

LES NOUVELLES FRONTIÈRES DU LUXE



❁❁❁ Emmanuelle Sidem, Alain Blanc

L'avenir du luxe se révèle moins tracé que jamais.

Frontières géographiques, économiques, technologiques, identitaires...

L'heure est à un brouillage généralisé préfigurant une recomposition globale.

L'heure est aussi à la nécessité d'une réaction rapide les bouleversements s'accélérent.

De fait, le luxe est confronté au choix entre un repli sur ses habitudes et ses succès, ou une redéfinition de ses frontières. **Face à ce dilemme, une capacité d'innovation renouvelée apparaît comme une impérieuse nécessité.**

Le pré carré du luxe qui semblait jusque là solidement défini, pour ne pas dire éternellement établi, est mis en question au niveau de son identité par un digital qui bouscule l'ensemble de sa chaîne de valeur, de son offre par une accessibilité qui estompe ses bordures, de ses marchés par une Chine ou une Silicon Valley laboratoires du luxe de demain.

Frontières identitaires mises à mal par le digital

La remise en cause du territoire du luxe vient de là où on ne l'attendait pas, des garages californiens, des vagues des nouvelles technologies. D'un digital qui bouleverse les racines mêmes du luxe et de ses modes de faire.

- ❖ **Bouleversement** de la relation Marque - Clients en faisant passer le "pouvoir" des premiers aux seconds : "inventez l'usage..."
- ❖ **Bouleversement** des organisations ultra hiérarchisées du luxe, héritières de la manufacture du 19^{ème} siècle, par les organisations *client centric* du digital fondées sur la création de relations personnelles et directes avec les consommateurs.
- ❖ **Bouleversement** par la désacralisation des temples des marques où l'on est plus ou moins bien accueilli et servi.
- ❖ **Bouleversement** par un buzz devenu aussi important que le produit ou l'événement.
- ❖ **Bouleversement** par la place accordée aux images et aux écrans dans un monde où on ne regarde pas mais "shoote", on n'écoute pas mais "type", on ne se parle pas mais "post", on n'essaie plus un vêtement sans se photographier pour voir à quoi on ressemble... sur la photo.
- ❖ **Bouleversement** par une culture de l'instantanéité qui fragilise le temps long du luxe : on clique et jette, on clique et fait apparaître, on clique et on modifie, on clique et...
- ❖ **Bouleversement** des modes de consommation où acheter un bijou sur internet devient un acte banal comme en témoignent les ventes de joaillerie Coco Crush de Chanel, et où la recherche du meilleur prix tend à devenir le principal critère de décision...
- ❖ **Bouleversement** des marchés traditionnels par l'essor de l'échange, de la location, du vintage... qui modifie le rapport au produit.
- ❖ **Bouleversement** des circuits marchands au travers des Daigou Chinois s'immisçant entre les marques et leurs clients par l'intermédiaire de *Weibo* et de *WeChat*.

...
L'accessibilité
est devenue
une valeur
universelle
...

C'est avec les "sacred cow" que l'on fait les meilleurs hamburgers nous déclarait avec gourmandise l'un de ces "sauvageons" de la Valley.

Face à un monde de plus en plus participatif et de co-création, (re) affirmer sa singularité, son identité et son autorité est devenu un enjeu majeur pour le luxe.

Frontières de l'offre bouleversées par les nouveaux codes

d'accessibilité

L'accessibilité est devenue une valeur universelle.

Storytelling, lien avec l'art, style fort, organisation de la rareté, services exclusifs... Ce qui hier encore était l'apanage du luxe et faisait son exclusivité, fait aujourd'hui partie de l'arsenal des marques de mass market.

La ligne de démarcation entre le luxe et le mass market s'estompe. Zara, Uniqlo, H&M... travaillent avec les plus grands créateurs et innovent techniquement comme jamais.

Les frontières entre les marques et les consommateurs se brouillent. Les "publics", clients et non-clients, jouent un rôle croissant dans la construction des marques y compris de luxe, initiant même de nouveaux produits et de nouveaux usages. "*Choisissez le nom de votre parfum*" affichait un célèbre parfumeur...

