

Jeudi 6 mai 2010

*Au
Bar/Restaurant
« Le Coup d'Etat »*

*164, rue Saint Honoré
75001 PARIS*



*Nos intervenants, assis de gauche à droite :
Audrey Miquelis (promo 2004), Chef de produit haute joaillerie chez Van Cleef&Arpels
Pedro Alves-Pires (promo 1984), Directeur Général de Christofle
Patrick Boll (promo 96), Directeur Administratif et Financier chez Montblanc France
Marie-Charlotte Wood-Joly (promo 2005), Chargée de formation internationale chez Chanel*

L'Association ESCE Alumni a eu le plaisir de se réunir dans le cadre des Jeudis des ESCéens, autour d'une table ronde pour débattre sur le thème de la crise dans les entreprises du secteur du Luxe et les sujets qui en font l'actualité. A travers l'intervention de nos quatre Anciens de l'ESCE identifiés sur la photo ci-dessus, nous avons pu bénéficier de différents points de vue avisés sur le secteur, permettant ainsi de lancer le débat avec pas loin de soixante Anciens ESCéens présents dans la salle.

La Création : une fonction nécessaire mais pas suffisante à la viabilité de l'entreprise appartenant au secteur du luxe

Luxe, calme et volupté, certes pour l'image qui doit être perçue par les clients. Néanmoins, les coulisses des entreprises du secteur du luxe n'ont rien de glamour !



D'après Pedro Alves-Pires, « Les qualités managériales requises sont tout aussi équivalentes à celles des entreprises appartenant à d'autres secteurs : gestion des hommes et des femmes, mise en place d'une administration économique saine de l'entreprise ... »

Le processus de fonctionnement interne est similaire à celui des entreprises œuvrant dans des secteurs différents à une exception près : la « création » est un domaine de privilège qui pourrait même être qualifié de sacré. Nos intervenants sont tous unanimes à ce sujet : la « création » ne doit en aucun cas être influencée par l'activité des autres services de l'entreprise ; ils doivent constituer un support structuré et organisé autour de la « création ».

Le management n'apparaît donc pas incompatible avec le luxe ! Bien au contraire, les processus de gestion internes sont fondamentaux mais doivent être mis en place là où la nécessité s'en fait ressentir (Ressources Humaines, Finance, Production...) c'est-à-dire dans toutes les fonctions de l'entreprise à part la création.

Une approche différente dans certaines fonctions de l'entreprise

Un marketing de l'offre

Dans le cadre du secteur du luxe, l'entreprise est confrontée à un marketing de l'offre et non pas de la demande. Cela pourrait surprendre certains profanes mais contrairement au secteur de la grande consommation, le luxe ne répond pas à la demande mais provoque des besoins. D'autant plus qu'une liberté totale doit être octroyée à la création.

Ainsi, l'approche marketing est forcément influencée par ces facteurs. Cette fonction ne se permet pas et ne doit pas dicter aux créatifs ce qu'ils doivent faire.

« C'est la création qui crée le produit et le marketing qui conçoit l'univers autour de celui-ci » a affirmé Audrey Miquelis.



La conception de cet univers, nécessaire à la vente, consiste à associer le produit à une histoire, un événement, une odeur, une musique... L'objectif principal du marketing : provoquer l'envie d'acquérir le produit !

La vente : des codes différents ?

Dans le secteur du luxe, la fonction commerciale n'est pas régie par les mêmes règles que dans les autres secteurs. Il existe des codes convenus qu'il est primordial de respecter. L'exemple suivant relatif à la vente, cité par Marie-Charlotte Wood-Joly, a parfaitement illustré cette idée :



« Un commercial qui vend un produit à une star avant de le vendre à une personnalité telle qu'un membre d'une famille royale pourrait nuire à la marque. En effet, si cette personnalité constate dans un magazine que le produit acheté pour un événement à venir a déjà été porté par une star, l'image qu'elle se faisait de la marque s'en trouverait fortement affectée ».

Il est donc nécessaire de canaliser l'énergie des commerciaux motivés par le désir de conclure rapidement une vente potentielle et par la volonté de vendre des quantités de produit importantes. Cette approche de la vente serait nuisible dans le secteur du luxe puisque le service, l'exclusivité et la rareté sont des composantes essentielles de la perception du luxe.

Distribution commerciale : Luxe et e-commerce sont-ils incompatibles ?

La distribution commerciale dans le secteur du luxe est exclusive ou sélective :

- Distribution exclusive : vente directe au client avec une approche très poussée du service (ex : LVMH, Van Cleef & Arpels...)
- Distribution sélective : les enseignes sélectionnées pour vendre les produits des maisons du luxe doivent répondre à certains critères qui leur sont imposés (ex : le parfum N°5 de Chanel vendu chez Marionnaud).

