

# L'étincelle et...



La disruption, un concept nouveau ? La belle affaire ! Depuis l'invention du feu, l'homme ne cesse de disrupter. Et le prouve entre autres par la marque qui, depuis ses origines, est d'essence disruptive. Histoires disruptives... depuis bien longtemps !

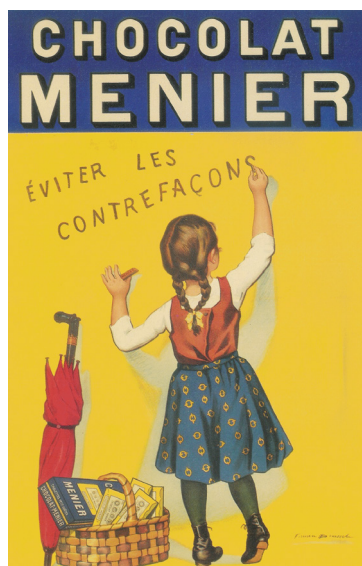
**P**oint commun entre LU et Facebook, Chanel et Apple, Citroën et Alibaba ? Une étincelle créatrice qui sépare le temps en un avant et un après. Il y a un avant et un après Gillette, un avant et un après Michelin, un avant et un après L'Oréal, un avant et un après Apple, Google... À l'heure de l'intelligence partagée, de l'entreprise collaborative, de la co-création, coopération, co-machin chouette, qui porte essentiellement sur l'amélioration du produit déjà existant<sup>1</sup>, l'invention de rupture/disrupture – celle qui change radicalement le monde, nos habitudes de consommation, nos façons de penser, qui vient attaquer des rentes de situation – est le fait d'une seule personne, homme ou femme. Elle est d'essence

monarchique, car elle repose sur le pouvoir d'imagination d'un seul, son regard nouveau sur le monde, fruit de sa vocation, avant que le collectif, le groupe – ici l'entreprise et ses salariés – ne la fassent grandir et la pérennise au-delà de la durée de vie de son créateur. Disruption, vous avez dit disruption<sup>2</sup> ? Qui fut le premier à provoquer par la marque quatre disruptions, en passant du produit vendu en vrac au produit emballé, en l'enveloppant dans un papier décoré, en créant la première marque de chocolat avec son nom inscrit sur l'emballage et en abandonnant l'apothicairerie pour l'épicerie ? Jean-Antoine Brutus Menier<sup>3</sup> ! Au commencement, la vision singulière d'un homme ou d'une femme. Le créateur, la créatrice... lancent un *défi* au

# créatrice disruptrice

monde avec pour *dessein* de le changer et pour *destin* de le prolonger. Il/elle est toujours, au début, seul(e) devant sa création. « *Ça ne marchera jamais* », lui serine-t-on ! Que n'a-t-on dit à Armand Peugeot, à commencer par sa famille arc boutée sur les vélocipèdes, quand il décida de se lancer dans la construction d'automobiles ? À l'époque, le réseau routier était fait de terre et de pavés. Franc C. Mars fit quatre fois faillite avant de créer sa confiserie en 1920 à Minneapolis ! Combien de ses camarades ont moqué l'idée de Marc Zuckerberg ? Combien de critiques furent adressées à James Dyson avant que son cinq mille cent vingt-septième prototype d'aspirateur n'accède au rang de succès (Cf. Saga p 35) ! Thomas Edison n'avait-t-il pas prévenu : « *Le génie, c'est 1 % d'inspiration, 99 % de transpiration* ».

Pour complaire aux démocrates, proposons-leur quelques binômes. Citons Steve Jobs et Steve Wozniak, même si le premier fut seul l'âme d'Apple ! William Hewlett et David Packard, même si c'est au premier que l'on doit la mise au point d'un régénérateur de signaux électriques. Si Jean-Romain Lefèvre et son épouse Pauline-Isabelle Utile s'installent rue Boileau à Nantes, en 1846, c'est à leur troisième fils, Romain Lefèvre-Utile, que l'on doit les célèbres biscuits Petit Beurre Lu et Paille d'Or... Citons dans la série des binômes encore Brian Chesky et Joe Gebbia, créateurs du concept Airbnb, mais lequel d'entre eux est à l'origine de l'idée ? Allons jusqu'au trinôme, mais pas au-delà : Garrett



La célèbre petite fille Menier (1892)

Camp, Oscar Salazar et Travis Kanalick créent Uber, mais c'est à Garrett que l'on doit l'idée et le prototype d'application, quand le troisième de la bande les a rejoints après.

