

Jadis inaccessible pour le commun des mortels, le luxe souhaite, depuis les années 1970, offrir à un plus grand nombre de clients des gammes de produits plus accessibles en termes de prix.

Pour autant, les marques, de luxe ou non, semblent délaissé le contact humain, renforçant ainsi leur éloignement.



Marques de luxe

ACCÈS RÉSERVÉ

Quand on parle d'une marque accessible, en général, on évoque une marque peu chère. L'accessibilité se définit spontanément par le prix. Il s'ensuit que le mot s'applique mal aux marques de grande consommation : qualifier Etam ou Nivea de marques accessibles, c'est un pléonasse. Il faut donc commencer par poser qu'une marque accessible l'est toujours *relativement* à d'autres, ou aux consommateurs. Ensuite, il faut élargir le champ d'observation, et chercher des exemples soit du côté des marques qui se positionnent d'entrée de jeu comme accessi-

bles (Renault, Weill, Vichy), ou du côté des marques beaucoup plus chères, mais qui mettent une partie de leur gamme à la portée d'un nombre élargi de clients.

C'est évidemment dans l'univers du luxe que l'on trouve de tels exemples. Depuis les années 1970, surtout, nombre de griffes se sont livrées à une frénésie de division cellulaire en étageant deux ou trois niveaux de gamme et de prix, à l'image de Yves Saint-Laurent de la grande époque, où la Haute-Couture trônait au sommet d'une pyramide avec, juste en-dessous, la collection de prêt-à-porter Rive Gauche, et à l'étage

* Expert en analyses et stratégies de marque, professeur au Celsa (Paris IV-Sorbonne).

inférieur, la ligne Variations. Les prix descendaient d'un ou de plusieurs crans à chaque étage, et descendaient encore quand on entrait dans l'univers des accessoires, des parfums, des cosmétiques. De son côté, Cartier lançait les Must, ligne incomparablement plus abordable que le reste de sa production, quoiqu'inaccessible à des budgets moyens. Peu à peu, tout le monde adopta la même politique, alliant diversification et resserrement des prix : Christofle, Baccarat ou Bernardaud avec des bijoux, Van Cleef & Arpels avec du parfum, tous les couturiers avec des collections bis ou ter, pour ne rien dire de l'empire Cardin, symbole de cette démocratisation du luxe bientôt emportée par ses propres excès. A ce petit jeu, un tailleur Chanel reste, certes, inaccessible au commun des mortelles, mais un rouge à lèvres du même nom, lui, ne l'est pas, tout en restant beaucoup plus coûteux que des marques de grande diffusion comme L'Oréal Paris ou Yves Rocher. Il n'en résulte pourtant pas que Chanel soit une marque accessible : la modeste porte d'accès des cosmétiques reste aussi étroite que le soupirail d'un palais princier.

Toute autre est la démarche récemment adoptée par Mauboussin, dont la stratégie de communication a consisté à respecter sa tradition de discrétion pour la partie haute joaillerie, rarement dévoilée au public, tout en poussant le curseur le plus loin possible en sens inverse, et en se déportant massivement vers un positionnement de bijoutier "accessible" aux yeux du grand public. Pour ce faire, rien n'a été négligé : grandes affiches dans le métro, voisinant avec Carrefour et easyJet, boutique sur les Champs-Élysées, mais contiguë à Benetton d'un côté, à Quick de l'autre, produits photographiés en gros plan, avec mention bien visible de prix que personne n'imaginait possibles pour l'un des grands noms de la place Vendôme : une alliance pavée de diamants à 750 €, une montre à 395 €.

Accessibilité et proximité

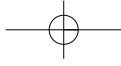
Dans le luxe, une marque n'est jamais que *partiellement* accessible. En grande consommation, elle l'est *intégralement*. Mais là encore, tout est relatif. Le manège à Bijoux, chez Leclerc, est aussi abordable que l'ensemble des produits commercialisés par l'enseigne. Ses premiers prix n'excèdent pas quelques euros, mais tout en haut de la gamme, certaines bagues peuvent coûter plus de trois mille euros, ce qui excède les prix d'une partie de celles proposées par Mauboussin. Si l'on aborde la question de l'accessibilité d'une marque en fonction des prix qu'elle affiche, il peut donc exister une zone de recoupement où deux marques aux antipodes l'une de

Dans le luxe, une marque n'est jamais que partiellement accessible. En grande consommation, elle l'est intégralement.

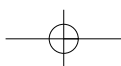
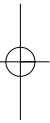
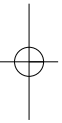
l'autre en termes de prestige se retrouvent à égalité. Et quand on met de côté les querelles des spécialistes concernant la qualité des pierres, du montage, ou la créativité, force est ici de reconnaître que la plus accessible des deux, en l'occurrence, est Leclerc. Pourquoi ? Parce qu'on y accède beaucoup plus facilement : deux cent soixante-dix points de vente et aucun obstacle à franchir, ni matériel, ni humain. Pas besoin de montrer patte blanche, aucun risque de se faire refouler, comme il arrive parfois quand le *vulgum pecus* ose passer le seuil d'un établissement dont il est curieux d'entrevoir les splendeurs, et qu'un cerbère lui en interdit l'entrée alors même qu'il s'agit d'un espace public, comme à l'Hôtel de Paris, à Monte-Carlo. Autrement dit, derrière une marque accessible se profile la question plus vaste de l'accès aux marques, qui dépasse de beaucoup le seul critère du prix et le seul domaine du luxe.

