

Le Luxe

pour modèle...

En cette période de mutation profonde des modes de consommation, le luxe apparaît comme un modèle porteur pour tous les métiers et toutes les industries, facteur clé de rupture, de différenciation, de développement.

Il devient dès lors essentiel de s'appropriier les ressorts et les vertus du business model du luxe y compris pour les entreprises qui en sont apparemment les plus éloignées.

- Alain Blanc
- Christian Blanckaert
- Emmanuelle Sidem

C'est moins la crise que sa sortie qui va se révéler réellement critique pour nombre d'entreprises. Être prêt pour la sortie de crise, c'est se situer résolument dans la logique d'une **offre renouvelée qui créera la demande**. D'abord pour attirer aujourd'hui des clients qui ont moins envie de consommer ou de consommer différemment ; ensuite pour préparer les nouveautés de demain, celles qui au moment du rebond donneront un avantage décisif, rendront **incomparables**.

Si la sortie de crise s'avérera plus sélective que la crise elle-même, c'est qu'elle ne constituera pas un retour à un *business as usual*. Pour renouer avec le succès, les entreprises devront vendre de la valeur, se situer dans une logique d'offre et de leadership soutenue par la créativité et l'innovation. Ce qui, somme toute, est le métier et le savoir-faire du luxe.

De ce savoir faire amplement démontré du luxe, nous tirerons les enseignements suivants :

Pratiquer la rupture

Le luxe n'est pas de faire mieux ou plus de la même chose : plus cher, plus beau, plus extravagant... Il n'est pas "plus" que le Haut de gamme ou le Mass market, il est de nature différente, relevant de règles de fonctionnement et de développement qui lui sont totalement propres. C'est pourquoi on appartient ou pas à l'univers du luxe. En effet, une marque, un produit, un service ne saurait être plus ou moins luxueux. Nulle progressivité pour intégrer ou quitter l'univers du luxe.

Si le luxe est rupture, c'est qu'il échappe à toute logique comparative. **Le luxe craint la comparaison comme la peste.** Classiquement, une marque se doit de définir le plus clairement possible son positionnement vis-à-vis de ses concurrents, puis de l'exprimer au travers de son prix, de sa distribution, de sa communication... Or, toute comparaison tend à faire des produits des *commodities*, des marques de purs clones les unes des autres.

Dans le luxe, où ne règne que l'**unique**, rien ne rattache ni ne lie un produit ou un service à un autre. Expression d'un goût, d'une identité, d'une force créatrice, rien ne rend comparable une marque de luxe à une autre.

↗ ↗ ↗ en pratique...

Se rendre incomparable

Ce que nous enseigne le luxe, c'est qu'on ne choisit pas entre une Ferrari et une Aston Martin. Qu'on n'hésite pas entre le Ritz et le Meurice, entre Van Cleef & Arpels et Harry Winston. On est un adepte de l'un ou de l'autre. On ne choisit pas l'un par rapport à l'autre, mais pour ce qu'il est, et dans lequel je me reconnais.

Fonder son leadership sur son identité et sa singularité

Le luxe est un univers qui réinvente en permanence sa catégorie, dicte sa loi au marché, est prescripteur. Le luxe joue un **rôle de conseil, d'éducateur, de guide** pour ses clients. En cela, le luxe entretient un rapport de domination vis-à-vis de ces derniers. Dans le Haut de gamme ou le Mass market, c'est le client qui définit, par ses attentes, les différents critères du produit. Dans le luxe, c'est le créateur. Le produit n'est pas conçu ou créé d'abord en fonction d'une demande ou d'une attente des clients ou du marché, mais à partir d'une inspiration et d'une volonté créatrice, qui revêt souvent la forme d'un défi. *Vox populi, vox dei*, est aux antipodes du luxe.

C'est pourquoi le luxe se situe d'abord dans une logique d'offre, recourt à un marketing de l'offre, différent du marketing classique fondé davantage sur l'identification et la réponse la plus fine possible aux attentes des consommateurs. Dans le Mass market c'est le marché qui guide l'offre, pour le luxe, c'est l'offre qui guide sa compréhension et sa lecture du marché.

Dès lors, ce que démontre tous les jours le luxe, c'est qu'il ne suffit pas d'être gros, voire le plus gros, pour occuper une position de leadership. Dans le luxe, si la question de la taille critique se pose, elle n'est pas la seule règle.

