

## Le produit d'abord et les hommes aussi

Jean-Philippe Arm

Dans un contexte de concurrence intense, les marques sont très nombreuses à revendiquer les mêmes vertus, la même légitimité, une tradition revivifiée et fécondée par une créativité exceptionnelle. Comment se distinguer, cultiver et communiquer sa différence ? Pas facile quand le client final très sollicité est bombardé d'informations non contrôlées, de slogans, de pièces sorties apparemment des mêmes moules...

Nous avons profité du SIHH en janvier pour demander à une brochette de CEO de quelles cartes majeures leur marque disposait et laquelle devait être jouée prioritairement pour échapper à l'uniformité ambiante, pour être unique, sortir du lot.

On a tous observé que des fabricants de mécanismes horlogers et de pièces compliquées, habillées somptueusement dans les règles de l'art et de l'artisanat, se présentent au public comme n'importe quelle marque fashion : à grands renforts d'ambassadeurs interchangeables, d'associations à des manifestations culturelles ou sportives, voire à des opérations caritatives fort louables mais en l'occurrence de médiocres facteurs de différenciation.

Tout dépend évidemment des marques et des CEO, ceux-ci s'effaçant naturellement devant celles-là, quand leur rôle bien compris est d'abord de transmettre dans les meilleures conditions un témoin en piste depuis un ou deux siècles. Mais ils peuvent aussi modifier le bâton, par nécessité ou par la grâce d'une féconde volonté, le repeindre, lui donner un nouvel éclat, le métamorphoser.

Cette relation peut être illustrée aujourd'hui par les interventions successives de **Jérôme Lambert** chez Jaeger-LeCoultre, A. Lange & Söhne et Montblanc. Pour cette dernière, lors de la présentation au SIHH 2015 de la première collection réalisée sous son règne, les commentaires allèrent quasi tous dans le même sens : « *On reconnaît sa patte !* » Et en 2016, rebelote ! Est-ce à dire qu'il a fait du Lambert dans les trois marques ou qu'il fait du Jaeger ou du Lange chez Montblanc ? La formule l'amuse bien sûr, mais exige une précision. « *Je ne sais pas ce qu'on veut dire par là. Si c'est que je m'implique beaucoup dans le produit, d'accord. Mais en allant toujours rechercher dans les racines de la marque, dans son histoire, dans son ADN, forcément unique. Et dans les trois cas, le fil*



DrAlter123 / iStockphoto

*rouge de la communication qui s'imposait était clair : l'ambassadeur, c'est le produit. »*

Jaeger-LeCoultre avait la chance d'avoir dans sa collection une vraie icône horlogère, la Reverso. Au Sentier, Günter Blümlein et Henry-John Belmont avaient tiré le plus grand parti d'un design unique en le verticalisant, tout en étant conscients du risque à terme de la culture du monoproduit, de l'image réductrice qui en découlait. Pour éviter ce piège, Jérôme Lambert a poussé le développement de grandes complications dans des boîtiers ronds. *« Reconnue d'abord pour son design, la Reverso était un atout exceptionnel, mais une cage dorée aussi, qui ne permettait pas à la marque d'exprimer pleinement sa composante technique, l'outil industriel unique qui était le sien, son extraordinaire légitimité manufacturière. Il fallait révéler cela. »*

A Glashütte, Günter Blümlein avait fixé des codes très forts et une règle pour Lange&Söhne : une boîte, un mouvement, un cadran. Pas question de mélanger ces ingrédients uniques : de nouvelles références ne pouvaient être que le fruit de la créativité et du développement technique. Le principe fonctionna très bien un certain temps, puis vint celui des exceptions à la règle qui se multiplièrent. La distance prise avec le concept original fut sanctionnée par une clientèle exigeante. Jérôme Lambert fut appelé en 2009 à la rescousse, partageant durant quatre ans ses semaines entre la Vallée de Joux et la Saxe. *« On s'est remis dans le sillon de Günter Blümlein, en réinjectant de l'innovation et de l'invention technique. Il fallait attiser la curiosité de cette clientèle, lui offrir de nouvelles surprises, renouveler son intérêt. »*

Chez Montblanc, entrée en horlogerie il y a moins de vingt ans, l'homme de produit a immédiatement été ébloui par le trésor que représentait l'incroyable site de Minerva à Villeret, un écomusée vivant de l'horlogerie d'avant l'industrialisation. Cette petite manufacture historique unique et opérationnelle est un complément idéal en amont des ateliers de production modernes du Loclc. *« Dans la communication, on ne va pas s'amuser à dire qu'on a commencé il y a 110 ans. Mais par le fait de l'histoire, notre maison est composée de deux entités, avec un savoir-faire et une maîtrise qui lui*