Parallèlement, le luxe qui par définition s'est toujours voulu inaccessible, n'a eu de cesse de se rendre accessible au plus grand nombre, aux classes moyennes émergentes du monde entier. Avant hier en Europe et au Japon, hier en Chine, demain en Afrique, après demain en Inde. Tout cela en maintenant un statut d'apparente inaccessibilité et de désirabilité.

Accessibilité subjective et économique, mais aussi physique, au travers d'un réseau de distribution toujours plus dense et étendu. Floraison de "Flagships", toujours plus extraordinaires, véritables temples à la gloire de la marque et de la consommation.

Se digitaliser sans se laisser assimiler aux marques mass-market, ni devenir tributaire des marques de technologie, la voie est étroite pour l'industrie du luxe. A ce titre, les premiers balbutiements de l'expérience d'Hermès avec Apple ou de Tag Heuer seront riches d'enseignements pour l'ensemble de l'industrie.

Frontières géographiques redessinées par la

Chine

et la Silicon Valley

Les derniers bouleversements du luxe nous viennent de la Chine et du rêve évanoui d'un marché qui paraissait quasi infini à l'aune de nos produits et de notre "Art de vivre". Le marché chinois qui pèse près de 30% du luxe mondial, a parcouru en quelques années le chemin qu'ont mis plusieurs décennies à suivre d'autres marchés : **Maturation - Saturation - Contraction.**

La Chine, qui de territoire conquis redevient aujourd'hui *terra incognita* à défricher.

Et comme tant de fois déjà au cours de l'histoire, la Chine pourrait bien s'avérer être le laboratoire où le luxe soit se réinventera par hybridation, soit verra son territoire se réduire comme peau de chagrin.

...
Ce qui hier
était l'apanage du
luxe
et faisait son exclusivité,
fait aujourd'hui partie
de l'arsenal
des marques de
mass market
...

C'est dans ce contexte qu'émerge ce qui pourrait bien devenir un nouvel acteur du luxe : la Silicon Valley. Les entrepreneurs de la Bay Area ayant su tracer les nouvelles voies de l'innovation et de la réinvention de l'économie, au moment où le marché américain offre un certain relais de croissance.

Les objets mêmes du luxe y sont en cours de transformation. La Bay Area étant à cet égard elle aussi un laboratoire.

Mais réciproquement, le "devenir luxe" de nombreux acteurs de la Silicon Valley qui montent irrémédiablement en gamme, d'Apple à Tesla Motors, pourrait donner aux industries européennes du luxe une forme d'avantage comparatif, design et technologie devenant toujours plus reliés.

Ajoutons qu'en matière d'innovation, tout n'est pas qu'affaire de retail ou de finances : *low key*, culte du sport, importance de la nature, recherche du confort, appétence à la technologie, la culture de la Silicon Valley est singulière, de même que les innovations qu'elle appuie.

...
Le "devenir luxe"
de nombreux acteurs
de la Silicon Valley
qui montent irrémédiablement
en gamme, d'Apple à
Tesla Motors, pourrait donner
aux industries du luxe
européennes une forme
d'avantage comparatif,
design
et technologie
devenant toujours plus reliés.
...



- Telle est à grands traits, la situation du luxe telle que nous la rencontrons quotidiennement dans notre action : challengé de toutes parts sur son identité, sur son modèle économique comme sur ses marchés. **Or, est maître des lieux celui qui les organise.**

Le succès de certaines de nos Maisons masque la nécessité impérieuse d'évoluer rapidement. Et il existe aujourd'hui une forme d'urgence qui n'est pas toujours perçue par le secteur du luxe.

Le luxe doit être à l'offensive, voir loin et large, repenser son business model autour de quatre fondamentaux que sont : **une capacité d'innovation retrouvée ; une offre produit - service renouvelée ; une distribution repensée ; une organisation et un fonctionnement réinventés.**

Contours d'un business model

à réinventer

a. Une capacité d'innovation retrouvée

Le luxe a toujours été chercheur plutôt qu'expérimentateur. De tout temps, il a offert des objets "classiques" poussés à leur paroxysme de qualité, d'esthétisme, de savoir-faire artisanal. Mais rares sont ses vraies audaces, ses réelles prises de risque. Assimilant innovation, tradition et héritage, le luxe s'est cantonné à une innovation incrémentale, au nom d'un patrimoine quasi sacralisé...