↗ ↗ ↗ en pratique...

Proposer des produits ou des services implacables

Ce que nous enseigne le luxe, c'est qu'Enzo Ferrari qui a créé des voitures qui ont marqué leur siècle, n'était pas ingénieur. Mais il avait une vision très précise du cahier des charges de ce qu'était pour lui une voiture belle.

Associer indissolublement produit et **service**

Dans le luxe, **le service fait partie intégrante du produit**. Ils sont deux faces d'une même médaille. La qualité produit n'étant rien si elle n'est pas liée à la qualité de service.

Mais à la différence d'autres univers, le luxe ne vise pas à avoir des clients satisfaits. Son ambition et son quotidien est de créer des clients très satisfaits : des adeptes. Ce qui s'obtient par un service totalement personnalisé et inattendu, seul à même de créer une relation d'exception entre la marque et ses clients.

C'est le **couple clients - collaborateurs**, (clients et non consommateurs zappeurs, butineurs qui ne font que passer) qui fait et fera les entreprises et les marques gagnantes. Le rôle de l'interne étant capital pour établir une relation vraie, authentique entre la marque et ses adeptes, les écoutant et les conseillant. C'est dire que le luxe a besoin de collaborateurs éduqués, formés, cultivés, dignes représentants de la marque, donnant de cette dernière et de ses produits une image haute et noble, attirant les meilleurs clients et les fidélisant à une marque qui met clairement en avant ses valeurs, ses codes, son histoire...

↗ ↗ ↗ en pratique...

Développer une réelle fraternité entre clients et collaborateurs

Ce que nous enseigne le luxe, c'est qu'il existe une vraie dialectique entre clients et collaborateurs engagés, qu'il est indispensable d'agir sur ces deux pôles.

La formation des collaborateurs et l'éducation des clients est capitale. Formation non seulement à la "connaissance" mais aussi à la "bonne attitude".

Deux voies s'ouvrent ici en matière de formation et d'éducation des collaborateurs : une approche contraignante et une approche fondée sur la liberté, le choix dépendant de l'entreprise, de son métier, de sa culture, de son stade de développement...

S'inscrire dans un **univers** symbolique

Le luxe ne se consomme pas, il se goûte. Un produit ou un service de luxe est ancré dans une culture, il emporte une parcelle de son sol natal avec lui. C'est pourquoi on parle de Maisons de luxe, traduction de cet ancrage dans un terroir, un sol, une culture, un métier... C'est là une différence fondamentale avec un produit Haut de gamme ou Mass market qui n'est de nulle part, fabriqué n'importe où, distribué partout. Qui se soucie que l'Ipod ou l'Iphone soient fabriqués en Chine ? Mais qui désirerait le sac de tel grand maroquinier parisien "made in China" ?

L'imaginaire associé à un objet de luxe reste fortement imprégné de son origine : élégance française, distinction anglaise, créativité italienne... A l'inverse, une marque sans culture, déracinée, tombe dans le Haut de gamme, dans le champ de la compétition, de la comparaison. Les Japonais ne viennent pas à Paris pour se faire servir par des japonais ; on n'attend pas du Plaza Athénée ou du Meurice un service à l'américaine, mais la *french touch* caractéristique de son origine. Ceci explique que **le luxe est affaire de symbole, non de signes**. Ces symboles, porteurs de l'identité profonde de la marque, sont perçus par les connaisseurs, par ceux qui savent les décoder. Car des signes peuvent dire la réussite, l'opulence, mais en aucun cas attester du goût. Soit on consomme des signes, soit on cherche du sens.

Le luxe est une qualité de la possession, jamais de l'objet possédé. Un produit n'est jamais en lui-même ni par lui-même "luxeux". Seul, il n'est que marchandise muette. Or, le luxe qui offre des objets et non des produits, est espace de jouissance, non de consommation.

↗ ↗ ↗ en pratique...

Faire de ses produits une œuvre

Ce que nous enseigne le luxe, c'est que la valeur du luxe est symbolique, non d'usage ou d'échange. Rolls Royce est un mythe, pas une voiture. Ce que n'ont pas compris les créateurs de la Maybach qui s'obstinent à construire la "meilleure" voiture du monde pour supplanter Rolls Royce.

