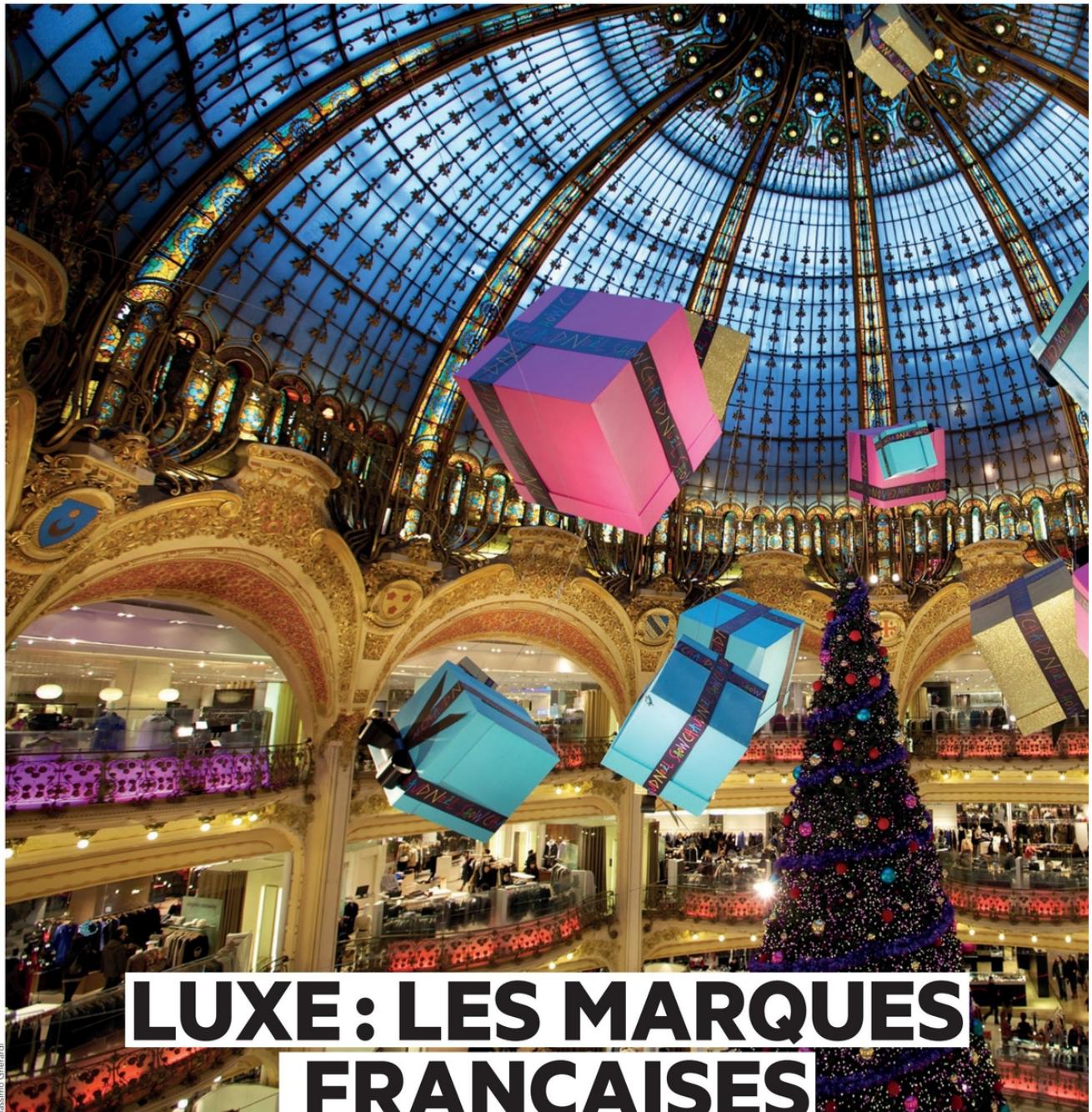


**MAGAZINE**

# LUXE : LES MARQUES FRANÇAISES AU FIRMAMENT

PORTE PAR DES GROUPES DIVERSIFIÉS AUX PATRONS TALENTUEUX, L'HEXAGONE DOMINE LE MARCHÉ MONDIAL DU LUXE. LES GRANDES MAISONS ONT SU S'ADAPTER À LA NOUVELLE DONNÉE DU NUMÉRIQUE ET AUX ATTENTES DE LA JEUNE GÉNÉRATION, CHINOIS EN TÊTE.