Et la place du e-commerce dans tout cela ? Les avis prononcés lors du débat ont été partagés. Certaines maisons telles que Chanel refusent d'utiliser le e-commerce pour distribuer leurs produits car ce canal de distribution semble incompatible avec la notion d'exclusivité.

En revanche, Pedro Alves-Pires soutient un point de vue différent. Selon lui, les maisons du luxe l'utiliseront à l'avenir ou l'utilisent déjà tel que Christofle qui met une e-boutique à disposition de ses clients. Néanmoins, le prix étant une problématique sensible, la politique employée pour les produits mis en ligne doit être très cadrée. En effet, « le client asiatique peut constater la différence importante de prix entre le marché européen et le marché asiatique ». Il pourrait être tenté d'acheter les produits seulement en Europe et de négliger les magasins implantés en Asie.

Finance : quand la crise passe par là ...

L'idée générale était que le luxe ne connaissait pas la crise ! Cependant, la crise financière a ébranlé ce postulat. L'exemple de la maison de couture Christian Lacroix a été évoqué lors du débat. Cette maison n'a jamais « gagné de l'argent » et la crise financière la mise dans une situation de cessation de paiement. Les difficultés de la maison pourraient s'expliquer par un manque de processus de gestion et plus encore par une lacune dans le cadrage de la création.

En parfait accord avec ce constat, Patrick Boll a néanmoins rappelé que « la fonction financière effectue un suivi du cycle de vie du produit mais qu'elle n'impacte pas la création. »



La crise financière a aussi rappelé que le secteur du luxe ne rapporte pas beaucoup d'argent. Il est difficile de gagner de l'argent dans ce secteur car la production très limitée ne permet pas de faire des économies d'échelle, les créatifs sont payés très cher... Au meilleur des cas, les maisons du luxe gagnent un peu d'argent mais beaucoup d'entre elles en perdent : on compte les maisons du luxe qui gagnent de l'argent sur les doigts d'une seule main.

Peut-on créer une marque de luxe à l'heure actuelle ?

« Oui, mais pas par le processus : pour créer une marque de luxe, il faut en premier lieu du talent et une vision. » Telle a été la réponse de Pedro Alves-Pires à la question posée dans la salle. D'après lui, vient ensuite la mise en place d'un processus de gestion structuré qui est nécessaire pour la viabilité de l'entreprise œuvrant dans le secteur du luxe. Il faut combiner intelligence artistique et gestion des processus.

Le "made in the best place", les points de vue divergent

L'image perçue par le consommateur en termes de qualité pour un type de produit donné n'est pas forcément en adéquation avec la réalité actuelle. Il a été suggéré de part et d'autre de la salle qu'il fallait choisir le lieu de production selon la perception du client, c'est-à-dire en fonction de l'image d'un pays pour la fabrication d'un produit de qualité (ex : l'Italie est perçue comme un fabricant de chaussures de qualité).

Par contre, un désaccord a été exprimé. Pedro Alves-Pires pense que le « made in the best place va évoluer car pour persévérer dans la qualité, il faut trouver les meilleurs artisans ».

Le marché asiatique : la salle interroge sur la place du luxe

Pedro Alves-Pires et Patrick Boll confirment que la Chine et Hong Kong sont des marchés en pleine expansion pour le luxe. Par contre, en ce qui concerne l'Inde, la spéculation immobilière a une telle influence sur le marché de l'immobilier qu'il est difficile de trouver des locaux pour implanter les boutiques. D'après Pedro Alves-Pires, le luxe se développera en parallèle à l'immobilier c'est-à-dire lorsque des centres commerciaux verront le jour.

Le paradoxe entre rareté et abondance des boutiques implantées en Asie

L'une des composantes essentielle définissant le luxe est la rareté du produit. Or, tel que nous l'ont précisé Pedro Alves-Pires et Patrick Boll, Christofle a ouvert six boutiques à Shanghai et Montblanc en a ouvert cinq à Hong Kong. Ce paradoxe entre rareté et l'ouverture d'autant de boutiques dans une même ville a été soulevé par la salle et a suscité des avis controversés.

Par exemple, on pourrait arborer le point de vue suivant : la rareté ne se définit pas en termes de quantité absolue mais par un rapport entre l'offre et la demande ! En effet, même avec un nombre important de boutiques, les clients font la queue sur le trottoir des magasins. L'offre reste supérieure à la demande. Dans ce cas, le paradoxe est-il réel ?

Pour conclure

Force est de constater que les avis partagés ou divergents de nos intervenants et de l'audience ont enrichi le débat, permettant ainsi à chacun de se forger une opinion sur les différentes questions soulevées lors de cette rencontre.

Et, le débat continue sur nos réseaux sociaux Facebook, Twitter, LinkedIn et Viadeo.