

G E S T I O N

# Histoires de marques de luxe

Quatre industries,  
quatre *business models* innovants

Ph. Rebière



## Description sommaire des quatre firmes étudiées

### A. Nespresso : quand le luxe inspire le *retail*

Nespresso a réussi son pari : transformer un produit banalisé, le café, en un produit sophistiqué de luxe. Nespresso est l'une des *success story* marketing les plus remarquées ces dernières années. La marque cible une clientèle mondiale en misant sur ses attributs spécifiques, l'exclusivité, la rareté et cherté.

Sa recette est élitiste : des grands crus pour son café, une machine et des capsules spécifiques, une distribution directe des produits en se passant des circuits classiques de distribution (Internet représente 50 % des achats, les boutiques 25 %), mais aussi un prix premium trois à cinq fois plus élevé que celui du café vendu au kilo. Un club de 3 millions de membres, un magazine, et une icône, George Clooney, qui incarne la marque depuis 2006 complètent le modèle.

Nespresso renforce son positionnement : l'art de faire du luxe avec du café.

Nestlé Nespresso SA est le pionnier et la référence sur le marché du café en dosette haut de gamme Basé à Lausanne, en Suisse. Nespresso est présent dans 69 pays et compte plus de 12 000 collaborateurs.

Fondée en 1986, pour vendre au détail du café à portion individuelle de haute qualité, Nespresso a mis en œuvre une idée novatrice : une approche individualisée de chaque client et une commercialisation à grande échelle. La manière dont l'entreprise a *packagé* et vendu le produit a joué un rôle majeur dans cette « personnalisation ».

Nespresso s'est inspirée des ingrédients de la recette des marques de luxe. L'originalité et la force de la marque Nespresso illustrées par sa signature « Nespresso, what else ? » concourent à singulariser la stratégie de communication qui propose un art de vivre et de consommer le café différemment, haut de gamme.

La marque s'est positionnée au début de son activité, vers un univers haut de gamme ; Nespresso a opéré sa mutation vers l'univers du luxe en s'appropriant les codes propres à l'univers du luxe : *offrir la même gamme dans le monde, miser sur une distribution sélective et jouer habilement sur la capsule assimilée à un objet iconique : elle se reconnaît.* Le concept de communauté, appuyé sur sa notion de club, confère à la marque une orientation, l'excellence en matière de relation client.

## **B. Burberry : réaffirmer son positionnement vers l'ultra-luxe**

Burberry, marque britannique classique, fut l'une des premières marques qui a saisi le potentiel de la génération Millénial. Burberry maintient sa tradition et ses valeurs fondamentales.

Burberry réaffirme avec force sa position dans le secteur du luxe, afin d'exploiter le segment le plus fructueux à long terme du marché.

Sous l'impulsion du PDG, Gobbetti, la marque a dressé les grandes lignes de sa nouvelle orientation, et capte les tendances émergentes : la clientèle de luxe exige de l'innovation, des choix artistiques et un attrait particulier de la part des marques et des créateurs en général. Pour Burberry, la finalité est de gagner la confiance de cette clientèle, en réajustant le positionnement de la marque, et en modifiant la vision du produit, la communication et l'expérience consommateur.

L'expérience luxueuse proposée par Burberry est un élément clé de la nouvelle stratégie initiée.

Sans se départir de ses fondamentaux, la marque confirme qu'elle se propose de modifier son offre, afin de raviver ses propositions mode avec de nouvelles gammes très attrayantes de maroquinerie et d'accessoires,

afin d'attirer de nouveaux consommateurs. L'idée est de reconstruire en profondeur son offre, proposer un nouveau style à ses clients, en simplifiant ses gammes de produits.

En 1856 Thomas Burberry, un jeune marchand de tissus du Hampshire crée une entreprise avec une spécialité : l'*outerwear*, et plus particulièrement les imperméables. Son ambition est de devenir un fournisseur *leader* de vêtements d'extérieur pour hommes. La marque, focalisée uniquement sur les vêtements d'extérieur à ses débuts, s'est rapidement établi une réputation de qualité et de longévité.

La popularité de Burberry s'est accrue après l'utilisation de ses trenchs par les forces d'infanterie britanniques pendant la Première Guerre mondiale.

La marque s'est aventurée dans la conception de chaussures, foulards, sacs et autres accessoires. Au milieu des années 1980, en raison d'une trop grande dispersion et d'une stratégie financière courte termiste, la marque a commencé à stagner.