280  
milliards d'euros

Le chiffre d'affaires mondial du luxe attendu pour 2018.

Source: Bain & Company, Luxury Goods Worldwide Market Study

**S**'il y a bien une industrie qui affiche une santé insolente et semble résister à toutes les crises, c'est celle du luxe. Cette année encore, le secteur devrait croître de 6 à 8 % pour atteindre environ 280 milliards d'euros au niveau mondial, d'après l'étude annuelle du cabinet de conseil Bain. Le luxe a trouvé un marché très attractif en Chine, où la croissance annuelle dépasse les 20 %. L'Empire du Milieu absorbe à lui seul un tiers des produits ! Les acteurs dominants comme Louis Vuitton, Rolex ou Hermès apprennent les codes des consommateurs chinois, plus jeunes, à la pointe de la mode et très influencés par les réseaux sociaux.

#### L'ELDORADO DE LA JEUNESSE

Une véritable terre promise... Il n'est pas rare de voir un jeune Chinois entrer dans une boutique d'horlogerie et s'offrir une montre à plus de 100 000 euros. Inconcevable en Europe ! «Après des décennies de communisme, le sac Bentley et la Ferrari constituent des marqueurs de réussite pour les millionnaires. Cela ne génère pas de jalouse », explique Thibaut Fromageau (PGE 06), vice-président du cabinet de conseil Albatross CX, une agence d'expérience client qui accompagne les marques de luxe. «Quand une marque séduit

un client de vingt-trois ans, elle peut imaginer lui vendre du luxe pendant cinquante ans. Cela vous donne une idée du potentiel commercial du pays...», poursuit le spécialiste, basé à Dubaï. La montée en puissance de la Chine, très connectée, ne fait qu'accélérer l'inéluctable digitalisation du secteur du luxe. L'e-commerce a bondi de 24 % l'an dernier dans le monde pour atteindre près de 10 % des ventes du luxe. Signe des temps, le leader LVMH a lancé l'an dernier sa plateforme d'e-commerce 24 Sèvres, tandis que son challenger Richemont a racheté en janvier le groupe Yoox Net-A-Porter pour près de 3 milliards d'euros. Pour asseoir leur présence dans les smartphones et les esprits des jeunes consommateurs, les marques mettent le paquet sur les réseaux sociaux. Sur leur chaîne officielle, elles dévoilent les coulisses de leurs défilés et délivrent des conseils beauté. «Le storytelling s'est rapproché des consommateurs. Une communication réussie est authentique et engageante. Elle fonctionne lorsqu'elle est relayée par les fans», explique Béatrice de La Meslière (PGE 11), cheffe de projet communication chez Parfums Christian Dior. Les clients sont surtout influencés de manière croissante par les youtubers et autres célébrités d'Instagram. «J'ai constaté une énorme évolution depuis sept ans avec l'arrivée des influenceuses», reconnaît Béatrice de La Meslière. Un vrai défi pour les maisons de luxe, qui ne maîtrisent pas l'image que donnent d'elles ces leadeuses d'opinion... Sauf quand elles choisissent d'en faire leur propre égérie ! C'est ce qu'a fait Dior en signant un contrat avec la mannequin américaine Bella Hadid.