Or, dans un monde où l'obsolescence progresse de manière foudroyante, il ne s'agit plus de parfaire les produits, mais de les réinventer en permanence.

Pour se dépasser et peut-être se survivre, le luxe doit passer d'une culture conservatoire à une culture exploratoire, développer une culture de l'expérimentation perpétuelle.

Plus grave peut-être, au plan du service, le monde du luxe a longtemps vécu sur une rente de situation, ne démontrant aucune réelle innovation, laissant le champ libre à des Uniqlo, Zara, Apple et tant d'autres...

Ces marques montrent la voie. Elles comprennent et reflètent leur temps, la vie des consommateurs d'aujourd'hui, des jeunes ultra connectés, des clientèles nomades, des femmes actives.

Quelle innovation est issue du luxe pour rendre la vie de ses clients plus simple, facile, aisée ? Le sac à main des femmes plus pratique, léger, compact, connecté ?

Quelles innovations proviennent du luxe en matière d'organisation de la création ou de la supply chain pour

adapter le retail aux nouveaux modes et aux rythmes de consommation ?

Où sont les investissements en recrutement d'équipes digital, le partenariat avec les start-up dédiées, capables de définir le plus finement qui soit les comportements des clients et de les anticiper ?

Certaines règles et caractéristiques du business model du luxe se trouvent en décalage profond avec les nouvelles frontières du monde d'aujourd'hui. Ainsi, longtemps, le luxe a associé qualité et durabilité.

Or dans le monde de l'instantanéité qui est le nôtre, qualité ne signifie plus luxe et luxe ne signifie plus éternité.

Si auparavant, on achetait un objet de luxe pour la vie, nécessitant de celui-ci une très haute qualité, on achète désormais pour changer, renouveler son achat précédent, on sait que demain l'objet sera dépassé. Dans nos Maisons, la question de la qualité doit être revue à cette aune là : qualité ne signifie plus exactement durabilité ou éternité.

Aujourd'hui, toutes les marques affichent un haut niveau de qualité, Zara comme Chanel. De nombreux produits de mass market sont d'une qualité parfaite en regard de leurs usages. La qualité n'est pas un absolu.

Face à l'offensive de la digitalisation, nos Maisons revendiquent haut et fort la qualité de leurs artisans, la qualité de leurs produits et leur durabilité. Cette posture est-elle une arme de différenciation suffisante ? Rien n'est moins sûr !

Bien sûr la qualité doit rester dans nos Maisons une quête permanente. Mais au-delà, c'est via une inventivité permanente et soutenue que le monde du luxe dessinera ses nouvelles frontières. Pourtant, tourné vers la tradition et la conservation, le luxe semble trop souvent se tenir à l'écart de cette impérieuse nécessité qui frappe l'ensemble des différents secteurs économiques.

...
Dans
un monde où
l'obsolescence
progresse
de manière foudroyante,
il ne s'agit plus
de parfaire les produits,
mais de les
réinventer
en permanence.
 ...

...
Qualité
ne signifie plus
exactement
durabilité
ou éternité
 ...





Pour intégrer les nouvelles *conditions de l'innovation* dans le business model du luxe

Notre expérience nous enseigne que le luxe doit aborder cette rupture de l'innovation en suivant certaines règles et caractéristiques issues du modèle de la nouvelle économie

- Etendre l'innovation aux services et à toutes les fonctions et métiers de l'entreprise
- Faire le pari d'une "technologisation" des produits du luxe
- Casser les silos entre les acteurs traditionnels du luxe et ceux de l'innovation
- Créer des laboratoires d'innovation en partenariat avec les centres de recherche académiques
- Intégrer des cellules ou des partenariats avec des spécialistes d'analyses de données
- Faire évoluer les méthodes de travail vers davantage d'interdisciplinarité
- Apprendre des lieux d'innovations tels ceux de la Silicon Valley de nouvelles façons de travailler et une gouvernance efficace de l'innovation
- Développer avec les acteurs de la Valley une collaboration continue et opérationnelle, des deux côtés de l'Atlantique
- Encourager le droit à l'erreur, à l'échec
et humer et comprendre l'air du temps...