Galina Peshkova / 123RF

*permettent de développer une vraie originalité en injectant un concentré d'ADN de Villeret dans nos gammes du Loclc. La stratégie de communication et de différenciation est de dire cela. Et c'est possible car le client final, qui a beaucoup développé ses connaissances horlogères, est en mesure aujourd'hui de comprendre et d'apprécier l'offre qui en découle. »*

Une fois encore on retrouve donc cette trame communicative : *« Le produit est le héros. »* Mais la patte de Jérôme Lambert ce n'est pas seulement cela. Elle se distingue aussi dans le message commercial, qui s'appelle rapport qualité-prix. Ses fans, comme ses concurrents, sont d'accord sur ce point. C'est bien lui qui avait ouvert une brèche en proposant des tourbillons Jaeger à des prix très inférieurs aux standards de l'époque. Au dernier SIHH, quand il positionne des collections fondées sur des mouvements maison dans un segment très concurrentiel, plus personne ne crie au scandale. Le principe de réalité incite aujourd'hui les marques les plus huppées à la raison.

# MARKETING G M A R K

A la tête aujourd'hui de Jaeger-LeCoultre, **Daniel Riedo** mise toujours sur la Reverso en célébrant cette année ses 85 ans. « Une icône, ça ne se crée pas comme ça, c'est le public qui lui a donné ce statut et il a fallu cinquante ans ! Elle incarne évidemment la marque en concentrant une histoire, une légitimité et une émotion. Elle exprime tout cela. »

Un autre support de communication mis en avant est la manufacture. « C'est pourquoi nous l'ouvrons à autant de monde. L'authenticité du message est prioritaire. Nous affirmons être une manufacture totalement intégrée, qui fait tout : venez voir ! L'émotion est au rendez-vous pour des visiteurs qui ressortent en disant, des étoiles dans les yeux, qu'ils comprennent désormais la valeur réelle et donc le prix des montres que nous produisons. »

Egalement perceptible durant les visites, un troisième élément du message pour Daniel Riedo c'est le discours authentique des collaborateurs et pas

seulement des horlogers les plus pointus. Une vidéo vient d'être réalisée avec eux : « Pas question de doubler leur discours, seulement un sous-titrage. Car ils s'expriment dans leur langage, avec leur accent, et l'émotion est aussi là, communicative. »

Cette dimension est essentielle pour **Pascal Raffy**, propriétaire et CEO de Bovet Fleurier depuis 2001. Cette maison familiale indépendante compte 142 collaborateurs répartis sur trois sites depuis 2006, à Plan-les-Ouates pour les cadrans, au Château de Môtiers pour l'assemblage et à Tramelan pour la fabrication des mouvements, y compris les spiraux. Ces sites sont distants de 80 à 150 km les uns des autres. « L'unité, la cohérence et l'efficacité de l'ensemble repose sur la qualité des gens et des liens tissés entre eux. Cela est possible parce que tout est fondé sur la confiance et la transparence. L'art horloger comme le luxe véritable est une question d'éducation. Celle-ci se fait aussi à l'intérieur de l'entreprise, qui est une famille avec une rotation de l'effectif extrêmement faible. Et le message des valeurs, de la tradition et des spécificités de la marque est transmis à l'extérieur à partir de là. »

Comment parvient-il au client final. « Là encore, ce qui est fondamental, c'est la relation humaine. Et cela passe par le distributeur, convaincu que cette marque est singulière et ne ment pas. C'est lui qui transmettra le message au collectionneur. Et s'en fera aussi à l'inverse le porte-parole. Les idées et les solutions viennent des autres. Il faut aller vers eux et les écouter sans jamais perdre son âme bien sûr, car on a une densité patrimoniale respectable qui a fait ses preuves. C'est un tout. Et l'être humain est au centre de ce tout. »

