend crédibles cinq saisons de transformation du personnage de Walter, de professeur de chimie dépressif à dealer de drogue impitoyable.

Vous pouvez utiliser la même technique pour vendre votre produit. Par exemple, quand je demande à mes clients ce qu'ils veulent accomplir, une idée qui revient souvent est « je veux être libre ». Le problème est qu'« être libre » est un concept abstrait – tout comme « être heureux », « être soi-même », « être beau », « être populaire » ou même « être riche ». Bien sûr, ces besoins sont importants – mais les termes sont vagues et tellement utilisés qu'ils n'évoquent plus aucune émotion. Si j'écris « mon produit va vous aider à devenir libre »... que ressentez-vous exactement ? Probablement pas grand-chose. C'est trop conceptuel, il n'y a rien que l'éléphant puisse voir ou toucher.

Nommer une émotion ne suffit pas : je dois la faire *ressentir* à mon prospect. Pour ça, je vais lui décrire une scène précise. Cet exercice me force à réfléchir de manière plus spécifique à ce que les gens expriment quand ils prononcent le mot « libre ». De quoi veulent-ils être libérés ? Supposons que je découvre qu'ils veulent être libérés de la routine métro-boulot-dodo. Je peux alors peindre une scène précise :

Imaginez que vous vous réveillez dans un hôtel à Bali. Pas besoin de réveil : vous faites vos propres horaires. Le seul trajet pour aller au bureau, c'est de marcher 200 mètres pour vous rendre dans votre café préféré au bord de la plage. Là, vous commandez votre petit-déjeuner et vous lisez les e-mails qui sont arrivés pendant la nuit. Vous profitez du soleil, d'autant plus que vos anciens collègues se plaignent sur Facebook de la météo glaciale de ce mois de février. Quand vous levez la tête, vous voyez les vagues se briser sur le rivage, et les surfeurs qui les chevauchent habilement. Si vous avez besoin de faire une pause entre deux tâches, vous allez piquer une tête dans l'océan. Tout ça – l'hôtel, le café, les restaurants, les cocktails au bord de la mer, les cours de yoga – vous coûte moins que ce que vous dépensiez dans votre « ancienne vie ».

Je vous l'accorde : c'est cliché ! Je force le trait pour les besoins de l'exemple – mais en écrivant ces lignes, j'ai moi-même senti une sensation de liberté et de possibilités infinies. En écrivant le concept « soyez libre », je ne ressens... absolument rien.

Demandez-vous comment vous pourriez transmettre une idée ou une émotion, si vous écriviez un scénario de film. Rédigez deux versions :

1. Quelle scène symbolise le mieux la douleur actuelle de votre prospect ?
2. Quelle scène représente le mieux le résultat qu'il désire accomplir ?

Pour un parent épuisé, la scène « douleur » serait par exemple : « la crise de colère piquée en plein milieu du supermarché, sous les regards désapprobateurs de toute la clientèle » – et la scène « désir » : « imaginez que votre enfant aille enfin se coucher sans protestation le soir ». Pour un guide de mode masculine, la scène « douleur » serait : « les femmes vous jugent immédiatement quand elles vous rencontrent, parce que vous vous habillez encore comme un gamin » – et la scène « désir » : « imaginez rentrer dans une pièce et être instantanément pris au sérieux ». Pour une application de gestion de budget, la scène « douleur » serait : « ne même pas oser regarder son compte en banque par honte de voir le chiffre » – et la scène « désir » : « imaginez si chaque mois, vous pouviez savoir exactement où votre argent est parti, et avoir 200 €, 500 € ou même 1 000 € restants à ajouter à vos économies ».

[1](#) Arrow, 2007.

C HAPITRE 13

Trouver des clients grâce à la méthode du « camion de glaces »

Si on simplifie à l'extrême, un marketeur a deux tâches fondamentales :

1. Capter l'attention de prospects qualifiés.
2. Convaincre ces prospects d'acheter quelque chose.

Certains marketeurs ne s'occupent que du premier point. Par exemple, un référenceur a pour seul travail de générer du trafic *via* Google. D'autres ne s'intéressent qu'à la vente. Par exemple, un copywriter est chargé de rédiger une page de vente persuasive.

Mais si vous lancez un business, vous avez besoin de maîtriser ces deux aspects : si vous ne savez pas vendre, capter l'attention de milliers de personnes ne sert qu'à booster votre ego (c'est le piège dans lequel tombent de nombreux youtubeurs et autres « influenceurs » qui ont des centaines de milliers de fans, mais ont du mal à payer leur loyer). Inversement, un super produit avec un pitch de vente bien huilé ne vous aidera pas si personne ne visite votre site.

La formule marketing gagnante est donc simple : Attention + Persuasion = Ventes.

« Mais Stan, on est presque à la fin du livre, et jusqu'ici tu ne m'as parlé que de persuasion ! », me direz-vous – et vous n'aurez pas tort. Mais j'ai une bonne raison : la partie « persuasion » de l'équation est clairement la plus difficile. Vous allez devoir trouver une manière nouvelle de régler un problème profond, pour un avatar spécifique. Et en plus, vous allez devoir être assez persuasif pour convaincre un internaute sceptique de vous donner

de l'argent. Sans jamais vous avoir rencontré en personne, ni même parfois savoir qui vous êtes ! Ça n'est pas une mince affaire ! À côté de ça, avoir des clics sur votre site web est beaucoup plus simple. Il y a des formules bien établies que vous pouvez copier, et les plus gros sites au monde (Facebook, Instagram, Google, YouTube, etc.) seront ravis de vous vendre des visiteurs pour quelques centimes.

Où placer votre camion de glaces

Imaginez que vous ayez un camion réfrigéré que vous pouvez garer n'importe où pour vendre des glaces. Où choisiriez-vous de placer votre camion ? Réponse : au bord de la page. C'est-à-dire : là où se trouvent les gens qui ont déjà envie d'acheter des glaces.

C'est le concept le plus important en matière de promotion : placez-vous là où votre client idéal se trouve déjà. Si vous êtes garé en haut d'une piste de ski, les gens qui passent devant votre camion n'auront pas envie de manger une glace. Et ce serait futile d'essayer de les convaincre ! Vous avez deux solutions : changer votre emplacement, ou changer votre offre (mon conseil : vendez-leur une crêpe au Nutella, personne ne peut y résister).

N'espérez pas non plus que votre client fasse l'effort de vous chercher. Si vous êtes garé sur un parking à deux kilomètres de la plage, personne ne saura où vous trouver. Beaucoup d'entrepreneurs lancent leur site (sur lequel ils ont travaillé pendant des mois) et se lamentent que personne ne vienne leur rendre visite : c'est l'équivalent d'essayer de vendre des glaces alors que le camion est encore dans votre garage.

Où sont les gens qui ont besoin de votre produit ? Comment pouvez-vous garer votre « camion de glaces » et capter leur attention à cet endroit ?

Analyse stratégique des principales sources de trafic

Je pourrais presque arrêter ce chapitre ici : pour choisir votre source de trafic, commencez par identifier votre client cible, et trouvez un moyen de vous insérer là où il est déjà. Bien sûr, ça n'est pas si simple que ça : votre client cible est sûrement présent sur de nombreux sites. En plus, certaines

sources de trafic sont devenues assez concurrentielles : il faut évaluer si vous pouvez percer à travers le bruit ambiant, et combien de temps ça vous prendra.

Pour prendre ces décisions, il faut faire la part entre les tactiques et la stratégie. Les tactiques sont les meilleures pratiques pour réussir sur une plateforme donnée, par exemple « optimisez les mots-clés dans les titres de vos vidéos sur YouTube ». Ces conseils ont leur utilité, mais ils se périment vite. Du coup, je ne vais pas remplir ce livre de ce genre de petites tactiques : je veux vous apprendre des méthodes qui seront encore utiles dans dix ans ! Mais vous ne loupez rien, car Internet raffole de ces petites tactiques : tapez sur Google « comment avoir 1 000 abonnés sur YouTube » et vous serez inondé de conseils. Ce qui est beaucoup plus compliqué, c'est de décider... si vous devriez faire des vidéos YouTube plutôt que des articles sur votre blog ou de la pub sur Facebook ! Et si vous décidez de faire des vidéos YouTube : quel type de vidéo produire ? À quelle fréquence ? Comment les faire connaître ? Faut-il vendre votre produit dans les vidéos, ou demander au spectateur de s'abonner pour créer une relation de long terme ? Faut-il aussi créer un compte Instagram, ou est-ce une perte de temps ?