b. Une offre produit - service renouvelée

Au plan du produit, la martingale gagnante du luxe a été jusqu'ici : quelques objets hors d'atteinte pour le commun des mortels et toute une large gamme de produits accessibles, mais suffisamment "chers" pour se distinguer du mass market et soutenir leur désirabilité. Ce qui fit la fortune des Vuitton, Porsche, Montblanc et tant d'autres. Modèle aujourd'hui capté par des marques de mass market comme Apple ou Uniqlo, d'emblée accessibles.

Le luxe qui affirmait commencer là où l'utilité finissait, doit aujourd'hui trouver sa place entre deux pôles : être porteur et garant d'authenticité et de tradition, et dans le même mouvement, s'affirmer comme avant-garde technologique

....
Quant au service,
il apparaît plus
capital que jamais
pour fidéliser
les clients
et générer
du profit
....

et servicielle. Les objets connectés étant à considérer comme des "obligés" et des vecteurs de sortie de la zone de confort historique du luxe et de ses Maisons.

Quant au service, il apparaît plus capital que jamais pour fidéliser les clients et générer du profit. Avec le digital, le service devient partie intégrante de l'offre produit. En effet, je veux pouvoir aujourd'hui acheter en ligne, en boutique ou chez moi, être livré à mon domicile ou au bureau, essayer, renvoyer, être remboursé...

Comme le disait un constructeur automobile, "on peut faire des produits formidables, mais ce sont ceux qui vendent des services qui vont réaliser les profits".

En témoigne l'évolution du secteur de l'hôtellerie ou de la musique. Le manque de préparation de l'industrie musicale a coûté aux labels musicaux leur capacité à créer de la valeur : aucune des voies par lesquelles la musique est actuellement écoutée et consommée - iPhone, Facebook, YouTube, Spotify, Qobuz, Deezer... - n'existait il y a dix ans. Les acteurs traditionnels de la musique sont progressivement devenus les spectateurs de leur évolution.

Est-ce à dire que l'avenir de l'industrie du luxe se jouera dans quelques années entre Amazon, Apple, Alibaba et autres acteurs de la nouvelle économie ?

Le digital introduit une rupture radicale dans la personnalisation des produits et services. Il rend la personnalisation accessible à tous.

Le sur-mesure de masse ouvre un nouveau champ de services, une relation client en continu qui bouleverse toute la distribution mise en place au fil des années par le luxe.

Le service client doit dans ce nouveau contexte de consommation être le produit "star" de l'entreprise. Une révolution dans nos Maisons où la légitimité s'est construite sur le produit, encore le produit et toujours le produit. Et où les investissements sont très concentrés sur les manufactures et les capacités de production, le sourcing et la formation des artisans.

c. Un retail repensé

Le retail change de périmètre, les espaces de vente se dématérialisent, le magasin n'est plus le lieu privilégié de relation à la marque.

De terminal, de point d'arrivée qu'il était, le magasin devient un terminal parmi d'autres au sein d'une galaxie "infinie dont le centre est partout, la circonférence nulle part", ce qui pourrait être la définition de la Toile.

A l'heure où le client dispose de toutes les informations possibles et nécessaires sur un écran, où il a accès à la totalité d'une offre à n'importe quel moment de sa journée, l'acte d'achat s'en trouve profondément modifié, le service et l'expérience client radicalement redéfinis.

...

Le digital introduit une

*rupture
radicale*

**dans la personnalisation
des produits et services.**

**Il rend le
sur-mesure**

**accessible
à tous.**

...

L'expérience qu'offre aujourd'hui les lieux de vente : rituels d'initiation, cérémonies de vente, se trouve de plus en plus court-circuitée par l'instantanéité digitale. Le temps fort de la relation ne peut plus être uniquement lié à la présentation du produit ; d'autres activités que la vente doivent être proposées dans les boutiques.