## 1. Les origines de la crise

Les années 1970 et 1980 ont été fructueuses pour Burberry en termes de résultat net. Elle a signé des accords de licence avec de nombreux fabricants mondiaux pour concevoir des costumes, des pantalons, des chemises et des accessoires et les a distribués *via* des détaillants indépendants ainsi que dans ses propres magasins. Le résultat de cette expansion s'est fait sentir jusque dans les années 1990.

Mais les partenariats de licence ont induit un effet contre-intuitif : les produits contrefaits ont inondé les marchés dans le monde, en particulier en Asie, provoquant des disparités de prix.

Burberry avait gravement dilué le pouvoir de sa marque en adoptant une orientation *mass market*. Autrefois associé à des célébrités et à des amateurs de sensations fortes, Burberry avait rapidement perdu son éclat de paillettes et de glamour. La marque a donc subi un préjudice de dilution.

## 2. Stratégie de redressement

Le redressement a commencé à la fin des années 1990 après que Burberry eut embauché Rosie Marie Bravo au poste de CEO. Elle a immédiatement tenté d'endiguer le déclin en réduisant le poids de la marque de l'entreprise en Asie, en mettant fin aux disparités de prix et en nommant un nouveau responsable créatif pour rétablir les valeurs clés de la marque. En 2006, Angela Ahrendts a été nommée nouvelle PDG et a mis l'accent sur une trajectoire de croissance remarquée. Des mesures strictes ont été adoptées pour réprimer les articles contrefaits et les accords de licence ont été progressivement annulés pour centraliser la conception et les opérations. L'une des campagnes les plus populaires lancées par Burberry était *Art of the Trench*, un jeu unique sur le contenu généré par les utilisateurs pour susciter les consommateurs avant-gardistes. La marque a évolué dix-sept ans sous la direction artistique de Christopher Bailey, qui a aussi été son PDG de 2014 à 2017. Ce dernier avait redonné à Burberry son aura et galvanisé ses ventes. Il a également façonné son identité *british* : un mélange de traditions « faussement raides » et de *rock'n'roll cool* incarné par des égéries comme Kate Moss. Riccardo Tisci doit inventer le style Burberry futuriste en restant fidèle à ses racines anglaises. Un Italien doit relever le défi. Son style ? Un mélange ombrageux de culture italienne, d'esprit néogothique et de streetwear qui est devenu une vraie signature et a aussi conquis un public jeune.

Pendant cette période difficile, l'industrie de la mode a démontré sa résilience et sa responsabilité sociale dans les mesures prises pour lutter contre la pandémie de covid 19<sup>1</sup>. Les marques de luxe ont commencé à inclure des thèmes sociaux et culturels dans leur collection.

Les marques deviennent sensibles aux pratiques éthiques telles que le travail des enfants et les tests sur les animaux tout en adoptant la fabrication vegan et l'égalité des sexes.

---

1. Global Powers of Luxury Goods 2020 <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/consumer-business/articles/gx-cb-global-powers-of-luxury-goods.html> consulté le 16 août 2021.

### 3. Vers un luxe plus éthique

De nombreuses marques ont commencé à prendre des décisions en termes de matériaux utilisés pour leur création. Gucci et Burberry excluent les animaux de leur collection. Par ailleurs, Burberry s'est associé au spécialiste de l'occasion *The RealReal*, pour proposer aux consommateurs aux États-Unis de déposer une pièce d'occasion Burberry sur le site de *The RealReal*. Enfin, Burberry rejoint l'initiative de la fondation Ellen Mac Arthur *make fashion circular* en tant que partenaire principal participant ainsi à la progression vers une économie circulaire.