Créer un nouveau marché en proposant de nouveaux produits et services répondant à de nouveaux usages ou étendre un marché existant avec des produits en rupture, telle est la vocation de l'inventeur(e). La marque, empreinte de son ingéniosité, de sa créativité, est aussi celle de son utopie, la seule non-violente, qui trouve son berceau ! Elle

1 - On parle d'empowerment consommateur ! Dans une démarche collaborative avec les consommateurs, 90 % des participants sont des « spectateurs », 9 % des « enthousiastes » et 1 % des « créatifs », selon Forrester Research. Ici l'innovation, si elle existe, est de nature incrémentale, qui ajoute de nouvelles fonctionnalités à un produit déjà existant, lui, créé par une innovation de rupture.

2 - Le terme est dérivé du latin *disrumpere*, « briser, faire éclater ». Concept développé dans les années 1990 par Jean-Marie Dru, président du groupe de communication américain TBWA. Il la définit ainsi dans son livre *New : 15 approches disruptives de l'innovation*, paru en janvier 2016 aux éditions Pearson Éducation : « une méthodologie dynamique tournée vers la création [...] qui fonctionne comme un outil qui accélère la remise en cause des conventions qui brident la créativité des entreprises [...] et permet de faire émerger les visions nouvelles qui sont à l'origine des grandes innovations ». *Disruption* est une marque appartenant à TBWA depuis 1992, enregistrée dans 36 pays dont ceux de l'Union européenne, les États-Unis, la Russie, l'Inde et le Japon.

3 - Il se lance en 1836 dans la production de chocolat. Le fondateur de la dynastie fait alors œuvre de pionnier. Jusqu'alors consommé sous forme de boisson chocolatée et comme confiserie de luxe, le chocolat le sera aussi sous la forme de tablettes de six barres semi-cylindriques car, à l'époque, rares étaient les femmes qui savaient compter. Menier les habille du fameux papier jaune, signant l'acte de naissance de la marque de fabrique. De fait, la propriété des marques de fabrique ne sera définie que par les lois du 23 juin 1837 et du 27 juin 1857.

relève toujours de l'imprédictibilité. Risquons une typologie qui n'est pas, tant s'en faut, exhaustive ! On peut ainsi créer...

**Par frustration**, quand l'offre n'existe pas sur le marché. King C. Gillette ne supporte plus de se couper toutes les fois qu'il se rase. « *Un beau matin, je trouvais que mon coupe-chou rasait mal* ». Quatre années seront nécessaires pour affûter son idée et, en 1899, il se rase pour la première fois avec un rasoir à lame jetable. L'ère de l'éphémère vient de naître, et avec elle celle des futurs désordres environnementaux. C'est pour éviter d'avoir à tourner les pages lors de répétitions à la chorale de sa paroisse qu'Arthur Fry, chercheur chez 3M (Minnesota Mining and Manufacturing), exhume la découverte d'un autre chercheur de la même société, Silver Spencer : une colle qui adhère sans attacher. Le Post-it, célèbre papillon jaune autocollant, est né. Il est loin le temps où le bébé était emmaillotté d'un linge en tissu attaché avec une épingle de sûreté – ou à nourrice ! Depuis 1956, les enfants sont « choyés », « dorlotés » ou, en version anglaise, *pampered*. C'est en changeant le linge de son petit-fils que Vic Mills (1897-1997) imagine un système plus simple qu'un linge qu'il faut laver, sécher, plier et ranger ! Alors directeur de la recherche et du développement chez Procter & Gamble, il invente la première couche-culotte jetable en 1956. C'est en voyant son épouse, Fernande, déprimée par les grumeaux de sa purée que Jean Mantelet lance, en 1932, le presse-purée à manivelle, qui tient encore aujourd'hui la dragée haute aux robots électriques – MLF ou Moulinex libère la femme ! Frustré de ne pouvoir contacter rapidement ses amis à Harvard, Marc Zuckerberg crée Facebook, un site promis, dit-on, à un grand avenir<sup>4</sup>. La famille des frustrés est riche... Eugène Schueller (Ambre solaire et Dop), René Lacoste (la chemise), Akio Morita (Walkman), Adolf Dassler (Adidas)...