Béatrice de  
La Meslière (PGE 11)



Thibaut Fromageau  
(PGE 06)

# MAGAZINE

**390**  
milliards d'euros  
Le chiffre d'affaires  
mondial du luxe  
anticipé pour 2025.



Emmanuelle Rigaud-Lacresse,  
co-directrice du  
Master of Science in  
International Luxury  
Management à  
NEOMA Business  
School



Franck Némaraq  
(PGE 04)



Marine Pabiot  
(Téma 14)



Leopoldo Celi  
(BBA 10)



La marque de maroquinerie Moynat, rachetée par Bernard Arnault.



123RF/Victor Zastavnyi

À vingt-deux ans, celle qui se targue d'avoir plus de vingt millions d'abonnés sur Instagram côtoie désormais Natalie Portman, Charlize Theron et Cara Delevingne au panthéon des égéries Dior. Le rajeunissement de la clientèle du luxe a eu une autre conséquence, quelque peu inattendue : le développement du streetwear chic, qui propose des tenues aussi décontractées que coûteuses. Louis Vuitton a ainsi collaboré avec la marque new-yorkaise Supreme sur une collection de vêtements et d'accessoires, avec par exemple un sweat à 3000 euros. Déconcertant ! «Pour continuer à rayonner, les marques de luxe créent des partenariats susceptibles d'attirer les millenials», résume **Emmanuelle Rigaud-Lacresse**, co-directrice du Master of Science in International Luxury Management, un double diplôme créé il y a cinq ans par NEOMA en partenariat avec le MIP Politecnico di Milano en Italie. Comme les autres biens de consommation, le luxe doit également répondre à une envie croissante de personnalisation de la part de ses clientes ou clients. Les grandes maisons n'ont, dans un premier temps, pas jugé utile de bousculer leurs traditions, mais elles s'y mettent les unes après les autres. Il y a quelques années, Hermès a ainsi donné la possibilité à ses adeptes de personnaliser leur foulard de soie, le fameux Carré Hermès, produit mythique de la maison. Plus récemment, dans les montres haut de gamme, Cartier et Piaget ont lancé des modèles avec bracelets interchangeables. Les aficionados peuvent ainsi adapter leur tenue au gré de leur humeur et de leurs envies.

## LA FORCE DE FRAPPE À LA FRANÇAISE

Pour l'instant les leaders du luxe sont parvenus à s'adapter avec succès à ces nouvelles tendances, et même à consolider leur position. À commencer par les groupes français, qui continuent de dominer largement le marché : le géant LVMH, numéro un mondial, mais aussi Chanel, Hermès ou encore Kering et L'Oréal. Comment expliquer cette réussite tricolore, qu'on ne retrouve dans aucun autre secteur ? D'abord par la capacité des entreprises françaises à faire rêver le public. «Des marques comme Hermès ou Chanel ont des identités fortes. Elles parviennent à faire vibrer leurs clients et à les surprendre tout en restant fidèles à leur ADN», décrit Emmanuelle Rigaud-Lacresse. Les groupes français sont aussi très organisés et «chassent en meute», observe Thibaut Fromageau. Avec plus de soixante-dix marques, LVMH dispose ainsi d'un grand pouvoir de négociation vis-à-vis des fournisseurs et des grands magasins. A contrario, le groupe américain Michael Kors ne dispose que de trois marques dans son portefeuille : Michael Kors, Jimmy Choo et Versace depuis l'acquisition de l'entreprise italienne fin septembre. Autre clé du succès, les leaders français ont internalisé une majeure partie de leur chaîne de valeur, de l'approvisionnement à la distribution. «Ils ont été pionniers dans

