

« Business models du luxe »

27^{ème} Entretien du Cercle du luxe, le 10 juillet 2013

Les taux de croissance des entreprises de luxe, certes plus faibles qu'il y a 10 ans, feraient cependant envie à de nombreux autres secteurs atteints par la crise. Les entreprises du luxe semblent ainsi avoir trouvé le business model parfait, à l'épreuve des crises et des changements socio-économiques.

L'économie du luxe est-elle, comme dans le Magicien d'Oz, une illusion masquant une réalité triviale, ou y a-t-il une spécificité du management d'une entreprise de luxe ?

Mais qu'ont en commun dans leur fonctionnement un joaillier, un parfumeur et un hôtel de luxe ? La recherche de la meilleure qualité ne saurait suffire à faire un business model.

Comment construire son business model quand on souhaite s'implanter dans le luxe ? Comment modifier le business model d'une entreprise vieillissante ou d'une marque qui n'est plus une entreprise ?

Entre success stories et business cases, cet Entretien du Cercle du luxe aura pour but d'éclairer la réalité des business models du luxe.

Jean-Noël Kapferer, Professeur HEC Paris et co-auteur de « Luxe oblige »

Gérard Friess, CEO du groupe Descamps

Pauline Laigneau, Co-fondatrice de Gemmyo

Julie El Ghouzzi, directrice du Centre du Luxe



le CENTRE du LUXE et de la CREATION

Pour **Jean-Noël Kapferer**, professeur à HEC et co-auteur de *Luxe Oblige*, le cœur du business model d'une entreprise de luxe, c'est la marque. En effet, on peut distinguer deux sortes de luxe : le luxe pour soi, centré sur le plaisir personnel, et le luxe pour les autres, centré sur le statut social et l'ostentation. Or c'est la marque qui donne son caractère ostentatoire à un produit.

La clé du succès pour une entreprise est donc de réussir à créer une association entre sa marque et l'élite dans l'esprit des consommateurs, et en particulier des consommateurs chinois, puisqu'ils représentent le marché potentiel le plus important pour les marques de luxe. Jean-Noël Kapferer et Vincent Bastien énumèrent dans *Luxe Oblige* un certain nombre de préceptes, les « anti-lois du marketing », indiquant la marche à suivre :

- ne jamais baisser les prix (Chanel et Vuitton ont même augmenté leurs prix de vente pendant la crise),
- arrêter un produit quand il marche trop bien,
- rendre l'achat difficile (par exemple en limitant la production et en instaurant des listes d'attente), etc.

La logique du business model sous-jacent à toutes ces lois est de renverser le rapport de force habituel entre l'entreprise et le client : au lieu d'essayer de satisfaire les demandes du client, l'entreprise doit réussir à rendre le client demandeur.

Jean-Noël Kapferer oppose ainsi le business model du luxe et celui de la mode ; alors que la mode a des « best-sellers », le luxe a des « long-sellers », des produits dont les clients rêvent pendant des années, parfois des décennies, avant de les acheter.

Gérard Friess, actuellement à la tête de Descamps dont il organise le retournement d'entreprise, va dans le même sens : il note que le pouvoir d'évocation de la marque est essentiel pour pouvoir nouer un rapport avec les consommateurs. Mais la marque ne fait pas tout.

Par exemple, pour réussir à réveiller une belle endormie, il faut reconstituer un business model fort autour des fondamentaux de la marque.

Dans le cas de Descamps, la priorité a été de mettre en cohérence les logiques de distribution et l'image de la marque. Il a fallu écarter certains licenciés qui faisaient un travail d'une qualité insuffisante ; les magasins ont ensuite été redécouverts dans des tons noir et ivoire, qui mettent en valeur le positionnement haut de gamme de la marque.

Par ailleurs, comme le souligne **Gérard Friess**, un bon business model ne se construit pas seul, et il est indispensable d'avoir une bonne équipe. Pour lui, développer les talents d'une entreprise est crucial : « toute ma carrière est basée sur l'engagement, sur l'intéressement des salariés ».

le CENTRE du LUXE et de la CREATION

Au-delà de la marque et des compétences, il faut parfois avoir de la chance, avoir la bonne idée au bon moment.