**Par rébellion**, quand l'offre existe mais demeure imparfaite. Aristide Boucicaut révolutionne le commerce avec son enseigne Au Bon Marché. Coco Chanel libère la femme, engoncée dans les corsets de Charles Frédéric Worth ou de Paul Poiray. Elle va même jusqu'à donner des vêtements masculins aux femmes. « *C'est une belle cochonnerie, ça tâche les vêtements et ça n'écrit pas* »,

maugrée le baron Bic quand on lui présente les stylos à bille commercialisés par Reynolds. Il va inventer le stylo à bille qui ne tache pas. Alain Afflelou ne supporte pas l'ambiance triste des boutiques bordelaises et se heurte au monopole des opticiens en menant un combat consommériste. Il est fou depuis 1978... Steve Jobs veut libérer la connaissance et la rendre accessible à tous. Michel de Rovira et Augustin Paluel-Marmont se présentent, à juste titre, comme les trublions du goût. Uber vient casser un monopole quand Garrett Camp est confronté au manque de taxis dans de nombreuses villes du monde entier. En octobre 2007, Brian Chesky et Joe Gebbia, deux diplômés d'une école d'art au chômage, colocataires d'un appartement de trois chambres à San Francisco et qui avaient besoin d'argent pour payer leur loyer, ont l'idée de louer des matelas pneumatiques aux participants de la conférence sur le design qui se tenait dans la ville et provoquait une pénurie de chambre d'hôtels. Airbnb, AirBed & Breakfast ou « matelas pneumatique et petit déjeuner » vient de naître. Dix ans à peine suffiront pour bâtir

le plus grand site d'hébergement du monde. Elon Musk réinvente le concept de société industrielle avec son modèle Tesla, en passant du « toyotisme » au « teslisme ». Rihanna, la chanteuse originaire de la Barbade, fait un tabac avec sa marque de maquillage Fenty Beauty, destinée aux minorités sous-représentées sur le marché. Dans la même famille, Joseph Foster (Reebok), Marc Grégoire (Téfal), Médecins du Monde...

**Par anticipation/révélation/vision**, en créant un nouveau marché, comme Armand Peugeot qui, malgré l'opposition de sa famille, se

lance en 1895 dans la construction automobile, habité par la vision que demain l'automobile sera la reine de la route. Sa famille le rejoindra plus tard ! Ou les frères Michelin (un binôme...), des visionnaires eux aussi, qui se lancent dans la fabrication des pneus quand le parc automobile ne compte que quelque 200 voitures et que le réseau routier est déficient. L'ère des loisirs s'ouvre à peine quand Gérard Blitz propose les vacances « tout compris » en 1950 avec le Club Méditerranée. Depuis, la Méditerranée est transcrite en chinois ! Jeff Bezos lit en 1992 une étude qui prévoit qu'Internet a un potentiel de croissance de 2 300 % dans les cinq années à venir ! Il va transformer le garage de



Les produits Fenty Beauty, créés par la chanteuse Rihanna... pour toutes les femmes

son pavillon de banlieue en usine à codes informatiques et créer Amazon... Dans la même famille, Pierre-François Guerlain, Elisabeth Arden, Isaac Shwayder (Samsonite), Thomas Watson (IBM), Akio Morita (Sony), Pierre Kosciusko-Morizet (Priceminister)...

**Parvocation humanitaire**, altruisme, comme Henri Nestlé qui fait un rêve en 1867, celui d'« *inventer un aliment complet, un aliment parfait* » pour sauver la vie des bébés sous-alimentés de l'Europe du XIX<sup>e</sup> siècle. Sa farine lactée Nestlé sauvera un bébé de 15 jours qui assimilait mal le lait maternel et toute autre nourriture. C'est au lendemain de la Première Guerre mondiale qu'Isaac Carasso, homme d'affaires espagnol retraité, se trouve une nouvelle passion : la santé des jeunes enfants de Barcelone, qui, du fait des mauvaises conditions d'hygiène et du climat chaud, souffrent d'affections intestinales. Danone – de Danon, diminutif de Daniel en catalan, prénom du fils d'Isaac – vient de naître (Cf. *La Revue des Marques* n° 21). Le fondateur de Tom Shoes, Black Mycoskie, offre une paire de chaussures à un enfant vivant dans un pays en voie de développement à chaque achat d'une paire de chaussure. Peut-on déceler de l'altruisme dans la création de Twitter en 2006, quand Jack Dorsey veut proposer à des amis de partager des moments de vie ? Dans la même famille, citons John Pemberton (Coca-Cola), Pietro Ferrero (Nutella), Justus von Liebig (l'extrait de viande), Julius Maggi (la première soupe instantanée), Pierre Desnos (Europ Assistance)...

