

# Accessible si a

Principe fondateur de la marque, l'accessibilité semble avoir été marginalisée au profit des univers de marque rendant l'offre moins lisible. Son retour passe par un nouveau dialogue pour une nouvelle rencontre avec les consommateurs.



## Entretien avec Bertrand Barré, fondateur de The Zebra Company

### Que signifie, selon vous, "rendre une marque accessible" ?

**Bertrand Barré :** Par essence, et historiquement, la marque s'est révélée grâce à son accessibilité. C'est sa vocation première d'offrir au plus grand nombre, qu'un produit, qu'un service. La pertinence de l'offre rend la marque accessible car elle répond aux attentes des consommateurs en créant l'adhésion. Reste que, depuis quelques décennies, cette accessibilité est devenue le maître mot de toute une série de démarches qui visent à une meilleure connaissance du consommateur... Le paradoxe douloureux est qu'à force de vouloir être trop proche du consommateur les marques finissent par oublier d'être désirables.

### Peut-on être accessible à tous en général et à chacun en particulier ?

**B.B. :** Non, comme l'atteste par exemple Rolls-Royce ou Aston Martin : inaccessible à la majorité des consommateurs mais, pour autant, accessible à une cible particulière, quand la marque entre en résonance avec une demande particulière. Être accessible, c'est d'abord inventer un langage que les deux parties, la marque et le consommateur, comprennent. L'hyper segmentation galopante et la multiplication des extensions de gamme ne favorisent l'accessibilité qu'en termes de visibilité apparente (présence en rayon maximisée) mais elle aurait plutôt tendance à brouiller le message. Beaucoup de marques ont ainsi perdu le contact avec leurs consommateurs.

### Pourtant, que n'a-t-on développé en termes d'études pour comprendre le consommateur et être plus proche de ses attentes !

**B.B. :** Les focus groupes, les enquêtes, fondés sur le déclaratif et non sur l'observation, ne rendront jamais compte des attentes effectives des consommateurs. On ne peut redevenir

# si accès à et pour la cible

accessible qu'en observant les consommateurs et en redéfinissant le projet de marque et l'offre autour de cette observation pertinente... Plus d'engagement, plus d'intuition pour plus de surprise et donc plus d'intérêt. C'est la particularité qui peut engendrer la réaction d'un public non attendu.

### L'accessibilité porte aussi sur le prix.

**B.B.** : L'arbitrage budgétaire opéré par l'ensemble des consommateurs conduit à faire des choix. Aussi, les marques doivent-elles, plus que jamais, convaincre, attirer les cibles potentielles. Un des premiers réflexes est alors de travailler sur le facteur prix pour rendre la marque plus "accessible". Le succès du site vente-privée.com en témoigne : les gens aiment les marques, mais ils les préfèrent au bon prix... Ainsi, certaines marques, particulièrement dans le domaine du luxe, sont tentées de pratiquer la politique du "meilleur prix", comme Mauboussin, au risque de détruire de la valeur. L'accessibilité serait, pour certains, devenue synonyme de quotidienneté, de facilité, de normalité ou encore de convivialité. L'accessibilité n'est pas tant une question de valeur que de langage, c'est la capacité d'une marque à reformater son discours, le retravailler pour le rendre toujours audible, c'est la bonne idée bien expliquée

Être accessible, c'est d'abord inventer un langage que les deux parties, la marque et le consommateur, comprennent.

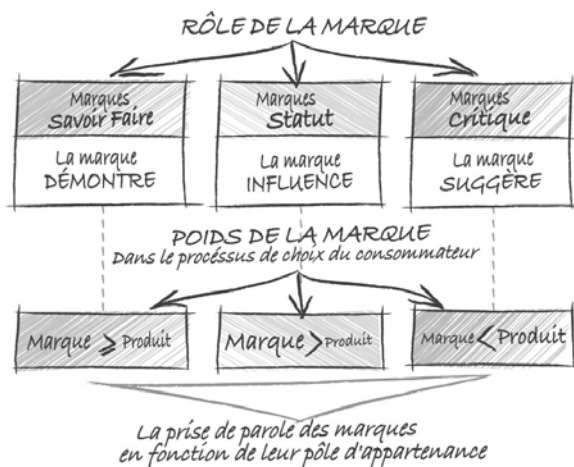
par l'émetteur et qui profite au récepteur. L'offre est au cœur de la transformation.

### La marque doit donc entrer en conversation.

**B.B.** : Beaucoup de marque sont nées en situation de démonstration de leur savoir faire, de leur force, leur singularité, leur unicité, leur excellence, créant ainsi une posture de domination de leurs cibles, en opposition avec l'accessibilité qui, elle, se bâtit sur la conversation, l'échange. La marque doit proposer et non plus imposer de manière hautaine ses produits et services. Cas d'école : l'iPhone inventé par Apple, une marque critique devenue depuis statutaire. Ici, c'est l'offre qui fait la marque et l'iPhone ne se présente pas comme "la marque la meilleure" mais comme celle qui apporte le plus de services, une véritable plateforme pour une foule d'applications. Voilà la véritable accessibilité qui se conjugue avec la liberté du consommateur. Ce que Sony résumait par : "Vous l'avez rêvé, Sony l'a fait !".

### Une marque accessible est-elle une marque rassurante parce que conventionnelle ?

**B.B.** : Aujourd'hui, le consommateur doute de tout et connaît la fin de l'histoire qu'on veut lui raconter. Il sait que les actes et discours cachent des ambitions moins nobles que celles affichées (dans tous les domaines). Or le principe d'une marque est de proposer un avenir et non de définir une fin, une réponse à tout. C'est en cela, aussi, qu'elle peut redevenir accessible, laissant le consommateur libre d'imaginer son propre avenir avec elle. Être accessible, pour une marque, c'est comprendre l'évolution du monde et de ses codes, qui peuvent être aussi bien orientés vers la simplification des pratiques et la facilité d'usage comme les marques de Décathlon que riches en sensations et sophistication comme Dior avec par exemple le parfum *J'adore*.