Passation de pouvoir

Par nature, toute marque est accessible. L'inverse serait une absurdité : imagine-t-on un commerçant qui refuserait d'ouvrir boutique ? Les portes d'accès à une marque de luxe et celles d'une chaîne de fast-food ne se ressemblent ni par leur style, ni par leur taille, ni par leur nombre. Jusqu'ici, cependant, elles se ressemblaient sur un point : c'était la marque qui décidait d'ouvrir ou non ses portes, de faciliter ou non l'accès à ses produits, ou à ses services. Les unes exigeaient qu'on sonne avant d'ouvrir, ou décourageaient plus ou moins subtilement les visiteurs indésirables. D'autres marques, au contraire, tenaient leurs portes si grandes ouvertes qu'on se retrouvait chez elles sans presque s'en rendre compte. Le temps de longer une vitrine H & M, et voilà qu'on se surprénaît à fouiller un rack de tee-shirts. Oui, mais voilà : les voies d'accès aux marques se sont multipliées en se dématérialisant, et les marques ne sont plus seules à décider de les ouvrir ou de les fermer. Pendant longtemps, les consommateurs leur ont obéi sagement. On les appelait, ils accouraient. On leur disait de faire la queue, ils le faisaient. C'est encore vrai



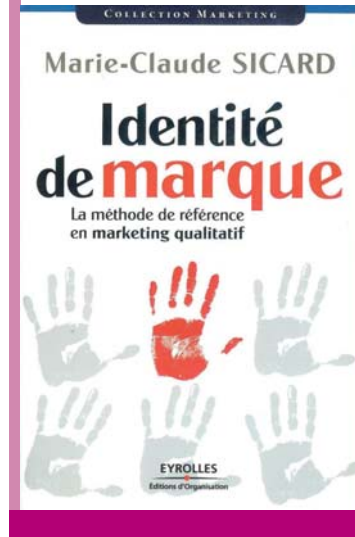
PUB PRODIMARQUES



dans les marchés émergents, notamment en Asie, ou chez les jeunes Occidentaux quand ils se pressent en foule, à l'heure dite, pour se précipiter sur les soldes chez Gap, ou à la sortie de *Twilight*. Pour les autres, c'est de moins en moins vrai. D'une part, la mondialisation rend accessibles à tous des marques qu'il fallait aller chercher, hier, à l'autre bout du monde (Uniqlo, bientôt Abercrombie & Fitch sur les Champs-Élysées). D'autre part, les circuits parallèles, ventes privées, bourses d'échanges, magasins d'usine, dépôts-vente, doublés des mêmes circuits sur le web, permettent aujourd'hui d'avoir accès à des marques autrefois hors de portée. Un produit a-t-il disparu, était-il trop cher, ou bien appartenait-il à une série limitée ? On peut le retrouver sur eBay, de nouveau disponible, moins cher, et sans avoir à se déplacer.

Ce ne sont plus les marques qui décident d'être accessibles, d'ouvrir à telle heure, de vendre à tel prix. Elles doivent maintenant composer avec des consommateurs avertis, débrouillards, dotés d'un outil qu'ils ont maîtrisé plus vite qu'elles et dont ils ont appris à tirer le meilleur parti : le web. Ce qui ne les empêche pas de répondre à l'occasion aux invitations des marques (le prochain Danette, cappuccino ou praliné ? une ballade dans Paris sur votre mobile, guidée par Van Cleef & Arpels, ça vous dit ?). On aurait pourtant tort de confondre la participation à un jeu ou à un vote avec cette "conversation" en passe de devenir le nouveau mantra des professionnels de la communication. La vraie conversation, c'est celle que les consommateurs ont entre eux, à propos des marques, de vive voix ou sur la toile. Toutes les études le confirment. C'est ainsi que pour les internautes, 87 % des avis de leurs pairs sont à leurs yeux une source d'information "assez" ou "très" utile sur les produits ou services offerts par les entreprises¹, tandis que la confiance à l'égard des discours de marques, on le sait, se dégrade à mesure qu'ils se perdent dans l'océan médiatique.

Une marque accessible, désormais, n'est plus celle qui se revendique comme telle, mais celle à laquelle les consommateurs accèdent en deux ou trois clics, et pas forcément pour acheter l'un de ses produits, mais pour se renseigner en croisant les avis de leurs pairs, et pour infléchir leurs achats en conséquence. En témoigne le succès de sites tels que tripad-



Une marque accessible n'est plus celle qui se revendique comme telle, mais celle à laquelle les consommateurs accèdent en deux ou trois clics.

visor.com ou beauté-test.com. Tous ces internautes sont conscients que l'épineuse question de la fiabilité des avis posés sur le web reste à résoudre, mais dans le doute, leur préférence va au langage le plus naturel, le plus proche du vivant.