**Quand nécessité fait loi** ou comment prendre le bon virage ? Comment la famille Bonduelle peut-elle rentabiliser en 1926 son exploitation agricole aux prises à des contraintes financières ? La conservation de légumes ! La marque Bonduelle sera créée en 1947. Dans la même famille, André Citroën transforme son usine d'obus en usine de voitures en 1919 ; Nokia abandonne les bottes en caoutchouc et les téléviseurs pour le téléphone mobile en 1987 ; Paul Smith, victime d'un accident, quitte le cyclisme pour la mode ; Oberthur se sépare de l'impression papier pour l'impression de haute sécurité, dont les cartes à puce ; Ligne Roset signe, non plus des ombrelles mais des chaises ; Georges Lesieur, pétrolier jusqu'à 65 ans, lance en 1924 la première huile de marque à son nom : l'huile Lesieur, etc.



Patagonia, marque engagée aux plans social et environnemental

**Par éthique.** L'invention, durant les années 1960, du moulage par injection permet à Nathan Swartz et ses deux fils de créer en 1973 ce qui va devenir un incontournable : la *yellow boot*, une botte de bûcheron en cuir, garantie étanche grâce à ses semelles soudées et non plus cousues. Elle est baptisée Timberlander (« homme des bois »), puis Timberland. Ce nom deviendra celui de la société la même année. La marque incarne depuis la défense de la nature et des droits de l'homme. Son logo en forme d'arbre en porte témoignage. Depuis qu'Yvon Chouinard, son fondateur, a posé en 1972 le premier acte responsable d'une « escalade propre » en supprimant de son catalogue les pitons qui abîmaient la roche, Patagonia, saluée en 2007 par le magazine *Fortune* comme « *l'entreprise la plus cool de la planète* », incarne le modèle de l'entreprise citoyenne. Avec C'est qui le patron ?!, la marque du consommateur, Nicolas Chabanne entend « *réaliser collectivement le cahier des charges d'un produit, le faire fabriquer comme nous le souhaitons et le faire commercialiser au juste prix* », proposant ainsi « *une marque utile qui donne du sens à notre consommation* ». Dans la même famille, citons Ben & Jerrys, Nature & Découverte... Ces marques répondent à une disruption de la consommation en s'adressant, non plus seulement au consommateur, mais au citoyen, celui que Thierry Maillat a nommé « *consom'acteur* » en 2001.

**Par opportunisme.** Le père était tailleur pour hommes. Les fils seront... Darty. Pour étendre le magasin de confection de leur père, trois frères, Bernard, Nathan et Marcel,

4 - Courant 2018, Facebook annonçait quelque 2,3 milliards d'utilisateurs actifs chaque mois contre – seulement ! – 430 millions en 2010 !

achètent, en 1957, un petit magasin d'électroménager, Porte de Montreuil. Que faire du stock dans lequel ils trouvent quelques télévisions ? Les placer, allumées, en vitrine ! Une semaine suffit pour dépasser le chiffre d'affaires réalisé par leur prédécesseur en une année. C'est décidé, les trois frères changent de métier.

**Par transposition ou pollinisation.** C'est en regardant les premiers pas de l'homme sur la Lune que Giancarlo Zanatta, homme d'affaires italien, crée en 1970 la chaussure après-ski Moon Boot, qui s'inspire du design des bottes portées par Neil Armstrong. La perceuse à poignée pistolet Black & Decker, munie d'un interrupteur à gâchette, fut inventée en 1917 par S. Duncan Black et Alonzo G. Decker, un binôme qui s'inspira d'un... pistolet ! C'est en observant sa femme remplir un chapelet de saucisses que le docteur Ruben Rausing crée l'emballage berlingot et imagine, en 1951, un emballage tétraédrique, d'où le nom Tetra Pak. C'est en assistant au critérium du *Dauphiné libéré* que l'idée du bidon de fer blanc a germé en 1959 chez Teisseire, entreprise alors familiale depuis 1720 : pourquoi ne pas mettre à la disposition des coureurs cyclistes une boisson préparée dans un bidon d'aluminium qu'on peut ensuite jeter ? On connaît la suite.