Source : All You Need Is L.O.V.E. Comment innover sur des marchés saturés, MAG Editions 2009

## stratégies

### L'accessibilité d'une marque peut-elle être aussi varier selon son degré d'exposition et sa fréquence d'usage ?

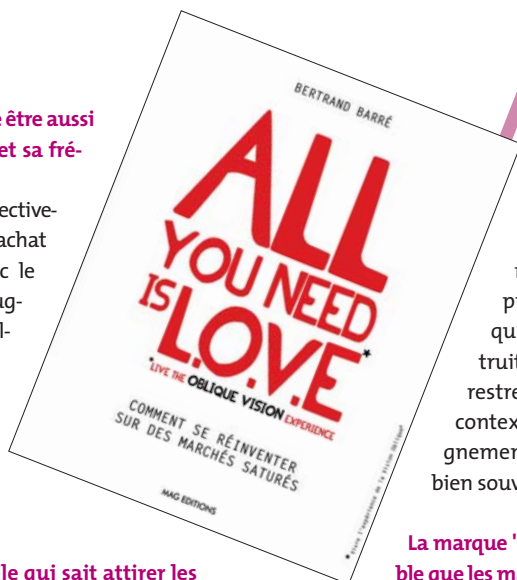
**B.B. :** Certaines marques souffrent effectivement de leur trop faible fréquence d'achat et donc de proximité affective avec le consommateur. Il faut donc parfois augmenter la récurrence d'achat pour multiplier les contacts avec la marque, mieux fidéliser et devenir davantage accessible, parce que plus présente à l'esprit. C'est l'axe de progrès vers plus de quotidienneté, mais il faudra dans ce cas préserver la valeur !

### Une marque accessible est aussi celle qui sait attirer les talents dans l'entreprise.

**B.B. :** Oui, absolument mais pour certaines PME qui bénéficient d'une grande notoriété, le frein à l'embauche peut être d'ordre structurel, l'effet de taille pouvant contrarier les ambitions des meilleurs talents. C'est d'ailleurs assez paradoxal dans la mesure où leur capacité à faire bouger les choses devraient assez normalement mieux s'y exprimer...

### A trop vouloir changer ses codes, ou à en avoir trop, la marque ne risque-t-elle pas de perdre en crédibilité et en accessibilité ?

**B.B. :** Il est vrai que l'empilement de marques - marque corporate, marque mère, marque fille -, sur un même packaging avec, pour objectif espéré d'apporter plus de valeur, ne fait en réalité que créer de la confusion et donc moins d'accessi-



bénéfices et des engagements de la marque. Si la marque mère ne nourrit plus le concept produit ou si la marque fille n'est qu'une astuce de notoriété, on détruit inexorablement la valeur et on restreint l'accessibilité... Et dans un contexte de crise, le doute crée l'éloignement, la sanction est immédiate et bien souvent irréversible.

### La marque "critique" serait-elle plus accessible que les marques "savoir-faire" et "statut" ?

**B.B. :** Les marques qui se sont créées sur un savoir-faire fondent leur accessibilité sur la démonstration de ce savoir-faire. Les marques "statut", nées à partir des années 1970, ne sont pas connues d'abord pour leur savoir-faire mais par leur volonté stratégique de défendre une tribu, une communauté, comme Quiksilver et les surfeurs, par exemple ; elles sont accessibles parce qu'elles respectent et défendent les rites de leur tribu. Le pôle "critique" est fondé sur la justesse, la rapidité et la simplicité d'une offre qui répond plus à un besoin qu'à une envie, une implication : les MDD sont des marques "critiques", elles sont parmi les plus accessibles ainsi que Google, par exemple (dont la valeur boursière n'a pas de rapport avec la gratuité de l'offre). L'accessibilité est une question d'adéquation de la posture de la marque aux audiences.

## L'accessibilité, c'est la clarté des messages, des bénéfices et des engagements de la marque.

bilité pour le consommateur. Mais que faire quand, au sein de certains groupes, les arcanes du pouvoir, les féodalités internes freinent l'accessibilité aux vrais décideurs pour les convaincre de mettre un peu plus de clarté dans leur portefeuille de marques ? Or, l'heure n'est plus aux gestionnaires de marques mais aux entrepreneurs de marques, à même de relever des défis et de prendre des risques calculés... Les chiffres s'affolent ! L'heure est grave pour certains groupes dans l'alimentaire ! A force d'empiler les marques, les dirigeants voient la perception et la valeur de celles-ci se dégrader à chaque étude... L'accessibilité, c'est la clarté des messages, des

### L'accessibilité de la marque peut être perçue différemment selon les générations ?

**B.B. :** La marque peut, en effet, être l'initiatrice d'une révolution à un moment donné grâce à la pertinence de son offre nouvelle et donc être accessible à la génération qui a connu ce changement significatif mais, en revanche ne plus l'être aux générations suivantes car elle ne leur délivre plus rien de spécifique. Une marque qui ne prouve pas sa légitimité par la pertinence de son offre et l'adéquation de son message perd de son aura... Chaque strate générationnelle exige une attention particulière. L'accessibilité est un acte de don sanctionné par une reconnaissance et une adhésion. Une marque, c'est un système marchand qui se doit d'être un système marquant. ■