Être

coûteux

et non cher

Ce qui caractérise le business model du luxe c'est un **découplage radical entre la valeur et le prix**. A l'opposé de tous les autres secteurs d'activités, dans le luxe, le prix augmente pour accroître la demande, le prix des produits est en constante évolution.

Dans le Haut de gamme ou le Mass market, dans une logique de distribution, le fabricant construit ses prix en identifiant une cible, ses marges arrières, son prix de revient... Dans le luxe, le coût de revient d'un produit ou d'un service est la résultante de choix créatifs et techniques sans concessions sur la qualité finale et le prix qui en découle. Le travail du luxe est de vendre un prix, c'est à dire de vendre la valeur symbolique incluse dans le produit, le service ou la marque. De donner un sens à son prix.

Dans le luxe, le prix est un vecteur de communication, un pur élément d'identité et de crédibilité, le reflet de la valeur de la marque. Mais le prix ne fait pas le luxe. Un produit cher n'est pas *ipso facto* un produit de luxe, il est et reste un produit cher. Le luxe n'est pas cher, il est coûteux. Coûteux à découvrir ; à attendre ; à acquérir ; à comprendre ; à apprécier...

↗ ↗ ↗ en pratique...

Porter une histoire

Ce que nous enseigne le luxe, c'est que c'est le produit qui fait le prix et non le prix qui fait la valeur du produit.

Pour justifier un prix, les marques de luxe s'inscrivent dans une Histoire. Toute l'histoire est de trouver cette histoire à raconter, pour l'externe comme pour l'interne, car il est essentiel que l'interne comprenne que l'univers de la marque et son histoire sont un vrai avantage concurrentiel.

S'appuyer sur un

management

surdimensionné

Et d'abord en qualité. **Au cœur du luxe se tiennent des valeurs humaines fortes** : le beau geste, le mot juste, l'amour du bel ouvrage, la générosité, la création. Les activités non directement productives : formation, transmission, culture... font partie du quotidien des entreprises du luxe. Le management des grandes Maisons de luxe excelle à rappeler et à faire vivre ces valeurs au quotidien.

D'où l'importance de savoir recruter dans le cadre d'une stratégie de "luxe". Un très bon profil chez tel grand maroquinier ou tel grand joaillier dont il est attendu de raconter une histoire, de justifier un prix, de faire partager l'histoire de la Maison... ne sera pas forcément adapté par exemple à Zara, distributeur professionnel de la logistique, où la transaction de vente est très rapide... Et inversement, car n'oublions jamais que le luxe n'est pas "mieux", il est différent.

Dans le luxe, la problématique n'est pas d'atteindre à l'exceptionnel quelques fois, mais à chaque instant. **Le luxe est ce qui dure**. Pour obtenir un tel résultat, il est indispensable de posséder un management qui n'accepte aucun compromis, aucun écart, aucune concession, et d'abord pour lui même. Mais à ceci près qu'un tel effet ne s'obtient pas par la coercition mais par un rappel et un apport de sens permanent. **Manager dans le luxe c'est ne céder sur aucun détail** en s'assurant de la compréhension de ses collaborateurs. Ceci suppose une grande intelligence de la relation, la capacité à effectuer des distinctions subtiles, d'où la nécessité d'un management qualitativement surdimensionné.

↗ ↗ ↗ en pratique...

Etre "paresseux"

Ce que nous enseigne le luxe, c'est que la vertu cardinale d'un manager est la modestie. Une modestie qui confinerait à la paresse. Ne faut-il pas, en effet, être "paresseux" pour ne jamais répondre à une question mais aider l'autre à trouver la réponse ; modeste pour s'appuyer sur "l'intelligence" des collaborateurs et des clients... Et suffisamment iconoclaste pour sortir des sentiers battus et laisser l'autre, collaborateur ou client, y cheminer ?

Le luxe ? pour tous ●

Le recours à “une stratégie de luxe” est une question que doivent se poser les dirigeants qui désirent accroître la valeur de leur marque et de leur offre, y compris lorsqu'ils sont très éloignés de cet univers. On peut en effet **introduire une dose de luxe dans tous les métiers**, ce que démontrent tous les jours Nespresso pour le café, Pierre Hermé pour la pâtisserie, Frédéric Malle pour le Parfum, et bien d'autres... Trois types de situations s'avèrent favorables au développement d'une “stratégie de luxe” ou à l'emprunt de certains éléments de son business model : la **montée du Low cost** dans son métier ; l'existence dans son portefeuille d'une **marque inexploitée** ou dormante ; enfin, la volonté de faire “**monter en gamme**” un produit, un service ou une activité.