Ainsi la marque de lunettes américaines Warby Parker, propose dans ses flagships de

New York une sélection de livres issue de maisons d'éditions choisies, la possibilité de se photographier avec trente-six modèles de lunettes et de retrouver ses photos instantanément sur son iPhone, de se faire livrer le jour même ses nouvelles lunettes au bureau... En plus d'un modèle économique lui permettant d'offrir aux étudiants un accès à des lunettes design et de marque à des prix défiant toute concurrence !

...

Le magasin devient un

terminal

**parmi d'autres
au sein d'une galaxie
"infinie dont le centre
est partout,**

*la circonférence
nulle part",*

...

Le luxe doit aller vers de nouveaux espaces marchands qui mêlent loisirs, découverte, passion, shopping de la surprise, de la rencontre, de la découverte, services innovants... Quoi de plus conventionnel et de plus ennuyeux aujourd'hui que la plupart des boutiques de luxe ?

A l'heure où les capacités actuelles des vendeurs sont balayées par la puissance des algorithmes qui sans cesse nous suggèrent de nouvelles offres, leur rôle aussi doit être redéfini, autour d'une nouvelle valeur ajoutée.

Ils doivent devenir des vecteurs de culture, de convivialité, de partage, de fêtes où d'expériences, tout ce que Internet ne peut – encore - que très difficilement proposer.

...

Rituels d'initiation,

cérémonies de vente,

se trouvent de plus en plus

court-circuités

par l'instantanéité digitale.

Le temps fort de la relation

ne peut plus être uniquement

lié à la présentation du produit ;

d'autres activités

que la vente doivent être proposées

dans les boutiques

....





Pour revisiter en profondeur le réseau retail

et l'adapter au contexte marchand

Le retail subit une vraie révolution. Nos réseaux de vente doivent être repensés notamment selon les critères suivants :

- 1. La boutique est d'abord et avant tout le lieu de réception du client**
 - Récupérer un produit commandé en ligne, découvrir de nouveaux matériaux, acheter en ligne un produit que je suis venu essayer en magasin...
- 2. Imaginer le magasin comme lieu d'expérience : de vente de services, de produits complémentaires, de culture, d'échanges**
 - Plutôt que d'y présenter x produits sur étagères, on y trouve un coiffeur, un berrista expert en café, un maquilleur, un lieu de spa ou de soin, un cinéma pour voir une sélection de films choisis par la Maison, une pâtisserie, une librairie...
- 3. Lever les freins relatifs aux attributions de chiffre d'affaires entre vente *on* et *off line***
 - Intéresser les vendeurs aux nombre de visites sur le site web et aux ventes en ligne ; inversement intéresser les équipes digitales à la fréquentation et aux ventes en boutiques
 - Trouver les bons incentives pour le management commercial
- 4. Rendre effectif le service d'échanges de produits entre boutiques *on* et *off line*, entre les marchés numériques et physiques**
- 5. Intégrer dans la stratégie retail toutes les formes de vente directe au client**
- 6. Initier des partenariats avec des acteurs américains de vente *on line* pour le marché US...** A titre d'exemple, 24% des ventes de Bergdorf Goodman sont réalisées en ligne...



d. Une gouvernance régénérée

Avec l'explosion du marché Chinois notamment, nos organisations ont beaucoup grossi, mais leur fonctionnement n'a que peu évolué au regard de la croissance de leur taille et de leur chiffre d'affaires.

Nombre de nos Maisons restent régies par une culture, un fonctionnement et un management qui sont ceux de l'Atelier du 19^{ème} siècle, où chacun, expert dans son domaine : marketing, création, fabrication, vente... travaille séparément des autres, se contentant de faire passer la pièce d'un établi au suivant, dans une succession de tâches bien

...
**Le fonctionnement
 en silos et très
hiérarchique
du luxe
 met en péril
 les capacités
*d'innovation***
 ...

réglées. Le fonctionnement en silos et très hiérarchisé du luxe réduit considérablement ses capacités d'innovation. Chaque niveau hiérarchique fonctionne comme une chambre d'enregistrement, non de réflexion ou de décision, rendant les équipes "applicatives" et peu "innovatives", en attente d'instructions ou croulant sous les directives. Les Comités de direction doivent être les premiers à démontrer leur capacité d'innovation en définissant pour eux d'abord, de nouveaux schémas de fonctionnement plus souples, plus flexibles, plus ouverts sur le monde.