Cette préoccupation trouve un écho au Brassus, dans la bouche de **François Bennahmias**, CEO d'Audemars Piguet. Comment se distinguer et communiquer sa différence ? « Ça commence à l'interne. Depuis deux ans on a tout remis à plat pour établir une stratégie pour dix à vingt ans. Une fois celle-ci entérinée par le conseil d'administration, on a passé à l'objectif numéro un : que chaque employé de la société sache pourquoi il vient bosser tous les jours et ce que l'on va faire de cette entreprise ces dix prochaines années. Jusqu'à la femme de ménage. »



frank peters / Fotolia

Et après ? « Avant d'aller à l'extérieur, il faut que tout le monde soit prêt et paré à l'intérieur. Que tout le monde soit bien d'accord : on va dans ce sens-là. Celui qui ne veut pas y aller, il faut qu'il parte. La deuxième chose : quelles sont les forces de la société ? On a des capacités d'innovation assez fortes, on est capable de produire des mouvements qui sortent de l'ordinaire. En 2015, on a quitté la salle de gym et on est revenu sur le terrain. Avec de nouveaux produits. Et la suite ce sera du lourd, je vous le promets ! De vraies choses sympas qui vont faire bouger l'horlogerie. Quand tu en es là et que tu as fait aussi le travail nécessaire avec tes détaillants, le message de la marque doit s'aligner et c'est parti. »

Quel est le message ? « Il consiste à mettre en avant notre savoir-faire unique. C'est parce qu'on sait faire qu'on peut se permettre des choses que les autres ne pourront jamais faire. Et ça, on doit le communiquer à travers tous les canaux existants. A commencer par nos clients eux-mêmes. On a invité au SIHH un groupe de 25 clients de 18 pays, entre 27 et 40 ans. Lors du dîner, on leur raconté l'histoire de toutes les montres à sonnerie de la marque. Et d'autres choses, qu'ils ignoraient, qui font la complexité et la richesse de notre manufacture. Ils ont compris pourquoi on n'allait pas augmenter notre production. Ils sont partis en disant : c'est top ! Et ils vont le répéter autour d'eux à leur retour. C'est notre meilleure pub. »

En étant à la fois perçu comme un vrai horloger et un vrai joaillier, Piaget est une marque compliquée à gérer en termes de communication, de l'aveu même de son CEO **Philippe Leopold-Metzger**. « On a fait beaucoup de recherches depuis des années sur son ADN, pour trouver un concept de marque, qui a fait son premier tour de piste au SIHH : la radiance. Le mot exprime le rayonnement, l'éclat, l'explosion, mais évoque aussi les radiations... Selon les langues, il peut y avoir une connotation délicate, mais pour nous c'est le côté positif et joyeux que l'on retient. Mais le mot n'a pas vocation d'être communiqué, c'est un concept qui va s'exprimer dans tout ce que nous allons faire. Pensez au sourire qui irradie un visage ! » Sa première expression, le nouveau stand du SIHH, a été fort appréciée avec ses 13500 chaînes tombant du

ciel nocturne, fluides, vibronnantes. « C'était le symbole immédiatement perceptible d'un nouvel état d'esprit, qu'on va développer dans nos messages, nos campagnes, nos images. On va essayer de transmettre cette énergie positive, une explosion émotionnelle à travers tous les canaux et finalement au poignet de nos clients. »

Et au-delà du concept marketing ? Philippe Léopold-Metzger n'hésite pas une seconde : « Le plus important reste le produit. J'ai toujours dit qu'entre un bon produit associé à un mauvais marketing et un mauvais produit soutenu par un brillant marketing, je choisis pour le long terme le bon produit. C'est évident. Et dans nos campagnes le produit est toujours en majesté, c'est la clé de voûte de notre communication. »

La question de l'image pour Vacheron Constantin se pose en des termes particuliers. « La plus grande difficulté pour une marque comme la nôtre n'est pas de construire une image, mais de ne pas la détruire, explique **Juan Carlos Torres**. Notre rôle est de la protéger et c'est une responsabilité au quotidien. Ce n'est pas la marque qui fait l'image, c'est le client. D'autant plus aujourd'hui avec les réseaux sociaux et la liberté d'expression dans la presse. »

Moteur de l'inspiration et de l'action, l'histoire est forcément mise en avant. « Nous sommes de passage et avons le devoir de transmettre. Le 17 septembre 1755 Jean-Marc Vacheron engage un apprenti. Ce n'est pas du marketing. L'acte fondateur de la marque est l'expression d'une valeur forte : la transmission du savoir-faire d'un homme à un autre, d'une génération à l'autre. C'est certainement cela le message le plus important de la marque. »

Au bout du compte, et d'autres interlocuteurs l'ont confirmé, les marques établies, même quand elles modifient leurs axes de communication et la forme de leurs messages, misent encore et toujours sur le produit et les hommes. Nous avons délibérément écarté de ce panel les jeunes marques, dont la problématique est différente. Avant de repeindre une image, encore faut-il en avoir une. En un mot, comment exister au-delà de l'illusion des millions de clics et de likes ? C'est une autre histoire, à suivre dans un prochain numéro. ●