Donc votre stratégie doit dépendre de votre produit et de votre client cible (une nuance que les articles qui annoncent « Les 7 hacks ultimes pour générer des clients sur TikTok » ne pourront jamais vous donner). Mais c'est encore plus compliqué que ça : deux entrepreneurs qui ont un *produit identique* avec un *client cible identique* ... peuvent avoir des stratégies de trafic opposées – et avoir tous les deux raison ! Prenons l'exemple de deux formateurs en nutrition : l'un écrit de longs articles et publie des podcasts de deux heures dans lesquels il interviewe des chercheurs – l'autre poste des photos inspirantes et des citations sur son compte Instagram. Les deux peuvent cartonner – mais si l'un essayait d'adopter la stratégie de l'autre, il échouerait lamentablement. C'est le « facteur X » : pour réussir, vous allez devoir développer de solides compétences dans la source de trafic de votre choix. Ça dépendra de vos aptitudes naturelles, de votre personnalité et des tâches que vous avez envie de faire au quotidien : un entrepreneur qui a l'esprit analytique indispensable pour exploser sur de la pub Facebook ne sera pas forcément aussi doué pour développer un réseau de journalistes qui feront parler de lui dans la presse. Et inversement. Évaluez vos forces et vos

faiblesses et concentrez-vous sur les batailles que vous pouvez gagner. Comme le dit Sun Tzu dans *L'Art de la Guerre* : « Celui qui sait quand combattre, et quand ne pas combattre, gagnera. »

Dans cette section, nous allons analyser stratégiquement chacune de vos options de promotion. Quels sont les avantages et désavantages de chaque source de trafic ? Quelle stratégie est la plus adaptée à votre personnalité ?

Référencement sur les moteurs de recherche

Quel est votre premier réflexe quand vous avez un problème à résoudre ? On a quasiment tous la même réponse : Google. L'art de se placer en haut des recherches Google pour un mot-clé a un nom : le référencement, ou SEO (*search engine optimization*).

- **Analyse stratégique** : une compétence très précieuse à développer, qui marche dans presque tous les business, mais qui demande un gros effort d'apprentissage et beaucoup de pratique. Il ne faut pas être pressé : placer votre site en haut des résultats de recherche peut prendre plusieurs mois (et souvent plusieurs années). Le milieu est dominé par les spécialistes, ce qui a des désavantages (vous allez devoir apprendre énormément de choses pour être opérationnel), mais aussi des avantages (beaucoup de consultants compétents peuvent vous aider si vous avez le budget).
- **Type de personnalité** : le SEO demande de la patience, un esprit d'analyse et un sens du détail. Il faut aimer déconstruire la « machine Google » et comprendre quelle action produit quel résultat.
- **Points forts** : le trafic est ultra-qualifié (puisque basé sur une requête tapée dans la barre de recherche) ; les volumes potentiels sont énormes ; une fois que votre site est établi dans les résultats de recherche, vous aurez relativement peu de travail pour maintenir votre trafic (comparé aux autres stratégies comme YouTube ou les publicités Facebook).
- **Points faibles** : les résultats ne sont pas immédiats, et vous ne savez jamais exactement ce qui fonctionne, ni pourquoi (Google

ne publie pas les clés de son algorithme) ; le risque est toujours présent de vous faire pénaliser par Google du jour au lendemain, sans explication ni recours possible.

Notez qu'Amazon est essentiellement un gros moteur de recherche. Créer du contenu pour Google ou vendre sur Amazon sont deux stratégies avec un fort lien de parenté : vous devez optimiser pour un algorithme complexe, et en accepter les avantages (gros volumes potentiels) et les inconvénients (changements imprévisibles). Ces deux stratégies ont tendance à récompenser le même type d'entrepreneur, avec une personnalité analytique qui aime décortiquer le fonctionnement interne de ces grosses machines.

Plateformes de contenu (YouTube, Instagram, Facebook, LinkedIn, Apple Podcasts...)

Créer du contenu sur les plateformes comme YouTube, Instagram et Apple Podcast est l'équivalent de garer votre camion de glaces dans une rue passante : vos clients sont venus voir autre chose à l'origine, mais ils tombent sur vous par hasard, et s'ils aiment ce que vous proposez, vous pouvez les fidéliser (en leur proposant de s'abonner).

Bien sûr, les *tactiques* pour vous faire connaître sur YouTube sont très différentes de Facebook, qui lui-même est très différent d'Apple Podcasts. Mais la *stratégie* reste la même : étudiez le type de contenu qui marche sur la plateforme, trouvez un moyen de faire la même chose en mieux (ou d'y injecter votre personnalité unique), créez régulièrement du contenu, développez une audience et vendez vos produits.

- **Analyse stratégique** : trouver votre audience initiale demande souvent un effort héroïque – mais une fois que vous avez trouvé la bonne formule, un « effet boule de neige » s'enclenche et vous pouvez exploser rapidement.
- **Type de personnalité** : il faut être passionné par votre produit et aimer créer régulièrement.
- **Points forts** : possible de démarrer avec 0 € de budget et d'atteindre des volumes de trafic énorme ; une fois que vous avez établi une audience (et construit votre liste e-mail), votre business

est quasiment indestructible ; être payé pour créer du contenu est le meilleur job du monde (si vous avez la personnalité pour).

- **Points faibles** : gagner vos 1 000 premiers abonnés peut prendre un temps fou, et beaucoup se découragent avant de percer ; un travail créatif vous laisse très vulnérable à la procrastination et rend d'autant plus douloureux l'échec et les commentaires négatifs ; il est souvent difficile de déléguer les tâches créatives à des employés sans perdre ce qui a fait votre succès.

Trafic payant (Google Adwords, Facebook Ads)

Les programmes de publicité payante de Google et Facebook vous permettent de toucher quasiment n'importe-qui *via* leurs réseaux tentaculaires.

- **Analyse stratégique** : l'audience potentielle est quasiment infinie et accessible instantanément. Seul bémol : les coûts sont élevés et continuent de monter. Vous devez être efficace dans votre ciblage et dans votre marketing pour rentabiliser les pubs, et gagner plus d'argent sur chaque clic que vous en dépensez. Mais si vos campagnes sont rentables, vous pouvez continuer à réinvestir les bénéfices dans de nouvelles pubs, qui seront aussi rentables... et ainsi de suite. Si vous êtes bon, cette stratégie vous permet d'exploser très rapidement. Toutes les données et l'intelligence artificielle de Google et Facebook seront à votre service pour identifier des clients potentiels pour votre produit.
- **Type de personnalité** : à mi-chemin entre le référenceur et le créateur de contenu. Il faut aimer passer la matinée à inventer de nouvelles accroches pour vos pubs, et l'après-midi le nez dans des tableaux de statistiques.
- **Points forts** : potentiel de trafic énorme et instantané ; de plus en plus automatisé et accessible ; complémente bien d'autres stratégies de trafic à travers les fonctionnalités de *retargeting* (recibler les visiteurs qui n'ont pas encore acheté) et d'audience similaire (trouver de nouvelles personnes avec un profil similaire à vos clients existants).

- **Points faibles** : de plus en plus cher donc il faut optimiser votre marketing pour être rentable ; votre business est à la merci de Google et Facebook, qui peuvent décider de bannir votre compte du jour au lendemain sans explication.

Relationnel

Développer votre réseau et prospecter « à l'ancienne » – augmenté par les réseaux sociaux – reste une manière efficace de générer des clients.

- **Analyse stratégique** : une excellente manière de débiter, car vous serez en contact direct avec votre client cible. Vous apprendrez rapidement ce que le client désire, ses questions et ce qui le fait hésiter à acheter votre produit. Toutes ces leçons vous aideront à renforcer votre pitch de vente.
- **Type de personnalité** : il faut aimer parler aux gens et savoir créer du lien rapidement.
- **Points forts** : vous met en contact direct avec votre client cible ; peut faire levier sur les réseaux sociaux (répondre à des questions sur les groupes Facebook ou sur des forums ou écrire des articles sur LinkedIn) ; gratifiant si vous avez une personnalité extravertie.
- **Points faibles** : dépend entièrement de votre présence, donc si vous partez en vacances, rien n'avance ; le nombre de clients potentiels est limité par votre temps et votre réseau ; très difficile à déléguer.