## C. Sephora : la beauté luxe

Sephora a révolutionné les codes de la beauté du XXI<sup>e</sup> siècle. Sephora a su initier et réussir sa transformation digitale, en s'appuyant sur les États-Unis comme *home base*. Depuis l'introduction de Sephora aux États-Unis en 1998, la marque s'est efforcée de radicalement changer l'expérience d'achat de produits cosmétiques. Sephora US était le premier acteur en e-commerce. Sephora a su recréer une dynamique dans le canal numérique et en magasin. Les États-Unis représentent le terrain expérimental de la marque et Sephora a créé son laboratoire d'innovation, dédié à une réflexion futuriste sur le magasin. Plusieurs initiatives digitales ont été mises en œuvre aux États-Unis : Sephora collection et l'utilisation des assistants vocaux ; l'ultra-personnalisation permise par la *BeautyTech* made in Sephora. L'atout majeur de Sephora est de proposer du shopping à partir d'une expérience originale : l'expérience *offline*. Cette complémentarité entre commerce physique et électronique a conduit Sephora à miser sur le *phygital* : pour Sephora, le challenge consiste à surpasser ses rivaux opérant dans l'univers du maquillage et de la beauté. En s'inspirant de son expérience aux États-Unis, Sephora a ainsi développé en Europe un nouveau concept de boutiques connectées, baptisé *New Sephora Expérience*.

Sephora est un concept de parfumerie en libre-service qui séduit grâce à une vision novatrice de la vente des produits de beauté. Les magasins Sephora ont été pensés comme de véritables lieux de plaisir et de désir où les clients peuvent venir en visite, librement avant de procéder à l'achat.

Sephora cosmétique a exploité habilement la technologie pour tisser des liens, susciter des expériences et raconter des histoires.

Grâce à la puissance de l'analytique et de l'apprentissage machine, la marque offre des services personnalisés et améliore sa stratégie en temps réel.

## **D. Club Med : place au luxe convivial**

Le Club Méditerranée, fidèle à son identité d'origine, a réussi son adaptation à son marché spécifique.

Henri Giscard d'Estaing a été nommé directeur général en 2001 et PDG à partir de 2005 et dès son arrivée a exprimé la nécessité de repositionner stratégiquement le club.

Entre 2004 et 2007, le PDG a lancé un certain nombre de « cycles d'action » majeurs : Cap sur l'incomparable et le projet Magellan pour réorienter l'entreprise et améliorer sa réactivité à l'évolution des marchés.

En 2004, le Club Méditerranée opérait un repositionnement stratégique majeur : une montée en gamme du Club et de ses infrastructures. Une profonde mutation intra organisationnelle s'en est suivie.

La montée en gamme de tout le parc de divertissement a été menée au niveau mondial tout en faisant face aux crises et opportunités qui ont jalonné le club. Le PDG a défini une approche spécifique.

Après 12 années de transformation, le concept du luxe convivial défini par le PDG apparaissait être totalement en adéquation avec les attentes de la clientèle à hauts revenus que le Club ciblait. Le Club affichait une croissance rentable en 2016 avec un chiffre d'affaires de 1,4 milliard d'euros et de 30 millions d'euros de résultat net.

## Méthodologie de recherche

### A. Recherche de données

La collecte de données pour chaque marque a débuté par une recherche sur le site web des marques, et une consultation et analyse de documents tels que les rapports annuels et d'autres rapports accessibles au public. Les sources secondaires ont été rassemblées en suivant trois modes de collecte :

1. une collecte de données se concentrant sur les informations provenant directement de l'entreprise correspondante,
2. une collecte de données portant sur des informations organisationnelles obtenues dans les rapports annuels,
3. une collecte de données compilée à partir de communiqués de presse publics, et d'articles factuels extraits d'une base de données Europress, et d'articles académiques tirés de EBSCO (fournisseur de bases de données de recherche).

### B. Analyse de données

L'analyse s'est déroulée de manière itérative ; par souci de clarté, nous illustrons ce processus de manière séquentielle.



## Étape 1

Reconstitution longitudinale des événements.

Nous avons commencé notre analyse en reconstruisant une chronologie détaillée des événements pour chaque marque, à partir de sa création. Nous avons suivi les changements dans les activités, le *leadership*, la gouvernance et les performances obtenues. Le but de cette étape était de nous familiariser avec chaque marque et de replacer notre analyse et les changements dans leurs contextes historiques et organisationnels.

## Étape 2

Identification de l'évolution des composantes du *business model* au cours du temps.

Nous avons conduit des interprétations rétrospectives, ou en temps réel, à partir des variations observées [variations observées dans l'architecture du *business model* et les constructions de valeur à partir de documents compilés (par exemple, des rapports annuels ou des documents internes illustrant une nouvelle mission)].

Pour chaque marque, un tableau synthétique retraçant l'évolution du *business model* innovant a été réalisé en nous inspirant de cadres d'analyse appropriés.