La montée du Low cost

Face à l'arrivée du Low cost et du bouleversement qu'il constitue dans les modes de consommation, deux stratégies seulement se dégagent. La première consiste à baisser ses prix, dégrader son offre, séduire le plus grand nombre, s'aligner sur la concurrence, pratiquer le *me-too*... En un mot, de recourir au business model du Mass market. La seconde alternative est de maintenir ses prix, enrichir son offre, valoriser ses produits, affirmer sa sélectivité, renforcer sa relation client, refuser les compromis... C'est à dire recourir au business model du luxe. C'est le choix qu'ont fait par exemple Air France et d'autres compagnies aériennes, en conservant et en enrichissant leur Première classe, école d'excellence pour l'ensemble de l'entreprise.

Une marque inexploitée ou dormante

Les exemples sont légions. Ils vont de Zénith à la Mini Cooper en passant par la Fiat 500. La problématique consiste d'abord pour ces marques à identifier en quoi leur produit ou service est *unique*, c'est-à-dire existant par lui-même aux yeux du consommateur final. C'est le calibre le plus rapide du monde, *El Primero*, pour Zénith ; c'est la Dolce Vita pour la Fiat 500 ou les sixties pour la Mini. Encore une fois, l'essentiel est d'élaborer un discours différenciant, de raconter une Histoire conforme à son identité profonde, à ce qui me rend unique.

La volonté de “monter en gamme”

Il s'agit le plus souvent de la problématique de Groupes au métier ou à la culture industrielle : Sofitel chez Accor revendiquant un positionnement luxe, le Club Med dont les Clubs 5 Tridents ne sont pas sans rappeler les étoiles brillant au fronton des palaces, Citroën avec sa ligne DS... L'objectif est d'injecter des codes du luxe dans le produit ou le service, dans leur image, afin de justifier leur prix et sa valeur. Ceci nécessite de disposer ou de définir un concept réellement différenciant, pas de faire mieux...

Mais quel que soit le cas qui nous amène à recourir aux codes du luxe, l'expérience montre que la principale difficulté à surmonter est celle de la place du nouveau produit ou service au sein de l'organisation.

Car on ne peut faire du luxe dans une organisation de type industriel classique. Très rapidement, se pose la question de séparer le “nouveau” métier, d'en faire une entité dédiée, distincte du reste de l'organisation, indépendamment de la forme de cette mise de côté, Business unit ou autre.

6 clés *pour accroître la valeur de son offre ou de sa marque*

• 1) Gérer le cash flow

La stratégie de développement d'une marque de luxe ne repose pas sur l'augmentation du nombre de ses clients par une baisse des prix, mais sur la hausse du nombre de clients susceptibles de payer pour accéder à la marque et à son univers. Investir l'univers du luxe suppose donc de devenir rentable très vite, et une fois le seuil de rentabilité atteint, de s'engager dans des investissements soigneusement répartis en termes de *hard* et de *soft*. Dans le cas de Qeelin, l'industrie joaillière nécessite des investissements lourds, notamment en matière immobilière et de stock de pierres, de *hard* donc, ce qui implique des arbitrages importants avec le *soft* : image, communication, people...

➤ Dans l'univers du luxe il s'agit de donner envie, de créer le désir en faisant oublier à ses clients potentiels qu'il s'agit d'un business.
Cela prend du temps. Créer l'envie et déclencher l'acte d'achat est un cycle long.
Une approche trop pushy commercialement, supprime l'élément de curiosité, casse l'envie, brise le rêve, provoque le plus souvent le rejet.

• 2) Acquérir rapidement une présence et une visibilité à l'international

Le luxe est par essence universel. Le développement d'une marque de luxe ne consiste pas à élargir son noyau de clients dans un seul pays ou région, mais à gagner le noyau de clients voulus dans plusieurs pays ou régions. La visibilité internationale est un élément indispensable pour être reconnu comme une marque de luxe.