Détournement de trafic

Avec ce terme un peu sulfureux, je désigne toute une panoplie de stratégies qui visent à vous insérer sur un site qui a déjà une audience établie, dans le but de détourner une partie de ce trafic vers votre propre business. Par exemple : écrire des articles en tant que « contributeur invité » sur un blog ou un site de média, collaborer avec un autre créateur de contenu (une stratégie très populaire sur YouTube), vous faire interviewer (ou, encore plus subtil : interviewer des gens influents dans votre podcast, pour que

leurs fans viennent écouter votre émission), le *newsjacking* (vous associer à un événement d'actualité, pour persuader les journalistes et blogueurs en soif de contenu de parler de vous), ou encore le bon vieux *clickbait* (parler d'un sujet tendance ou d'une personnalité connue dans l'espoir d'attirer du clic).

- **Analyse stratégique** : une stratégie opportuniste qui vous permet de faire le buzz de manière ponctuelle, mais pas forcément de générer du trafic régulier. Certaines variantes, comme les articles invités ou les interviews, fonctionnent de manière répétée. C'est un bon complément à une stratégie de long terme comme le référencement et la création de contenu.
- **Type de personnalité** : vous aimez exploiter les opportunités que la plupart des gens ne voient pas. Vous n'avez pas peur de jouer sur une controverse ou d'avoir l'air opportuniste.
- **Points forts** : gros potentiel, avec relativement peu d'efforts.
- **Points faibles** : opportunités irrégulières ; ne marche pas à tous les coups.

Sponsoring

Payer un autre site ou influenceur pour mettre votre produit en avant. Par exemple : négocier une bannière directement avec le webmaster d'un site dans votre niche, sponsoriser un podcast, envoyer gratuitement votre produit à un influenceur Instagram en échange d'un post, proposer une commission sur chaque vente générée par un affilié.

- **Analyse stratégique** : même s'il s'agit de payer pour du trafic, la stratégie s'approche plus du détournement de trafic que du trafic payant sur Google ou Facebook. Contrairement à ces grosses plateformes, il ne suffit pas d'ajouter du budget pour augmenter le volume : c'est à vous d'identifier chaque opportunité et de négocier le tarif. C'est donc plus de travail, mais il y a aussi moins de concurrence et vous pouvez faire de très bonnes affaires.

- **Type de personnalité** : vous n'avez pas peur d'analyser beaucoup d'opportunités et de risquer des petits montants à chaque fois, à la recherche du bon filon.
- **Points forts** : il est plus facile d'augmenter votre volume que si vous faites du détournement de trafic, mais avec moins de concurrence que le trafic payant sur les grosses plateformes.
- **Points faibles** : devient compliqué à gérer quand vous avez des dizaines ou des centaines de partenaires ; vous ne pourrez pas exploser votre volume de trafic aussi facilement qu'avec la pub Facebook ou Google.

De combien de sources de trafic avez-vous besoin ?

En voyant cette liste, vous êtes peut-être tenté d'essayer de choisir plusieurs stratégies (« je vais lancer une chaîne YouTube PLUS un podcast PLUS des pubs Facebook, et puis je vais faire écrire des articles pour le référencement ») – mais attention : c'est impossible d'être bon partout. Imaginez que chaque source de trafic est un sport : il faut investir un effort considérable pour passer professionnel, et c'est peu probable que vous puissiez être champion du monde du 100 mètres et de volley en même temps. Même au sein d'une même catégorie, comme la création de contenu, je vous déconseille d'attaquer plus d'une plateforme à la fois. Dans mon cas par exemple, je me suis concentré sur mon podcast pendant un an avant de démarrer une chaîne YouTube. Encore aujourd'hui, malgré une équipe de quatre personnes qui travaillent avec moi, je n'écris pas d'articles de blog, et je ne passe aucun temps sur les autres réseaux sociaux comme Instagram et LinkedIn. Je préfère concentrer toutes mes ressources sur une ou deux plateformes, où je sais comment générer des résultats, plutôt qu'être médiocre dans cinq stratégies parallèles.

Toute stratégie de promotion suit ce que j'appelle « l'effet boule de neige » : c'est difficile de commencer, et vos efforts initiaux apporteront peu de résultats, mais plus vous avancez, plus il est facile de générer du trafic – et à un certain point, la boule de neige a tellement d'élan qu'elle dévale la pente presque sans effort de votre part.

Cet effet est évident sur les plateformes de création de contenu comme YouTube : vos 10 premières vidéos ont de fortes chances de cumuler moins de 100 vues, mais si vous persistez pendant quelques années, vous pouvez toucher des centaines de milliers de personnes. C'est ce qui m'est arrivé : en ce moment je ne publie pas de nouvelles vidéos (car je suis occupé à écrire ce livre), mais ma chaîne continue à gagner plus d'une centaine d'abonnés par jour. L'effet boule de neige est dû à deux facteurs : d'une part, vos compétences se développent avec la pratique ; de l'autre, le succès appelle le succès (plus vous avez d'abonnés, plus YouTube met vos vidéos en avant ; plus votre réseau est étendu, plus les gens ont envie de vous rencontrer ; plus vous avez de budget, plus vous pouvez payer de pubs...).

Donc, si vous partez de zéro aujourd'hui, vous feriez bien de choisir une stratégie et de vous concentrer à 100 % dessus pendant les une à trois premières années de votre business. Si votre idée répond à un besoin, et si vous avez choisi une stratégie de promotion cohérente avec votre avatar client et votre personnalité, alors votre business fonctionnera, même si vous avez une seule source de trafic. Quand vous aurez maîtrisé la stratégie et saturé le marché potentiel, vous aurez l'expérience et les ressources qui vous permettront de vous diversifier. Mais si vous essayez de multiplier les sources de trafic trop tôt, vous vous retrouverez avec cinq boules de neige riquiqui qui, même combinées, se feraient écrabouiller par le globe géant que vous auriez construit en restant concentré.

Comment choisir votre source de trafic ?

Si vous vous concentrez sur une seule de ces sources de trafic, il est d'autant plus important de la choisir judicieusement. Considérez ces cinq paramètres :

1. Est-ce que vos prospects sont accessibles par cette source de trafic ? (C'est la question du « camion de glaces ».)
2. Quel est le niveau de concurrence dans la stratégie choisie ?
3. Êtes-vous équipé pour gagner (par votre personnalité ou vos compétences – y compris les compétences que vous allez développer par la pratique) ?

4. Combien de temps êtes-vous prêt à attendre avant que la stratégie ne donne des résultats ?
5. Quel volume de trafic pouvez-vous capter avec cette stratégie ?

La question 1 est éliminatoire. Les autres sont une question d'équilibrage – c'est-à-dire que vous devez décider si vous allez prendre le risque d'attaquer une énorme plateforme où il est difficile de percer, ou plutôt viser des résultats plus rapides (mais à plus petite échelle) *via* une stratégie négligée par vos concurrents.

Par exemple, mon premier business était un site qui donnait des conseils aux hommes timides pour les aider à parler aux femmes : j'ai commencé en écrivant des articles pour le référencement, mais je me suis vite rendu compte que mes concurrents étaient bien meilleurs que moi sur ce canal. Alors j'ai changé de stratégie pour lancer un podcast. L'audience potentielle sur le podcast était certes une fraction des recherches Google – mais je préférais capter 30 % de 20 000 personnes plutôt que 0,1 % de 500 000 personnes ! J'estimais que je pouvais faire partie des meilleurs sur cette stratégie, et que le podcast allait continuer à gagner en popularité au fil du temps. Mon hypothèse s'est révélée correcte : j'ai atteint la place de numéro 1 dans ce domaine sur Apple Podcasts, donc je ne pouvais pas grossir beaucoup plus. Alors, tout en continuant mon podcast hebdomadaire (un format que je maîtrisais désormais sur le bout des doigts), j'ai développé une seconde source de trafic : l'affiliation (catégorie : Relationnel ¹). J'ai réalisé que mes formations de séduction convertissaient plus de mes visiteurs en acheteurs, et se vendaient plus cher, que celles de mes concurrents, qui avaient en revanche cent fois plus de trafic. J'ai donc contacté ces mêmes concurrents pour leur proposer un deal « gagnant-gagnant » : promouvoir mes produits à leur audience, en échange de quoi je leur verserais une commission de 50 % sur chaque vente. J'ai ensuite continué à répliquer cette stratégie avec un maximum de sites, jusqu'à arriver à bout des sites à contacter... et ainsi de suite.