*la verticalisation de leurs activités. Ça leur a exigé des investissements coûteux mais ils en récoltent les fruits aujourd'hui. Ils maîtrisent la qualité de leurs produits, exploitent eux-mêmes leurs bases de données clients et ne perdent pas un point de marge», admire Thibaut Fromageau. Last but not least, l'artisanat et le luxe font partie du patrimoine culturel de la France. La finesse et la qualité de ses créations sont reconnues au-delà de ses frontières, notamment en Asie. «Les groupes tricolores se sont construits sur un savoir-faire historique. Christian Dior, Chanel ou Yves Saint-Laurent ont fait rêver plusieurs générations de consommateurs. Ces grandes maisons ont un héritage et de belles histoires à raconter sur leur passé», analyse Thibaut Fromageau. Les marques peuvent capitaliser sur l'image de technicité de la fabrication française afin de séduire les clients les plus prestigieux. Fin août, à l'occasion du dîner d'État avec le président Emmanuel Macron et sa femme Brigitte, la princesse Marie du Danemark a par exemple arboré un diadème de haute joaillerie Mauboussin. Une fierté pour la maison française fondée en 1827 (voir encadré), qui pour l'occasion a bénéficié d'un petit coup de pouce de nos diplomates. «Nous avons été mis en relation avec la famille royale via l'Ambassade de France», explique Franck Némard (PGE 04), le directeur marketing et commercial. Depuis quelques années, Mauboussin joue à plein la carte du made in France et a relocalisé 70% de sa production dans l'Hexagone alors qu'en 2014, les trois quarts de ses bijoux étaient fabriqués en Asie. À la clé, une baisse des coûts logistiques et une réduction des délais d'approvisionnement, qui sont passés de neuf à cinq semaines. Mais quid du prix de revient? «Les ateliers français sont devenus compétitifs, ils sont seulement 10% plus chers que leurs homologues asiatiques. Ils sont à la pointe de la technologie et acceptent de faire des efforts tarifaires en fonction des volumes», souligne Franck Némard.*

»



123RF/Vlad Teodor

## Un tiers des produits de luxe écoulés en 2017 ont été achetés par des Chinois.



La marque Fugue Watches.



### CRÉER SA MONTRE AVANT QUARANTE ANS

Si vous vous rendez à la prestigieuse boutique, vous remarquerez peut-être à côté des Rolex des montres **Fugue Watches**. Cette marque positionnée sur l'entrée de gamme horloger, autour de 1 300 euros, a été créée par l'Italien **Leopoldo Celi (BBA 10)**. Collectionneur passionné, il s'est lancé dans la conception de montres de luxe il y a un an, après une carrière chez LVMH. Les modèles qu'il propose sont modulaires : à partir d'une boîte, le client peut composer trois montres différentes en changeant la carrure. «*Fugue Watches est une référence au temps qui fuit, qui nous échappe*», évoque-t-il. Pas facile de se mesurer à des colosses comme Tag Heuer, Tissot ou Omega, même si l'outil de production est devenu plus accessible aux outsiders. «*Il y a dix ans, les ateliers d'horlogerie étaient accaparés par les grandes maisons, mais celles-ci ont progressivement internalisé la fabrication, laissant aux indépendants le loisir de travailler sur des projets annexes*», explique Leopoldo Celi. Fugue Watches joue à fond la carte des réseaux sociaux. «*Notre premier client habite au Canada, il nous a découverts sur Instagram*», savoure l'entrepreneur. La concurrence est rude, mais le dirigeant reste confiant dans la qualité de ses produits, dont il estime le niveau d'exécution comparable à Rolex. «*Le marché fera le tri*», tranche-t-il.

# MAGAZINE

## Un quart

des ventes du luxe seront générées  
en ligne en 2025.