...
Les Comex
doivent faire preuve
d'exemplarité
en matière
d'innovation
et de
créativité
...

Il est essentiel d'instaurer dans nos Maisons une gouvernance plus fluctuante, de cooptation, où sont associées des personnes clés pour le développement des affaires. Pourquoi le patron du marché US ou Chinois n'est-il pas un membre (invité) du Comex, s'il porte le premier chiffre d'affaires de la Maison ? Une telle remise à plat est d'autant plus cruciale que les structures courtes nécessaires aujourd'hui, impliquent un pouvoir central fort et efficace.

Les modes de fonctionnement doivent être simplifiés, privilégiant autonomie et décentralisation. Dès lors, le fait de disposer d'équipes locales compétentes sur nos marchés, forces de proposition, apparaît comme un avantage concurrentiel évident, en lieu et place d'une logique de pur exportateur.

Enfin, n'oublions pas que l'innovation a deux sources : des actes individuels qui supposent de bonnes conditions psychologiques et matérielles de travail ; et des actions

collectives qui supposent cohésion des hommes et cohérence des actions. Assurer et développer de manière permanente la capacité d'innovation de nos organisations passe par un ensemble de mesures assurant la qualité

de ces deux facteurs : conditions matérielles et psychologiques d'un côté ; cohésion sans faille de la chaîne managériale de l'autre.

Or la plupart de nos organisations, sont formatées pour fabriquer de la conformité, sans même parler de Volkswagen où se pose la moindre question quant aux directives reçues conduisant à l'exclusion *de facto*...

Favoriser l'innovation implique d'identifier et de lever les trois barrières que sont :

- Un pouvoir dilué ou... des "injonctions contradictoires";
- Un manque de cohésion interne ou... "un affaiblissement du lien social" ;
- Une quantité de travail incontrôlée... ou la "qualité empêchée".



Pour développer la capacité *d'innovation*

de nos organisations autour d'une démarche volontariste

1. Mesurer et renforcer le degré de créativité des organes de direction

- Nombre d'idées nouvelles issues du Comex
- Nombre d'idées nouvelles issues de l'organisation et remontées au Comex
- Nombre d'idées nouvelles dont le Comex s'empare et qui deviennent des projets
- Nombre d'idées nouvelles qui deviennent réellement des opportunités de business
- Nouvelles idées qui ne sont pas des opportunités de business...

2. Associer plus étroitement les n-1 du Comex à la gouvernance de la Maison, pour en faire des vecteurs de l'innovation au lieu de simples exécutants

- Les fédérer dans une instance de type le groupe des 20, des Cinquante, des 80...
- Les réunir, les motiver, les animer en tant que groupe
- En faire les têtes chercheuses des idées dans l'organisation par une gestion fine des talents "cachés"

3. Renforcer le niveau des équipes locales

- La nécessaire décentralisation des modes de fonctionnement et l'autonomie des équipes impliquent le recrutement d'équipes locales de plus en plus matures et compétentes

4. Evaluer le management sur son rôle d'entraîneur de l'innovation

- Degré de cohésion du management à chaque niveau hiérarchique
- Temps passé par le management avec ses collaborateurs et à quoi
- Répartition en termes de 80 - 20 dans l'emploi du temps du management...





Pour une offre

produit-service renouvelée

La stratégie produit - service doit être redéfinie à partir de nouvelles recommandations créatives, dont les principales étapes et points de méthode sont :

1. Repenser son offre produit et service autour de nouveaux critères

- Quels moyens de personnalisation adaptés à une large cible puis-je développer ?
- Comment vendre des services et non un produit seul ?