➤ Les clients voyagent et fonctionnent en réseau.
Cela est vrai partout et l'est plus encore dans le luxe. Par exemple, une présence internationale avec un ancrage européen, s'avère cruciale pour le marché asiatique, condition de crédibilité.
Conquérir un pays ou un continent ne peut se faire en investissant l'ensemble de ses moyens localement.

• 3) S'implanter dans des *prime locations*

Dans le luxe, l'emplacement et le lieu de vente sont déterminants. Or, en matière de localisation, tout se joue parfois à quelques mètres près. D'abord parce que c'est là que la marque trouvera à s'exprimer pleinement, ce qui permet au client de la comprendre dans toutes ses facettes et de créer un lien étroit avec elle. L'impérative nécessité de s'implanter dans des "prime real estate locations" se révèle être une difficulté majeure pour une marque nouvelle au plan de la crédibilité et par là même des négociations.

➤ Plus globalement, c'est la condition de la crédibilité qui est posée à une nouvelle marque. Va-t-elle tenir dans la durée ?
Va-t-elle dégager assez de résultats et de chiffre d'affaires ?
Quelle sera la réaction des marques voisines ?

• 4) Relever les défis techniques imaginés par les créateurs

Le luxe place la création au-dessus de tout. Pour Qeelin, par exemple, cela a nécessité l'introduction de nouvelles technologies dans le monde de la joaillerie : bijoux précieux articulés, or aimanté, jade incrustée d'or...

➤ **Relever les défis techniques est un point crucial car une nouvelle marque se différencie essentiellement par son produit. Que l'on dispose d'une image de marque forte ou pas, d'un budget marketing faible ou conséquent, le salut est dans le produit créatif, unique, difficile à copier...**

• 5) Attirer les meilleurs

Les marques émergentes ou en repositionnement, disposent souvent de moins de leviers pour attirer des seniors : notoriété, image, budgets... De plus, les meilleurs juniors des Grandes écoles de commerce ou autres, sont attirés par les marques installées ou prestigieuses. Or le luxe est d'abord une affaire de talents. Pas question donc de se contenter de profils moyens, car qui dit profil moyen dit souvent résultats moyens. Or toute la question est de jouer dans le top catégorie ! L'excellence !

➤ **Il faut savoir séduire et faire rêver l'interne, exactement comme on le fait pour les clients...**

• 6) Susciter buzz et curiosité

C'est là un challenge essentiel. Le rapport entre achat d'espace et retour en éditorial guide les journalistes. Une jeune marque dans le luxe, qui ne fait que peu ou pas de publicité, ne peut que faiblement compter sur le soutien de la presse.

➤ **S'appuyer sur des leaders d'opinion, des personnalités du monde économique, artistique, culturel... pour être vu, connu, reconnu. Ou sur des concept stores qui crée la tendance tels Restir à Tokyo, Colette à Paris...**

UNE NOUVELLE MARQUE DE LUXE ENTRE LA CHINE ET LA FRANCE...

Lancée en 2004, marque joaillière résolument positionnée dans le luxe, **Qeelin** voit son chiffre d'affaires progresser annuellement de 80 % en moyenne depuis sa création. Elle vient de se voir décerné à Hong Kong, le SME Award 2009. Au plan de son identité, Qeelin met en avant ses racines chinoises et françaises : "*East meet West*". L'ancrage chinois lui vient de son designer, associé à un pilotage par un ex dirigeant de Maisons de luxe françaises. Qeelin se veut une marque dont les Chinois soient fiers, en même temps qu'elle souhaite apporter au monde le meilleur de la Chine et de ses valeurs. **Le modèle de développement de Qeelin qui revendique son appartenance à l'univers du luxe, est conforme à ceux des leaders de la Haute joaillerie française. De fait, pour Guillaume Brochard, CEO et fondateur de Qeelin, "pas de compétiteurs mais des benchmarks"** tels que Van Cleef & Arpels, Chaumet, Cartier, Harry Winston...

Connex Consulting

34 rue Vignon, 75009 Paris • France
Tél : 33 1 44 51 77 00 • Fax : 33 1 44 51 76 99
info@connexconsulting.com

Managing the Intangibles

Emmanuelle Sidem & Alain Blanc
Associés chez CONNEXCONSULTING
esidem@connexconsulting.com
ablanc@connexconsulting.com

Christian Blanckaert
christian@blanckaertmanagement.com

Guillaume Brochard
Fondateur et CEO de Qeelin
gb@qeelin.com