### MAUBOUSSIN, UNE HISTOIRE DE FAMILLE... ET DE DIPLOMÉS NEOMA

Dans la famille Némarq, je demande... Le père, **Alain Némarq** (PGE 76), aux commandes de Mauboussin depuis 2002. Le fils, **Franck** (PGE 04), qu'il a choisi comme directeur marketing et commercial de la maison de joaillerie. Et son frère, **David** (PGE 06), basé à Bangkok, à qui il a confié la direction de la zone Asie du Sud-Est. Deux diplômés de Rouen et un de Reims, la lignée est réunie depuis cinq ans par un même diplôme NEOMA ! Dernier grand joaillier français indépendant, Mauboussin est l'une des rares PME dans un monde du luxe où les marques appartiennent quasiment toutes à des grands groupes. La société réalise aujourd'hui 75 millions d'euros de chiffre d'affaires (contre 12 millions en 2002), un chiffre qui peut paraître modeste par rapport aux géants mondiaux du secteur. Pourtant, elle bénéficie d'une immense notoriété en France. La maison a réussi un tel exploit en communiquant énormément dans la presse, le web et même les stations de métro, quitte à casser les codes du secteur en affichant les prix de ses créations sur ses publicités. 80 % des pièces sont vendues dans une fourchette allant de 300 à 2 000 euros. «Avant 2002, c'était surtout les hommes qui achetaient des bijoux Mauboussin pour leur femme. À présent nous nous adressons directement aux femmes, qui représentent 70 % de notre clientèle. Elles apprécient nos créations, connaissent leurs prix et viennent en connaissance de cause», explique Franck Némarq, que nous avons rencontré dans ses locaux très chics du 8<sup>e</sup> arrondissement parisien. La marque se rapproche de ses clientes en ouvrant des points de vente à un rythme soutenu: une dizaine de boutiques ont ouvert cette année en France. Une stratégie rentable, assure Franck Némarq: «Nous apportons la création et l'excellence française au plus proche des clients, et ça fonctionne».

La mannequin Bella Hadid, égérie de Dior.

Alors bien sûr, on ne peut pas gagner à tous les coups. Comme dans les autres industries, il y a des flops. Christian Lacroix a perdu son aura passée. Pierre Cardin a tué sa marque en offrant son nom en franchise pour faire des briquets, casquettes et autres produits dérivés. Mais globalement, le luxe à la française se porte très bien, porté par des patrons comme François-Henri Pinault ou Bernard Arnault. Les salariés de ce dernier ont relancé des marques endormies, comme encore dernièrement le malleter Moynat (créé en 1849 et tombé dans l'oubli) ou les champagnes Krug. La bonne santé de l'industrie du luxe et l'attractivité de ses produits en font un secteur particulièrement prisé des cadres, et les diplômés NEOMA n'échappent pas à la règle. Les entreprises du luxe sont réputées pour être particulièrement exigeantes et pointilleuses. «Il faut être perfectionniste pour travailler dans ce domaine. La rigueur prime, c'est une qualité essentielle», confirme Béatrice de La Meslière. «Les recruteurs cherchent des personnalités originales, passionnées, qui ont un petit quelque chose en plus», ajoute la jeune femme qui a suivi une licence d'histoire en parallèle de ses études à NEOMA. «Le luxe est plus qu'un job pour moi, c'est une passion», confie **Marine Pabiot** (Téma 14), directrice de clientèle chez BETC Étoile Rouge, une agence qui produit des supports éditoriaux pour des entreprises comme Guerlain, LVMH, Kering et Cartier. «Je suis passionnée parce que j'aime les beaux objets et que les marques de luxe sont incarnées par des personnes fortes comme Coco Chanel, auxquelles j'ai envie de m'identifier. Et puis, on emmène les gens vers quelque chose de magique. On les fait rêver», évoque la consultante. Un conseil pour les étudiants NEOMA qui souhaitent évoluer dans ce secteur prestigieux et compétitif: commencez par une expérience de vente, en boutique ou en corner. «Tous les interlocuteurs que j'admire chez mes clients sont passés par là, confie Thibaut Fromageau. Vendre des sacs à main à des Chinois aux Galeries Lafayette, c'est une expérience incomparable pour prendre la réalité du terrain. Ça vaut de l'or sur un CV.» Avis aux candidats ! ■