Cet exemple vous montre qu'il n'y a pas de « bonne réponse » à la question de quelle source de trafic choisir : tout dépend de vos objectifs (si vous voulez gagner des dizaines de milliers d'euros par mois, vous êtes limité aux stratégies de grande échelle comme la création de contenu et le trafic payant), de votre horizon de temps (si vous êtes pressé de gagner de

l'argent, faites de la prospection plutôt que du référencement) et de votre tolérance au risque (lancer une chaîne YouTube peut faire de vous une star de votre domaine, ou être une perte de temps – et vous ne saurez pas ce qu'il en est avant d'avoir essayé). Dans certains cas, il est logique de vous lancer là où vos concurrents ne sont pas encore présents (comme je l'ai fait avec mon podcast) ; dans d'autres, il vaut mieux vous frotter à la compétition, sur les stratégies où vos concurrents ont prouvé la demande (comme je l'ai fait en lançant ma chaîne YouTube sur le marketing, un sujet déjà concurrentiel où je pensais pouvoir me différencier avec un format innovant).

Tester votre stratégie

Comme pour le choix de votre idée de business, l'analyse théorique des sources de trafic ne garantit pas leur efficacité, et il n'est pas judicieux de miser gros avant d'avoir testé la stratégie à petite échelle. Testez votre hypothèse et observez les résultats : est-ce que ça fonctionne aussi bien que prévu ? Que pouvez-vous améliorer ? Cette expérience vous donne-t-elle de nouvelles idées ou vous ouvre-t-elle de nouvelles opportunités ?

Votre but est d'identifier UNE source de trafic qui va vous faire décoller, mais avant de la trouver, vous pouvez tester plusieurs idées en parallèle (ou en succession rapide) : mesurez les résultats, abandonnez ce qui ne marche pas et redoublez d'efforts pour ce qui est le plus prometteur.

J'ai testé tout un tas de stratégies avant de commencer à poster des vidéos sur YouTube. Par exemple, j'ai essayé d'établir un partenariat avec une agence qui avait besoin de sous-traiter certaines campagnes de pub Facebook (ça n'a rien donné, mais si les résultats avaient été prometteurs, j'aurais contacté une dizaine d'autres agences pour répliquer cette stratégie !).

Sur le moment, le démarrage de ma chaîne YouTube était juste un autre test : j'ai mis en ligne trois vidéos pour voir si ça intéressait les gens. Les vidéos n'ont pas cartonné, mais les commentaires étaient encourageants : j'avais validé mon hypothèse que mon nouveau format de vidéo avait le potentiel de fonctionner. Il ne restait qu'à répliquer et affiner la stratégie au rythme d'une vidéo par semaine.

C'est à ce stade que l'effet boule de neige s'est enclenché. Au bout de six mois, la chaîne avait environ 6 000 abonnés ; au bout de douze mois, 60 000 ; au bout de deux ans, 130 000 ; au bout de trois ans, 280 000. Soyez ouvert à l'idée de tester de nouvelles idées, mais éliminez sans pitié celles qui ne fonctionnent pas, et concentrez vos efforts sur LA stratégie qui a le potentiel de faire exploser votre business.

-
1. Plus haut, j'ai classé l'affiliation (payer des commissions sur chaque vente au site qui vous a envoyé du trafic) dans la catégorie Sponsoring, mais on pourrait aussi bien la classer dans Relationnel. Dans l'absolu, le *business model* s'approche du sponsoring (vous payez quelqu'un pour vous mettre en avant), mais dans la pratique, vos meilleurs affiliés seront les gros poissons, qui brassent énormément de trafic – et qui choisissent généralement de mettre en avant les gens qu'ils apprécient. Sur Seduction Academy, mes meilleurs projets en affiliation sont venus en développant mon réseau. D'autres marchés ont des dynamiques différentes qui mettent moins l'accent sur les relations personnelles.

C HAPITRE 14

Travailler moins et gagner plus grâce à l'effet de levier

Voilà une question qui m'a hanté pendant longtemps : pourquoi certains entrepreneurs réussissent-ils dix fois mieux que les autres ? Pour être très concret, si vous gagnez 100 000 € par an avec votre propre business en ligne, vous êtes une *success story* . Vous pouvez être fier de vous. Et pourtant, quelque part au fond de vous, vous savez que certains entrepreneurs génèrent 1 million (ou 10 millions, ou même des milliards). Sont-ils dix fois plus intelligents que vous ? C'est improbable. Travaillent-ils dix fois plus dur ? C'est physiquement impossible : nous avons tous les mêmes 24 heures dans une journée.

La réponse est simple : l'effet de levier. En mécanique, un levier vous permet d'amplifier votre effort – au point qu'Archimède aurait annoncé : « Donnez-moi un point d'appui et un levier, et je soulèverai la Terre. » Dans votre business, un levier vous permet d'augmenter l'impact de vos efforts. L'effet de levier le plus basique est d'être présent sur Internet : votre message peut être multiplié à l'infini (à travers des vidéos, les réseaux sociaux ou votre propre site). Il y a deux cents ans, un bon vendeur était limité par les gens à qui il pouvait rendre visite ; sur Internet, la seule limite est sa capacité à créer un message persuasif.

Mais il existe un effet de levier encore plus puissant qu'Internet, et beaucoup plus ancien : les systèmes. Un système est une « machine » que vous pouvez construire une fois et qui fait ensuite le travail à votre place. Votre système peut être littéralement une machine, avec un moteur et des poulies – mais, le plus souvent, c'est un logiciel qui automatise vos tâches,

ou tout simplement une organisation constituée d'humains qui suivent des procédures établies.

Par exemple, vous pouvez vous rendre aux Philippines, en Moldavie ou au Paraguay et vous trouverez un McDonald's – probablement même avant de quitter l'aéroport. Comment un petit restaurant californien est-il devenu l'une des marques les plus connues au monde avec plus de 35 000 enseignes dans 119 pays ? Il aurait été impossible pour Ray Kroc, l'homme derrière l'expansion, de cuisiner chaque hamburger, recruter chaque employé ou même choisir l'emplacement de chaque restaurant. Il a construit une immense machine, où chaque décision a été codifiée : il y a un système qui dicte combien de cornichons mettre dans un hamburger ; un système qui gouverne les questions à poser durant l'entretien d'embauche d'un assembleur de hamburger ; un système qui décide quand et où ouvrir un nouveau magasin ; un système pour vérifier et améliorer les autres systèmes. McDonald's est un système constitué d'humains qui a accompli ce dont rêvent les chercheurs en intelligence artificielle depuis des décennies : une machine qui continue à évoluer et à se perfectionner longtemps après la mort de son créateur. Vous pouvez penser ce que vous voulez de McDonald's, mais on ne peut qu'être ébahi devant une idée si simple qui a transcendé toutes ses limites pour avoir un impact mondial. Et quand vous êtes bloqué dans un aéroport au milieu de nulle part, il n'y a rien de plus réconfortant que d'avaler un burger et des nuggets de poulet qui ont exactement le même goût que les *Happy Meals* qui ont bercé votre jeunesse.

Un entrepreneur ne travaille jamais pour l'argent

Un employé fait face à une équation simple : travailler X heures chaque jour, pour un salaire Y. Un freelance est dans une position similaire, sauf qu'il peut décider quand et combien de temps travailler – et son salaire horaire est sujet à négociation. Beaucoup d'entrepreneurs se retrouvent dans cette même situation : en pensant construire un business, ils se sont construit un job – plus flexible qu'un emploi de bureau, mais aussi plus stressant et pas forcément beaucoup mieux payé.