Quand il dirigeait la restructuration de CWF, il a ainsi réussi à multiplier le chiffre d'affaires de l'entreprise par deux et demi en cinq ans grâce à ce qui s'est avéré être un coup de génie : faire rêver les parents en déclinant pour les enfants des marques de luxe qui n'existaient que pour les adultes.

Ce que **Gérard Friess** appelle en toute humilité une bonne idée est au fond bien plus que cela, c'est une vision, riche et dynamique.

Par exemple, **Jean-Marc Gaucher** raconte qu'au moment de la reprise de Repetto, il est arrivé à la conclusion que « Repetto, c'est la danse ». Trivial ?

La formule recèle en réalité la vision qui allait faire le succès et le réveil de la belle endormie : faire porter aux jeunes filles et aux jeunes femmes dans la vie de tous les jours des ballerines inspirées de celles qu'elles portaient dans leurs cours de danse.

L'une des spécificités des entreprises de luxe et de leur business model est en effet de devoir inventer leur marché, faire naître une demande qui n'existait pas auparavant. Mais les créateurs de nouvelles entreprises de luxe ne risquent-ils pas de trop se focaliser sur leur produit, en se posant trop tardivement la question de ce que peut être leur business model.

Car un business model, ce n'est pas seulement une bonne idée de produit ou de gamme, c'est aussi une bonne organisation logistique et humaine, une communication, un plan de financement qui s'accordent avec la vision générale. Ces choix sont cruciaux pour assurer la rentabilité, et donc la survie, de l'entreprise. Toutes les décisions, aussi prosaïques soient-elles, doivent être prises en ayant en tête la vision fondatrice. Cet alignement stratégique du business model est d'ailleurs l'un des aspects du travail que le Centre du luxe et de la création met en œuvre dans ses missions de conseil.

Gemmyo, l'entreprise de joaillerie en ligne co-fondée par **Pauline Laigneau**, est un parfait exemple d'un business model aligné d'emblée sur la vision des fondateurs, et cette cohérence d'ensemble du business model a sans doute fait partie des facteurs qui ont séduit les investisseurs.

L'entreprise a en effet réussi à lever en juin dernier près de 3 millions d'euros lors de son troisième tour de table. Pourtant, le secteur de la joaillerie présente de formidables barrières à l'entrée, et en premier lieu la nécessité de disposer de stocks importants, avec un temps de stockage moyen de près de deux ans.

La solution trouvée par Gemmyo : vendre en ligne, et faire fabriquer les pièces à la commande, ce qui permet de supprimer purement et simplement les stocks. S'inspirant du « lean manufacturing » développé dans l'industrie automobile, Gemmyo parvient ainsi à offrir

le CENTRE du LUXE et de la CREATION

simultanément au client des prix plus bas que le marché d'environ 40%, et un choix incomparable – 4500 références disponibles au lancement du site, 30 000 à terme.

L'élément clé qui a rendu possible ce business model est un logiciel innovant qui permet au client de visualiser son futur bijou en images de synthèse plus vraies que nature. Certes, l'entreprise reste encore sur un marché de niche, les clients habitués des

boutiques physiques et des achats impulsifs hésitant à sauter le pas.

Mais comme **Pauline Laigneau** le remarque elle-même, Gemmyo vend d'abord une expérience – la conception de son propre bijou de A à Z – et non un produit ; ouvrir une boutique physique serait contradictoire avec cette vision. L'enjeu pour la jeune entreprise est donc aujourd'hui de réussir à toucher le marché « mainstream » tout en préservant son business model innovant.

On pourra alors discuter de savoir s'il s'agit d'un business model de luxe ou de joaillerie premium. En tout cas, il n'y a pas un unique business model valable dans le luxe, mais une infinité, car un bon business model, c'est « l'art de mettre en résonance les savoir-faire, la culture de l'excellence et l'esprit du monde contemporain », comme le note Jacques Carles, Président du Centre du luxe et de la création, en conclusion de l'Entretien.