Thomas Lestavel



# « LES JAPONAISES SONT LES CLIENTES LES PLUS EXPERTES »

**GAÉTANE BAUDRY (PGE 01), DG DE LA MARQUE GIORGIO ARMANI BEAUTY AU JAPON.**

## Comment se porte votre marque au Japon ?

Nous avions tenté une incursion dans l'Archipel il y a une quinzaine d'années, mais notre offre de produits de beauté n'était pas assez adaptée à l'époque, et nous avons alors décidé de freiner l'essor de la marque dans ce pays très concurrentiel. Aujourd'hui la marque est en pleine croissance, elle affiche la plus grosse progression des marques de beauté dans le luxe au Japon. Nous affichons des résultats encourageants auprès des touristes qui nous connaissent déjà très bien, mais aussi auprès d'une nouvelle clientèle japonaise qui apprécie l'excellence des produits. Notre best-seller est le cushion My Armani To Go, un produit très nomade qui garantit la fraîcheur du maquillage du teint tout au long de la journée.



Gaétane Baudry (PGE 01)

## En quoi les consommatrices japonaises ont-elles des attentes différentes des Françaises ?

Le Japon est le pays le plus expert en matière de soins pour la peau et de maquillage. Une femme tokyoïte ne sort jamais la peau nue. Entre le nettoyage, la protection contre les UV et la pollution et enfin le maquillage, les femmes peuvent mettre jusqu'à huit couches de produits sur leur peau. J'ai été frappée de voir que les journalistes ici posent des questions très techniques sur la formule des produits. Les clientes sont également de véritables connaisseuses. Une anecdote : il n'est pas rare ici que les magazines de beauté testent les fonds de teint sur des fraises. Chaque fraise est recouverte d'un fond de teint pour que les lectrices puissent comparer la « couvrance », la luminosité et d'autres paramètres. Cela va très loin.

## En quoi peut-on parler de luxe quand on évoque Giorgio Armani Beauty ?

La marque se positionne en marque premium par la qualité de ses produits et de ses conseils. Nous souhaitons entretenir des relations personnelles avec chacune de nos clientes. Nous nous attachons également à ne pas développer la marque trop rapidement au Japon et souhaitons nous restreindre à un réseau de distribution très sélectif. Notre objectif est d'ouvrir dans des grands magasins prestigieux qui nous donnent l'opportunité de pouvoir pleinement exprimer la marque et de garantir un service irréprochable à nos clientes. Dans les corners japonais, nous mettons à disposition de nos clientes des *face designers* qui peuvent passer jusqu'à une demi-heure avec elles pour les conseiller. La qualité de service au Japon est incomparable.

24 %

C'est la croissance du luxe dans l'e-commerce l'an dernier.



## DES SOULIERS SUR MESURE FABRIQUÉS EN FRANCE

Installée à deux pas des colonnes de Buren, à Paris, la boutique Derville propose à une clientèle exclusivement masculine des souliers de luxe faits main et à la commande. Pour affronter les géants du secteur, les fondateurs Olivier et Véronique Carrobourg (**Cesem 85 tous les deux**) ont misé sur un prix plus bas que leurs concurrents, autour de 1 000 euros la paire. « Nous avons réalisé un gros travail de rationalisation pour réduire le nombre d'heures nécessaires à la fabrication du sur-mesure pour obtenir un tarif abordable », explique Olivier Carrobourg, qui a fait ses armes dans la direction des produits de luxe de L'Oréal en France, à Dubaï et en Argentine, avant de se lancer dans l'aventure avec sa femme en 2005.

La société a conquis des clients de tous âges et même quelques personnalités comme François Bayrou ! « Ils ne sont pas à l'affût d'une marque, ils cherchent avant tout des produits de qualité réalisés à l'unité, ou de belles patines artisanales », décrypte Véronique Carrobourg. Le pari était gonflé, et l'investissement initial conséquent : « On a mouillé la chemise ! Les six premières années, on ne gagnait pas d'argent, on puisait dans nos économies », reconnaît Olivier Carrobourg. Derville, à présent à l'équilibre, présentera d'ici quelques semaines le lancement d'un modèle « sneaker » avec la même qualité que les souliers de ville.