La solution à ce piège est de séparer vos deux rôles : votre rôle d'entrepreneur, qui est d'inventer et d'optimiser des systèmes – et votre rôle

d'employé numéro 1, qui exécute les tâches au quotidien. Au départ, vous allez remplir les deux fonctions, et c'est normal – mais à mesure que votre business se développe, remplacez graduellement vos tâches d'employé par des systèmes (des machines ou des humains qui suivent des procédures). L'objectif final est de sortir de la gestion quotidienne des affaires, pour mettre toute votre énergie dans la création de nouveaux systèmes. Ça peut prendre des années d'en arriver à ce point (et vous déciderez peut-être de garder la main sur certaines tâches qui vous amusent), mais cette mentalité est utile dès le départ. Un fondateur qui ne voit pas la distinction entre ces deux rôles finit par être écrasé sous la pression de son propre succès : débordé par la gestion quotidienne, il n'a plus de temps pour le travail de création d'un entrepreneur, et son entreprise est perpétuellement en situation de crise. L'idée est encapsulée dans un célèbre dicton : « Travaillez SUR votre business, pas DANS votre business. »

Pour la plupart des gens, cette mentalité est contre-intuitive – et même immorale. Si chacun obtient ce qu'il mérite, comment imaginer que vous puissiez gagner dix fois plus ? Vous ne pouvez pas travailler dix fois plus dur, devenir dix fois plus compétent ou même dix fois plus méritant (qu'est-ce que ça voudrait dire ?).

On touche ici à la limite psychologique qui sabote le succès de beaucoup d'entrepreneurs : croire que votre succès est une « récompense » pour vos efforts. En réalité, vos revenus ne dépendent pas nécessairement de votre temps de travail, de votre talent ni même de votre intelligence. Votre succès dépend simplement de ce que vous apportez au marché, et de ce que le marché (c'est-à-dire le reste des humains qui partagent ce monde avec vous) est prêt à payer. Croire que votre succès est une preuve de votre mérite vous rend amer quand vous échouez et arrogant quand vous réussissez. Récemment, un gamin de 16 ans a gagné 3 millions de dollars en remportant un tournoi de jeux vidéo ¹. Est-il plus méritant que vos grands-parents, qui ont travaillé toute leur vie pour une fraction de ce pactole ? Non – le mérite n'a rien à voir avec ça : le champion de jeux vidéo bénéficie simplement d'un meilleur effet de levier.

La bonne nouvelle dans tout ça c'est que, qui que vous soyez, vous pouvez créer un niveau de succès qui semble (vu de l'extérieur) impossible, voire injuste. En tant qu'entrepreneur, vous n'êtes pas payé pour votre travail mais pour la valeur que produisent les systèmes que vous avez construits

(ou achetées à travers vos investissements). L'effet de levier est la clé pour augmenter vos revenus et votre liberté personnelle.

Un bon système commence dans la boue

Vous êtes déjà en train de rêver à votre futur jet-ski, financé par votre revenu passif automatique ? Dommage, car il est temps de remettre les pieds sur Terre. Beaucoup de gourous du web vous promettent de « transformer votre site Internet en un distributeur à billets personnel » – mais ça n'est pas si simple que ça. Construire des systèmes qui travaillent à votre place est puissant, mais si c'était facile, tout le monde le ferait.

Avant de réaliser vos rêves les plus fous, il va falloir vous salir les mains et comprendre le problème que vous essayez de résoudre. Ça ne sert à rien d'automatiser un processus qui ne marche pas. Avant de fabriquer votre produit à la chaîne, il faut vous assurer qu'il fonctionne. Avant de créer un système de vente automatique, il faut vérifier que votre pitch de vente est persuasif. Avant d'industrialiser la création de vidéos, il faut identifier ce que les gens ont envie de regarder. L'effet de levier vous permet d'augmenter l'impact de vos actions – mais si vos actions sont inefficaces ou incorrectes, vous multipliez vos erreurs. Si vous systématisez votre business trop tôt, vous risquez d'ossifier quelque chose qui ne fonctionne pas tout à fait.

C'est donc un travail d'équilibrage : tant que vous n'avez pas trouvé la bonne formule, continuez d'expérimenter – mais dès que vous avez compris ce qui marche, mettez en place un système pour faire le travail à votre place. L'absence de systèmes fait de votre business un chaos infernal, qui dévore votre temps et votre joie de vivre – mais trop de systèmes, trop tôt, en fait une bureaucratie qui n'a ni la flexibilité d'une start-up, ni l'échelle d'une grosse entreprise.

Le pape américain de la start-up, Paul Graham, exprime la même idée avec sa célèbre expression « *Do things that don't scale* ² » (« Faites des choses qui ne sont pas répliquables à l'infini »). Cette idée semble contraire à l'effet de levier qui permet à Graham de multiplier par 100 son argent investi dans des start-up à forte croissance. Mais il n'y a de sens à répliquer à l'infini que ce qui marche déjà à petite échelle.

Ainsi, Graham explique que les frères Collison, fondateurs de la plateforme de paiement Stripe, ont utilisé une stratégie unique pour trouver leurs premiers clients. Quand ils parlaient à un utilisateur potentiel, ils demandaient toujours « est-ce que tu voudrais essayer notre bêta ? », et si la réponse était positive, au lieu de dire « super, je t'envoierai un lien » (comme l'auraient fait des entrepreneurs plus timorés) ils s'exclamaient « parfait, donne-moi ton PC ! », et ils créaient directement le compte. Aujourd'hui, Stripe a des millions d'utilisateurs, et il aurait bien sûr été impossible pour les frères Collison de créer chaque compte individuellement : l'immense majorité de leurs clients se sont inscrits de manière totalement automatisée sur un site web. Mais ils ont commencé en générant leurs clients un par un.

Cette idée s'applique au début de n'importe quel projet. Par exemple, si vous voulez vendre des formations en ligne automatisées (réplicables à l'infini), vous feriez bien de commencer par du coaching individuel : il sera plus rapide de démarrer (car vous n'aurez pas besoin de créer des heures de vidéo), vous découvrirez immédiatement si les gens sont prêts à payer, et vous serez forcé de comprendre en profondeur les besoins de vos clients. Si vous vendez un service, essayez de le vendre à votre réseau ou de prospecter quelques clients par e-mail avant de vous lancer dans une grande opération de promotion : vous découvrirez la somme que vos clients sont prêts à dépenser, les questions qui les font hésiter et la manière la plus convaincante de présenter votre offre.

Il y a deux manières d'échouer. Certains entrepreneurs sont des hommes et des femmes d'action, qui foncent la tête la première et sans se poser de question. Ils ont souvent du succès – mais ils ignorent souvent la création de systèmes et peuvent se retrouver un jour à porter sur leur dos un business en chaos perpétuel qui ne leur laisse aucun répit. Si vous rentrez dans cette catégorie, utilisez les conseils qui suivent pour remplacer graduellement vos efforts personnels par des systèmes. D'autres entrepreneurs (j'en fais partie) tombent trop facilement amoureux de leurs propres idées, et ont tendance à créer des systèmes compliqués, même là où ils ne sont pas nécessaires. Si c'est votre cas, vous allez adorer les conseils qui suivent – mais ne laissez pas le fantasme d'un système parfait vous détourner du droit chemin : commencez par ramper dans la boue pour comprendre ce qui marche ; et ensuite codifiez ce que vous avez appris dans un système qui pourra conquérir le monde.

Les cinq niveaux de l'effet de levier

On peut voir la quête de l'effet de levier comme un jeu vidéo, où vous devez maîtriser chaque niveau pour pouvoir passer au suivant. Voici les cinq premiers niveaux.

- **Niveau 1** : travailler pour un salaire fixe. Levier : travailler plus.
- **Niveau 2** : travailler à la performance (en tant que salarié, freelance ou à la tête de votre propre entreprise). Levier : augmenter vos compétences.
- **Niveau 3** : automatiser vos tâches. Levier : outils technologiques.
- **Niveau 4** : déléguer vos tâches. Levier : construire votre équipe.
- **Niveau 5** : investir votre argent dans d'autres business (et autres actifs, comme l'immobilier). Levier : déployer votre capital.