Le slip français, ou le pari d'une marque  
100 % made in France

**Par hasard ou erreur.** C'est au sanatorium familial de Battle Creek, dans le Michigan, que John Harvey Kellogg, voulant améliorer la santé de ses patients par une alimentation plus équilibrée, moins riche en matières grasses, donne naissance, en 1894, aux *corn flakes* : des grains de maïs cuits à la vapeur et passés entre deux rouleaux pour former une feuille de pâte très fine. Le hasard se met de la partie quand un soir John oublie les grains de maïs déjà cuits. Le lendemain, il passe ces derniers, durcis pendant la nuit, entre les rouleaux et en sort des pétales, qu'il dore ensuite au four. Dans la même famille, les Gavottes de Dinan, Sopalin, Naf Naf, Havilland, Supercrema (future Nutella)...

**Par patriotisme et défense du « fait en France »** quand Louis-Lefèvre Utile s'oppose à l'hégémonie de l'anglais Huntley & Palmers en créant son Petit Beurre. Il affirme l'origine géographique de son futur célèbre biscuit : « *LU, Petit-Beurre, Nantes* ». Et le justifie ainsi sans la moindre

circonvolution : « *Ce n'est pas le biscuit d'origine britannique, sec comme une Anglaise en route pour l'Exposition, fade comme le navet bouilli dont raffolent nos voisins d'outre-Manche, c'est un biscuit vraiment français, vraiment breton, avec une pointe de sucre, un nuage de lait, un doigt de ce beurre succulent qui a valu à nos départements armoricains une renommée universelle* ». La marque parisienne Chocolat des Français, créée en 2015 par Paul-Henri Masson et Matthieu Escande, promeut *Le bon et le beau*. Leur chocolat est emballé dans un packaging bleu-blanc-rouge assorti de dessins réalisés par des artistes français, évoquant la France et ses symboles – des monuments comme la tour Eiffel et des icônes comme Napoléon et Mona Lisa. Une façon ludique et créative de revisiter l'image d'Épinal de la France. Plus près de nous, Guillaume Gibault promeut le Slip Français, dont le succès est fondé sur l'équation mode + Internet + savoir-faire français + emplois en France + slip, car c'est simple à fabriquer...

**Par sérendipité<sup>5</sup>** : à sa création, Kleenex était un produit de démaquillage. Le produit trouva son usage comme mouchoir ! Viagra fut conçu pour soigner les maux de tête...

**Par...** Et demain ? Il n'y a pas de marché saturé<sup>6</sup>, il n'y a que des cerveaux saturés, emmurés dans de fausses certitudes. La meilleure façon de prédire l'avenir ? « *C'est de*

*le rendre possible* », suggérait Antoine de Saint-Exupéry et « *c'est de le créer* », proposait Peter Drucker. Peut-on disrupter constamment la marque au risque de lui faire perdre sa singularité, son cœur de métier historique ? Il est vrai que c'est pour n'avoir pas voulu disrupter à temps que Kodak, pourtant inventeur du numérique, a fait faillite en demeurant dans l'argentique et que Nokia, l'inventeur du portable, n'a pas cru en son contenu. Naît-on disrupteur ou le devient-on ? ■

5 - Tiré de l'anglais serendipity, un terme inventé en 1754 par Horace Walpole, qui s'est inspiré d'un conte persan relaté par Louis de Mailly : l'histoire de trois princes de Sérendipe, qui décryptaient des événements apparemment fortuits grâce à leur sagacité. La sérendipité ne doit rien au hasard heureux, mais tout à la liberté (aléatoire, prise de risque, transgression des règles, remise en cause du conformisme) et au savoir (multidisciplinarité et intuition).

6 - Le modèle Christensen s'adresse aux phases de saturation d'un marché et distingue le cycle de vie d'une innovation entre avant et après la saturation : la phase des clients insaturés, en attente d'innovation et prêts à la payer ; la phase des clients saturés, qui n'en veulent plus et ne paieront plus pour elle.