2. Radiographier son offre produit de manière volontariste

dans une optique de clarification des gammes

- Réinventer le produit plutôt que d'en changer à l'infini des petits bouts
- Limiter les déclinaisons sans fin de produits...
- Intégrer une relation personnelle et directe avec le client dès la conception du produit

3. Elaborer des briefs marketing incitant aux sorties de route

- Partir des usages clients : après tout, le Walkman Sony est issu du besoin de son Président d'écouter de la musique en jouant au golf ; l'iPhone de tout concentrer et simplifier dans une seule boîte...

4. Ouvrir nos recrutements aux nouveaux métiers de l'artisanat contemporain, de la création et du design plutôt que de laisser nos talents être peu à peu captés par l'industrie numérique

- Recruter des designers à Stanford, nouvelle école de design, et pas seulement à la Saint Martin's School
- Intégrer des talents issus des nouveaux métiers et de l'artisanat contemporain : datas, codes, design, sciences cognitives, recherche...
- Intégrer des experts en analyses de données (big datas) pour anticiper les évolutions des clients et apprendre à décrypter de nouveaux indicateurs tels le "social sentiment" vis-à-vis de sa marque

5. Aller vers de nouveaux usages, des matériaux inédits...

- Apportant une réelle valeur ajoutée au client
- Alternatives aux matières dont le sourcing devient difficile
- Aux réelles vertus écologiques
- Travailler sur la création d'une nouvelle désirabilité des nouveaux matériaux pour le consommateur

6. Créer de nouveaux objets de luxe, les objets du luxe traditionnel étant en cours de transformation

- La Bay Area est à cet égard un laboratoire, par exemple dans l'automobile, l'aviation d'affaires, sans parler bien sûr des montres...



Conclusion

Conclusion

Assis sur un temps long, un maillage d'artisanats anciens, d'organes de représentation coûteux, d'institutions de formation très internalisées, le business model de nombre de belles Maisons a les faiblesses de ses forces.

Parmi elles, une insuffisante flexibilité dans un temps qui s'accélère, des investissements lourds à protéger, des exigences de rentabilité élevée... **D'où l'ardente nécessité pour nos Maisons d'une forte anticipation et d'une détermination sans faille sur les inflexions à engager.**

Nos maisons de luxe doivent passer à **l'offensive** et se remettre dans des fonctionnements d'expérimentation pour conquérir les nouvelles frontières du luxe.



“5” essentiels

*pour que nos Marques soient
impériales sur leurs frontières*

1. Protéger ses talents

Accepter et accompagner les moments de stérilité créative et productive, ainsi que les comportements, par définition, hors normes de nos talents.

2. Une vision et une seule

Une stratégie et une seule, un centre de décision et un seul, une lisibilité totale des directions de l'entreprise, sont la condition d'une confiance en l'avenir sans laquelle il n'y a pas place pour l'innovation.

3. Un lien social indéfectible

Un esprit d'équipe qui fait que je peux m'appuyer sur les autres, ne pas rester seul face à des difficultés est le meilleur moyen pour que j'ose, que j'essaie, que j'innove...

La multidisciplinarité et la transversalité sont essentielles à la production d'idées et de solutions nouvelles.

4. Apprendre à s'ennuyer

Combattre la sur-occupation qui rend l'accessoire essentiel, le court terme décisif et les collaborateurs des variables d'agenda.

5. Se promener le nez au vent...

Et agir vite!

Collection Perspectives

Déjà parus :

Qu'est ce qu'un leader ? Celui qui sait confier le leadership à ses équipes

Venise et l'innovation, dix siècles de réussite entrepreneuriale

Cent jours pour un destin...

On n'a pas découvert l'électricité en fabricant de meilleures bougies

Qualité de service : rendre tangible l'intangible

Le Luxe pour modèle...

L'Empire du Détail

This is not a Store, this is a Story

Find, Win, Keep : Master Class pour le développement des Grands Vendeurs

Comment la Chine change le Luxe

Les Clefs de la Gouvernance pour l'Innovation



CONNEXCONSULTING

10 rue Royale, 75008 Paris • France
Tél. 33 1 44 51 77 00 • Fax. 33 1 44 51 76 99
info@connexconsulting.com
www.connexconsulting.com