Vous pouvez passer toute votre vie au niveau 1 et être très heureux – mais si vous désirez gagner plus, travailler moins, ou avoir plus de liberté, vous devez trouver un moyen de faire levier sur vos efforts. Au niveau 2, vous commencez à sortir du lot en développant des compétences profondes. Plus vos compétences sont rares (il est difficile de vous remplacer), précieuses (vous pouvez aider une entreprise à augmenter son bénéfice en vendant plus ou en dépensant moins) et transférables (vous pouvez choisir les projets les plus rentables), plus votre effet de levier est puissant. Consultez le [chapitre 9](#) pour une liste des compétences profondes les plus utiles à développer. Les [niveaux 3](#) et [4](#) concernent la création de systèmes au sein de votre business : on va les traiter dans ce chapitre. Le niveau 5 (investir votre argent) va au-delà de mon objectif dans ce livre, et est mieux traité ailleurs. De toute manière, si vous démarrez votre business aujourd'hui, vous avez au moins quelques années devant vous avant d'être en position d'investir dans d'autres entreprises, alors concentrons-nous sur le défi qui vous fait face aujourd'hui.

Niveau 3 : automatiser votre business grâce à la technologie

Site web

On n'y pense même plus, mais sur Internet votre magasin est ouvert 24 h/24, 7 j/7 – sans que vous ayez besoin de passer votre temps derrière le comptoir. Par rapport à un commerçant qui tient une boutique au coin de la rue, votre site libère 80 % de votre temps pour votre tâche la plus importante : ramener des clients dans votre boutique.

Marketing par e-mail

Si votre site web est l'équivalent d'une boutique ouverte en permanence, le marketing par e-mail est votre équipe de commerciaux, qui expliquent inlassablement les bénéfices de votre produit, relancent les prospects indécis et rappellent à vos anciens clients que vous existez. Le marketing par e-mail est une technique vénérée par les entrepreneurs du web, qui en tirent souvent la majorité de leur chiffre d'affaires, mais sous-estimée par les débutants, qui imaginent que « plus personne ne lit ses e-mails » et se jettent sur des tactiques plus « tendance » comme les réseaux sociaux. Mais s'ils sont bien faits, les e-mails restent, de loin, la meilleure manière de vendre. Cette stratégie génère plus de 90 % de mon chiffre d'affaires (malgré ma chaîne YouTube) – et ce chiffre n'a rien d'exceptionnel dans le milieu.

Pourquoi l'e-mailing est-il aussi efficace ? Souvenez-vous de l'idée de l'arc narratif de vente dont nous avons parlé au [chapitre 12](#) : votre prospect démarre à un point A (dans son problème, sa mentalité et ses croyances), et avant qu'il achète, vous devez l'amener à un point B (où il comprend les bénéfices de votre produit, vous fait confiance et est motivé pour passer à l'action). Mais si votre page de vente suit la structure d'un film, vos e-mails doivent suivre la structure d'une série télé. Les meilleures séries vous font progressivement rentrer dans leur monde et tomber amoureux de leurs personnages. Et surtout, des séries comme *Mad Men*, *Breaking Bad* ou *Game of Thrones* ont le temps de montrer en profondeur la transformation de leurs personnages. Dans *Star Wars* ou *Harry Potter*, le personnage doit se transformer en moins de deux heures, mais nous avons suivi Peggy Olson, Walter White ou Daenerys Targaryen pendant des années. Leur transformation est crédible parce qu'elle a pris du temps. Aussi persuasif

soyez-vous, il n'est pas toujours possible de complètement changer les croyances de votre interlocuteur en une conversation (ou une page de vente). Par exemple, imaginez essayer de persuader quelqu'un qui n'aime plus son emploi de se reconverter dans une nouvelle carrière : cette décision ne se prend pas en un jour. Il y a beaucoup de facteurs à prendre en compte, de questions auxquelles répondre et de peurs à désamorcer. L'e-mailing se prête naturellement à une conversation sur la durée.

Encore faut-il écrire des e-mails que les gens ont envie de lire. Les conseils de rédaction donnés dans le [chapitre 12](#) vont vous aider à rendre votre écriture plus impactante. Et pour la structure, inspirez-vous de vos séries préférées : il y a un arc global à la saison, mais aussi un arc individuel au sein de chaque épisode. Au début de l'épisode, le personnage commence avec un problème, qui devra être résolu avant la fin ; votre e-mail commence aussi avec un problème et vous allez expliquer à votre lecteur comment le résoudre. En parallèle, chaque épisode contribue à l'arc narratif de la saison, en faisant avancer le personnage vers son objectif, ou en soulevant un nouveau problème qui devra être résolu dans l'épisode suivant (un *cliffhanger*). Ces deux arcs narratifs (individuel et global) doivent être équilibrés : une série sans arc individuel produit régulièrement des épisodes où « il ne se passe rien », mais une série sans arc global semble faire du surplace (même *Friends* mettait en avant les histoires d'amour comme celle de Ross et Rachel pour marquer la progression des relations entre les personnages). Pour vos e-mails, c'est la même chose : chaque message doit apporter la solution à un problème précis de votre lecteur, et en même temps approfondir votre relation et créer de l'anticipation pour les e-mails suivants.

Au moment où ils arrivent sur votre site, la grande majorité des gens ne sont pas prêts à acheter. Ils sont curieux, intéressés – mais ils ont encore des questions, comparent plusieurs produits et n'ont pas pris leur décision finale. Si la seule option disponible sur votre site est « achetez maintenant ! », vous n'avez rien à leur offrir.

Imaginez que vous ayez une équipe de commerciaux qui discutent avec chaque visiteur, comprennent ses besoins et le guident patiemment vers la bonne décision. Bien sûr, le coût d'une telle équipe de commerciaux est inimaginable pour la plupart des entrepreneurs, mais cette idée peut guider la rédaction de vos e-mails. Expliquez comment votre produit fonctionne,

montrez des exemples du résultat après l'avoir utilisé, racontez votre histoire, invitez le lecteur à vous poser des questions, annoncez une promotion à temps limité... Comme dans votre page de vente, évitez dans vos e-mails de parler comme un robot ou une grosse entreprise. Suivez l'exemple de Tim Ferriss (voir le [chapitre 10](#)) et imaginez que vous écrivez un message personnel à une connaissance pour lui parler de votre produit. Et comme Gary Halbert (voir le [chapitre 1](#)), évitez les newsletters au design trop compliqué, qui crient « communication commerciale ». Les meilleurs e-mails ressemblent exactement à un message privé : du simple texte, écrit par un humain, qui apporte une information intéressante pour le destinataire.

Cette méthode devient incroyablement puissante quand vous automatisez ces e-mails. Chaque visiteur sur votre site peut recevoir une séquence d'e-mails qui lui parlent de ses problèmes et de votre produit, sur plusieurs semaines – et ce sans aucune intervention manuelle de votre part. Vous pouvez même changer la séquence selon les actions du lecteur. Par exemple, sur mon propre site, je propose au visiteur de recevoir une séquence sur le sujet qui l'intéresse le plus : « construire une audience », « trouver des clients en tant que freelance » ou « devenir un entrepreneur productif ». Vous pouvez vous rendre sur marketingmania.fr pour voir cette stratégie en action. Inscrivez-vous aux e-mails et regardez comment ils sont rédigés (indice : chaque e-mail vise à développer une seule idée – pouvez-vous l'identifier ? Comment ces idées, mises bout à bout, construisent-elles un arc narratif global pour la séquence ?).

N'importe quel outil de marketing par e-mail ³ vous donnera les fonctions suivantes :

- créer un formulaire qui propose à vos visiteurs de rentrer leur e-mail ;
- envoyer automatiquement une séquence e-mail programmée à l'avance (appelée « autorépondeur ») aux gens qui s'inscrivent à votre liste e-mail ;
- envoyer des newsletters ponctuelles à vos abonnés ;
- les outils les plus avancés vous permettent aussi de faire des manipulations complexes, comme par exemple segmenter vos abonnés par intérêt, identifier les prospects les plus engagés et

automatiser les relances en cas de paiement échoué (vous pouvez démarrer sans ces automatisations complexes, et les ajouter plus tard).

Une fois que les bases sont en place pour relancer les prospects « intéressés mais pas encore prêts à acheter », vous pouvez expérimenter avec des séquences automatisées pour :

- aider vos nouveaux clients à tirer le maximum de leur achat ;
- demander à vos clients de vous recommander à leurs amis (en échange d'un bonus ou d'une réduction sur leur prochaine commande) ;
- personnaliser vos e-mails selon les intérêts de chaque prospect ;
- poser des questions, par exemple « quel est votre problème numéro 1 dans [mon domaine] ? » pour identifier de nouvelles idées de produit ; ou « qu'est-ce qui vous empêche de prendre la décision d'acheter aujourd'hui ? » pour identifier les blocages auxquels votre pitch de vente ne répond pas de manière suffisante.