Or le vivant est complexe, contradictoire, pluriel, désordonné. Prisonnières – entre autres – du sacro-saint dogme de la cohérence, les marques ne peuvent pas s'exprimer dans un tel registre. Elles en paient aujourd'hui le prix. Rien ne leur sert d'ouvrir tout grand leurs portes et de plaider l'accessibilité, tant que les consommateurs persisteront à décider eux-mêmes du moment, du lieu, du prix de ce qu'ils achètent, de l'image qu'ils en ont. Et maintenant qu'ils en ont les moyens,

ils ne renonceront pas à cette liberté, d'autant moins qu'elle leur permet, à prix égal, de contourner l'écueil le plus fréquent dans un acte d'achat : la dimension humaine.

Un obstacle de taille : le contact humain

Ce qui a fait le succès de la vente par correspondance, ce n'était pas seulement la possibilité, pour des clients éloignés des grandes villes ou des centres commerciaux, d'accéder à tout ce dont ils avaient besoin, ou envie. C'était aussi un moyen de court-circuiter certains types d'échanges humains très inégalement plaisants selon les boutiques et les boutiquiers. Le web joue sur le même levier, et le e-commerce doit une bonne part de son succès à la neutralisation des

1 - Sondage Opinionway/spintank, Janvier 2010

stratégies

désagréments que génèrent des vendeurs trop insistants, ou absents quand on a besoin d'eux, ou expéditifs, ou malgracieux, ou carrément incompetents.

Car à quoi sert d'être une marque accessible, si entre elle et ses clients s'interposent des comportements qui font fuir ou indisposent ceux-ci ? Faut-il que toute la profession ait travaillé pour rien et dépensé tant d'argent, depuis des années, à tourner autour du thème de la relation, pour que nous en soyons encore aujourd'hui à déplorer un état des lieux rien moins que satisfaisant entre marques et consommateurs ? L'accès aux marques, quand il est facile et bénéfique aux deux parties, passe *aussi*, passe *d'abord* par des relations humaines équilibrées et si possible, même, agréables. Autrement dit, par la formation des vendeurs – surtout en France, où l'amabilité est loin d'être une seconde nature, et la notion de service encore moins. N'importe quel voyageur le vérifie au retour des Etats-Unis, du Japon, même d'Afrique, où la

La vraie porte d'accès aux marques, dans le luxe comme ailleurs : c'est le contact humain.



moindre transaction donne lieu à des échanges qui vont d'une vraie cordialité à la plus exquise politesse, que ce soit dans les allées d'un souk, celles de Mitsukoshi, ou dans un *diner* perdu au fond du Nevada. Le retour dans l'Hexagone, de ce point de vue, est bien souvent désenchanté, et particulièrement dans le domaine du luxe, où l'on pourrait s'attendre à être mieux traité qu'ailleurs.

Le personnel, ambassadeur de la marque

On l'est parfois, mais pas toujours. Et il arrive qu'on ne le soit pas. La déception étant alors à la mesure de l'attente, elle devient inacceptable. Car la voilà, la vraie porte d'accès aux marques, dans le luxe comme ailleurs, du reste : c'est le contact humain. On peut bien décréter que telle marque a pour vocation d'être accessible et multiplier les dispositifs en ce sens, ce sera peine perdue si le management et les ressources humaines ne mettent pas en place les mesures nécessaires pour que cette vocation ne soit pas démentie par les comportements des hommes et des femmes incarnant physiquement la marque, et pas dans les campagnes de publicité, mais en chair et en os. C'est par le personnel que transite la marque. C'est lui qui est au contact du public. Or ce public est de plus en plus exigeant à mesure qu'augmente et s'élargit le champ de son expérience d'achat. Cette expérience a-t-elle été positive ici ? Il attend qu'elle le soit ailleurs, et même partout ailleurs. Dans le cas contraire, il va voir ailleurs, le choix ne manque pas. Ou bien il contourne l'obstacle en allant sur le web, où personne ne le snobe, ne le maltraite, ni ne l'ignore.

Comment ne pas le comprendre ? Les marques ne récoltent, au fond, que ce qu'elles ont semé. Retranchées derrière toute une batterie de techniques et de méthodes marketing, persuadées d'avoir affaire à des consommateurs dont il faut périodiquement secouer la paresse ou l'étourderie, elles en oublient que ce consommateur n'existe pas, qu'il n'est rien d'autre qu'une commodité de vocabulaire inventée par le marketing pour désigner la très petite partie d'un individu épisodiquement concernée par un acte d'achat. Or cet individu, avant d'être un client, est *d'abord* un être humain qui veut à juste titre être traité comme tel, quelle que soit la marque à laquelle il a affaire. Tant qu'elle ne prend pas en compte cette exigence, une marque n'est pas accessible, quels que soient les prix qu'elle pratique - et faute de l'être, le risque est grand qu'on se détourne d'elle. Elle le devient, en revanche, lorsqu'au-delà d'une relation commerciale, elle donne accès à ce qui reste l'essentiel pour chacun d'entre nous, à savoir la dimension humaine. ■