Les possibilités sont infinies, mais vous n'avez pas besoin de vous préoccuper de tout ça quand vous démarrez : créez une seule séquence e-mail qui suit votre arc narratif de vente pour convaincre les indécis et relancer les étourdis.

Toute tâche répétitive est automatisable

Construire des systèmes est une question de mentalité, bien plus que d'outils. Vous pouvez partir du principe que toute tâche répétitive est automatisable, et la solution est souvent trouvable en faisant une simple recherche sur Google. Commencez à chercher des occasions de gagner du temps en automatisant, et remplacez vos tâches une par une. Voici quelques exemples pour vous inspirer.

- Une question qui revient souvent par e-mail ? Ajoutez-la à la FAQ sur votre site.

- La question se répète malgré la FAQ ? Installez l'outil TextExpander pour créer un raccourci qui tape automatiquement du texte pour vous. Par exemple, si je tape « livre/ » en réponse à un commentaire YouTube, TextExpander tape automatiquement pour moi une réponse avec mes livres préférés et les liens des vidéos où j'en parle. Vous pouvez aussi utiliser TextExpander pour vos adresses e-mails, adresses postales, URL de sites web...
- Vous passez des heures à coordonner des rendez-vous avec vos prospects, clients et associés ? Utilisez un logiciel comme Youcanbook.me ou Calendly.com , qui se synchronise avec votre calendrier et montre vos disponibilités. Vos contacts pourront prendre rendez-vous en quelques clics, sans allers-retours inutiles par e-mail. Les rendez-vous seront automatiquement ajoutés à votre agenda, et peuvent même être annulés ou déplacés directement depuis l'outil.
- Vous notez manuellement les gens que vous devez relancer, et vous avez tendance à oublier ? Faites suivre n'importe quel e-mail à [la date en anglais]@followupthen.com et vous recevrez un e-mail de rappel automatique à la date choisie. Par exemple, si quelqu'un me dit « recontacte-moi mi-mars », je transmets cet e-mail à march15@followupthen.com et le rappel me sera envoyé le 15 mars.
- Vous voudriez avoir plus de feedback client, mais ça prend trop de temps de contacter chaque personne individuellement ? Utilisez votre autorépondeur pour demander un feedback à chaque client quelques semaines après sa commande, créez un sondage avec Google Form pour collecter les réponses, et utilisez Zapier pour automatiquement poster ces réponses dans Slack (application de messagerie instantanée) afin de les partager avec votre équipe.

Vous pouvez accéder à ma liste complète d'outils simples, qui m'économisent pour certains plusieurs heures de travail chaque semaine, dans les bonus de ce livre sur marketingmania.fr/empire-bonus .

[Niveau 4 : entourez-vous pour accomplir beaucoup plus](#)

Recruter une équipe peut être intimidant. On a peur de perdre de l'argent, de ne pas être un bon manager, ou que la qualité soit inférieure à ce que l'on aurait pu faire soi-même. Ces peurs sont légitimes, mais vous ne pourrez pas aller très loin en faisant tout par vous-même. Mon conseil est de vous exercer en démarrant à petite échelle, avec un freelance à qui vous confiez quelques heures de travail par semaine. Au pire, ça ne marche pas : vous avez perdu un peu d'argent et vous arrêtez les frais. Au mieux, vous rachetez plusieurs heures chaque semaine (que vous pourrez passer à faire du marketing et de la vente) et vous gagnez de l'expérience en tant que manager. Commencez par déléguer les tâches répétitives que vous n'arrivez pas à automatiser avec un outil, mais qui sont faciles à expliquer. Par exemple : mettre en ligne des vidéos, des fiches produit, ou répondre à des questions simples de service client.

Il y a trois types de délégation, qui demandent chacun plus de compétences de management que la précédente : recruter un expert, créer une procédure détaillée et déléguer la prise de décision.

Recruter un expert qui fera le travail mieux que vous

C'est la manière la plus commune de déléguer, dont nous avons tous fait l'expérience (consulter un médecin, un avocat, un comptable ou un plombier). L'expert a rarement besoin de beaucoup d'instructions ou de management de votre part. Toutes les compétences techniques (développement web...) et artistiques (photographie, design, montage vidéo...) sont assez faciles à déléguer, car vous pouvez évaluer le travail d'un prestataire en regardant son portfolio. Le freelance avec qui je travaille depuis le plus longtemps est l'ingénieur son qui fait le montage de mon podcast : dès le premier épisode, la qualité était meilleure, je gagnais du temps et nous pouvions travailler ensemble pendant des mois sans même avoir besoin de se parler. Ce genre de tâche est parfait pour commencer à prendre l'habitude de déléguer.

Mais attention, il est dangereux de sous-traiter trop tôt la vente et le marketing, surtout si vous n'y connaissez rien : il est rare qu'un freelance puisse vendre votre produit mieux que vous-même. Mais si vous avez déjà mis en place des bases solides, il est très cohérent d'engager un expert du

copywriting, SEO ou publicité Facebook pour renforcer ce que vous avez déjà commencé.

Créer une procédure détaillée

Comment déléguer une tâche sans perdre en qualité ? Souvent, la réponse est la même pour votre business en ligne que pour McDonald's : il faut créer une procédure détaillée, que n'importe qui peut suivre étape par étape pour reproduire le même résultat. Votre procédure ne sera sûrement pas parfaite dès le début : il manquera des informations ou vous n'aurez pas prévu tous les cas de figure. Dans ce cas, répondez aux questions de votre prestataire – mais surtout mettez à jour la procédure (ou demandez-lui de le faire). Vous ne devriez jamais avoir à répondre deux fois à la même question. Et si vous avez besoin de remplacer cette personne, vous pourrez facilement transmettre la procédure à quelqu'un d'autre, qui aura ainsi toutes les informations pour faire du bon travail.

Par exemple, chaque semaine, un membre de mon équipe exécute une procédure pour collecter les questions de mes clients et les ajouter dans des slides. Ensuite, j'enregistre une vidéo où je réponds à la suite à toutes les questions. Puis cette vidéo est découpée pour séparer chaque réponse. Les vidéos de réponses individuelles sont ajoutées à une archive sur mon site, classées par date et par catégorie. Finalement, une liste des réponses de la semaine est envoyée aux clients. Si je devais faire ces tâches seul, j'y passerais une journée chaque semaine, mais grâce aux procédures en place, toutes ces opérations s'enchaînent sans accroc chaque mercredi. Chacun sait exactement quoi faire, à quel moment, où trouver les fichiers nécessaires et qui prévenir quand il a terminé. Ma seule intervention est de répondre aux questions, ce qui me prend environ 2 heures.

Déléguer la prise de décisions

Plus votre entreprise grossit, plus il y a de décisions à prendre chaque jour. À un certain point, vous devenez le goulot d'étranglement : si tout doit passer par vous, vos collaborateurs sont constamment en attente de votre retour, les projets sont ralentis et vous êtes sollicité de tous les côtés. C'est le signe qu'il est temps de déléguer graduellement la prise de décisions.

Commencez par céder les décisions simples à la personne qui est la plus proche du projet. Par exemple, j'ai d'abord géré tout le support client dans une simple boîte de réception Gmail, mais au bout de quelques années, il était temps de passer à un logiciel de support client professionnel. Il existe de nombreux outils de support client, et les comparer prendrait de longues heures. Avais-je vraiment une valeur ajoutée sur cette décision ? Non : il valait mieux laisser les responsables du support client trouver l'outil qui répondrait le mieux à leurs besoins, et me plier à leur choix.

Sur un horizon de trois à cinq ans, l'un de vos leviers les plus puissants est une équipe qui peut non seulement exécuter vos instructions, mais aussi prendre les décisions à votre place, selon vos valeurs. Un entrepreneur expérimenté m'a donné ce conseil lors d'un de mes recrutements : « Si tu leur dis quoi faire, tu auras une deuxième paire de bras ; mais si tu les laisses prendre des décisions, tu auras aussi un deuxième cerveau. »

Exemple : les clients de mes formations ont la possibilité de rejoindre un « groupe de travail » de cinq à six entrepreneurs de même niveau, qui font un appel hebdomadaire pour s'entraider. Créer les groupes entraîne énormément de décisions : faut-il mettre ensemble les gens qui sont de même niveau, ou qui ont des *business models* similaires ? Comment gérer un membre qui demande à changer de groupe ? Combien de mois le groupe de travail devrait-il durer ? Au moment de lancer le projet, je ne voulais pas mettre les mains dans le cambouis pour chaque décision au cas par cas, mais il était impossible de créer une procédure qui anticipe tous les cas de figure. La solution : définir les objectifs du projet, transmettre les valeurs de l'entreprise et confier les rênes à un membre de mon équipe en qui j'ai pleinement confiance. C'est lui qui a créé la procédure, pris les décisions nécessaires et formé quelqu'un d'autre pour le remplacer un an plus tard.

[Qu'allez-vous faire de votre temps libre ?](#)

Ces leviers vont multiplier l'impact de vos idées et votre travail. Au début, l'effet sera subtil : quelques minutes gagnées ici et là. Mais si vous continuez à développer vos automatisations, vos procédures et votre équipe, vous réaliserez un jour que vous avez construit une machine qui peut accomplir dix fois ce dont vous êtes capable aujourd'hui, sans avoir besoin de travailler plus. J'imagine parfois tous ces systèmes comme un *mecha*, ce

gigantesque robot humanoïde qui apparaît dans l'animation japonaise : le pilote reste un simple humain, sans pouvoir particulier, mais son robot géant multiplie la force de chaque action, lui permettant de réduire un immeuble en poussière d'un simple coup de poing. Ainsi, une page de vente que j'ai écrite en quelques jours peut générer des dizaines de milliers d'euros de ventes, car mon effort est multiplié par le levier de mon équipe (qui met la page en ligne), de la technologie (qui duplique et diffuse mon message) et de mon audience établie au fil des années.

À ce stade, vous avez le choix : vous pouvez décider de travailler moins et utiliser cet effet de levier pour gagner confortablement votre vie en travaillant seulement quelques heures par jour. Ou alors vous pouvez utiliser le temps que vous avez libéré pour continuer à pousser la boule de neige : faire plus de marketing, développer de nouveaux systèmes et agrandir votre empire. Ce choix guidera vos décisions concernant votre équipe : allez-vous rester en solo (ou avec seulement quelques freelances) pour maximiser votre liberté et votre flexibilité ? Ou allez-vous recruter une équipe dédiée pour multiplier votre force de frappe, au prix de prendre plus de responsabilités et de lâcher prise sur certaines décisions ?

Cette question est récurrente chez les entrepreneurs qui ont démarré il y a trois ou cinq ans et ont atteint un certain succès : préférez-vous grossir ou profiter ? J'ai moi-même longtemps hésité à la croisée de ces chemins. La réponse n'est pas évidente : à quoi bon sacrifier la liberté absolue que vous avez acquise avec votre site web pour chasser plus de succès si vous gagnez déjà largement assez d'argent ? Pour beaucoup de mes collègues, réduire ses heures et vivre la belle vie prend tout son sens quand le business initial a décollé. En ce qui me concerne, j'ai fait le choix opposé : j'ai décidé de développer mon équipe et d'agrandir mon champ d'action.

J'ai lancé mon business avec un objectif simple : gagner de l'argent depuis n'importe où dans le monde. Mais je me suis pris au jeu. J'ai découvert qu'un revenu confortable au bord de la plage n'était que le niveau 1. J'ai commencé à voir des opportunités partout, et j'ai compris que je ne pourrais jamais les saisir tout seul. Le livre que vous êtes en train de lire en est le symbole parfait : sans mon équipe, je n'aurais pas pu m'absenter de mon entreprise pendant les longs mois nécessaires à la rédaction.

1 <https://www.epicgames.com/fortnite/fr/news/the-fortnite-world-cup-a-record-setting-tournament>

2 paulgraham.com/ds.html#f2n

3 Quel outil utiliser ? Le milieu des logiciels pour entrepreneurs évolue beaucoup ; pour être sûr que les informations que je vous donne soient à jour (que vous lisiez ce livre à sa sortie ou cinq ans après), j'ai créé une liste de tous les outils que je recommande : rendez-vous sur marketingmania.fr/empire-bonus pour y accéder.

CONCLUSION

Votre empire commence le jour où vous lancez votre premier projet

Ça me fait bizarre de terminer ce livre ici. J'ai l'impression de vous avoir montré la porte vers un monde fantastique, de vous avoir rempli la tête de toutes les merveilles qui se trouvent de l'autre côté... mais de ne pas pouvoir vous accompagner, ni voir à quoi va ressembler votre aventure.

Le gros du travail est devant vous. Beaucoup de livres m'ont inspiré, instruit et ont changé ma vision de ce qui est possible. Mais malheureusement, aucun livre n'a fait le travail à ma place.

Je voudrais donc vous donner un dernier conseil : la meilleure manière d'apprendre à programmer, c'est de bidouiller des petits programmes tout seul dans votre chambre. La meilleure manière de lancer un business, c'est de tester des projets pour mettre en pratique tout ce que vous avez appris. N'attendez pas « le bon moment pour vous lancer » et encore moins « l'idée parfaite » : posez la première pierre aujourd'hui. Oui, vos tentatives initiales seront petites, banales, imparfaites – mais vous aurez mis en route une boule de neige qui ne fera que grossir à chaque projet.

Ce livre vous a donné une carte du monde dans lequel vous vous apprêtez à entrer – avec l'emplacement des trésors cachés marqués d'un X rouge – mais dès que vous serez en chemin, vous allez réaliser que certaines routes ne sont pas représentées en détail et qu'il vous manque la moitié de votre équipement. C'est normal. Vous trouverez les réponses au fur et à mesure. Et vous ne serez pas seul : ce livre continue chaque semaine à *travers* mes vidéos, mes podcasts et mes formations.

Pour découvrir la suite, il vous suffit de vous rendre sur :

marketingmania.fr/empire-bonus

Je vous attends de l'autre côté.

REMERCIEMENTS

Ce livre est l'aboutissement de plus de sept ans dans l'univers du business en ligne. Il n'aurait jamais pu voir le jour sans tous ceux qui m'ont aidé sur le chemin.

Merci à tous les entrepreneurs qui m'ont tendu la main à mes débuts et avec qui j'ai collaboré sur un projet, petit ou grand. Il serait impossible de faire justice à chacun sur cette page, mais vous m'avez beaucoup appris.

Merci tout particulièrement à mes clients – à commencer par les lecteurs de ce livre – qui m'ont fait confiance pour les aider à créer une vie meilleure. C'est une responsabilité que je prends très au sérieux et qui me pousse à donner le maximum de moi-même.

Un énorme merci à mon équipe : Paul Labayle, Arnaud Mondon, Sarah Scappaticci et Marc Troussard. La boîte n'en serait pas là sans vous et je n'aurais jamais pu prendre le temps d'écrire ce livre sans savoir que Marketing Mania était entre de bonnes mains. Vos retours sur la première version ont été précieux. J'espère que nous pourrons encore travailler ensemble pendant de nombreuses années.

Merci à ma famille : Brigitte Balfourier, sans toi je ne serais pas la personne que je suis aujourd'hui. Gilles Leloup, pour m'avoir poussé à tracer ma propre voie. Nelson Leloup, pour ton courage et ta ténacité qui me rappellent que nos rêves méritent beaucoup de sacrifices. Janine et Claude Leloup, pour avoir rempli mon cœur d'amour.

Kim, je n'imaginais pas que deux personnes aussi différentes que nous puissent se compléter aussi parfaitement. Tu as rendu chaque aspect de ma vie meilleur. Je t'aime.

Charlotte, je ne t'ai pas encore rencontrée, mais tu m'inspires déjà à être une meilleure personne. J'ai hâte de te tenir dans mes bras.

Pour suivre toutes les nouveautés numériques du Groupe Eyrolles,
retrouvez-nous sur Twitter et Facebook

 [@ebookEyrolles](https://twitter.com/ebookEyrolles)

 [EbooksEyrolles](https://www.facebook.com/EbooksEyrolles)

Et retrouvez toutes les nouveautés papier sur

 [@Eyrolles](https://twitter.com/Eyrolles)

 [Eyrolles](https://www.facebook.com/Eyrolles)