



HAL
open science

Comment s'adapte le monde du luxe aux différentes crises qu'il traverse? Étude de la Maison Jaeger-LeCoultre

Julia Marcoux

► **To cite this version:**

Julia Marcoux. Comment s'adapte le monde du luxe aux différentes crises qu'il traverse? Étude de la Maison Jaeger-LeCoultre. Gestion et management. 2020. dumas-02989215

HAL Id: dumas-02989215

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02989215>

Submitted on 19 Mar 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Comment s'adapte le monde du luxe aux différentes
crises qu'il traverse ?
Étude de la Maison Jaeger-LeCoultre.**

Présenté par : **MARCOUX Julia**
Entreprise d'accueil : Jaeger-LeCoultre, Rue Andre-De-Garrini 2,
1217 Meyrin, Suisse
Date de stage : 01/03/2020 au 31/08/2020
Tuteur entreprise : Esperanza Rambla

Master 1 (FI)
Master Marketing - Vente
2019 - 2020



Avertissement :

Grenoble IAE, au sein de l'université Grenoble Alpes, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

Résumé

Longtemps considéré comme privilégié, nous sommes aujourd'hui conscients que le monde du Luxe est également touché par les différentes crises qu'il traverse, qu'elles soient économiques, financières ou sociales. Mais ce secteur à part bénéficie d'avantages non négligeables qui lui permette de se réinventer rapidement pour pouvoir conserver son assise stratégique dans ce monde de changement.

L'émergence de nouvelles tendances de consommation et d'une nouvelle clientèle représentée par la génération Z commence à faire trembler ces grandes marques, jusqu'alors confiantes.

L'enjeu de ce mémoire est de comprendre comment les grandes Maisons de Luxe adaptent leurs différentes stratégies, pour toujours rester en phase avec leur clientèle. Mais nous tenterons également de comprendre à quoi ressemblera le luxe de demain et quelles en seront les nouvelles règles du jeu.

Mots clés : *Luxe, marketing, stratégie, identité de marque, crise économique, crise sociale, génération Z, e-commerce / luxury, marketing, brand strategy, brand identity, economical crisis, social crisis, Z generation, e-shopping*

Sommaire

Avant-propos	8
Introduction	9
Partie 1 : Le luxe, un monde à part	11
I - Particularités et enjeux	12
a) Tentative de définition du luxe	12
b) Organisation du luxe	13
c) Caractéristiques du luxe	14
d) Origines et typologie des consommateurs du luxe	14
II - Gestion du luxe	16
Partie 2 : Entre crises identitaires et mutations : étude de la Maison Jaeger-LeCoultre	18
I - Le luxe d'aujourd'hui	19
a) Crise économique des <i>subprimes</i>	19
b) Emergence du luxe éthique	20
c) Crise sanitaire du <i>Covid-19</i>	21
II - L'évolution d'une marque : Jaeger-LeCoultre	24
a) L'histoire d'une maison	24
b) La stratégie d'une maison	25
i) Ses valeurs	25
ii) Sa gestion	26
iii) Son innovation	29
iv) Sa réponse aux crises	30
Partie 3 : Le luxe de demain	34
I - Les nouvelles règles du jeu	35
a) La "China Pride"	35
b) Le NoChannel	36
c) Distribution : retail ou wholesale ?	38
II - S'attaquer à la cible de demain : la génération Z	39
a) S'engager sur les réseaux sociaux	39
b) Revoir ses prix appliqués	40
c) S'engager politiquement	41
Conclusion	42

Avant-propos

Ce mémoire a été réalisé dans le cadre de mon Master 1 Marketing Vente.

J'ai eu la chance de pouvoir intégrer les équipes Store Design Planning de Jaeger-LeCoultre en tant qu'assistante Store Planning.

Mon stage a débuté normalement, mais après seulement quelques semaines de travail en présentiel, les bureaux ont été fermés et l'intégralité des équipes ont été placées en télétravail.

Après le déconfinement, nous avons été autorisés à revenir aux bureaux, une fois par semaine, en petites équipes. Cette précaution a été maintenue jusqu'à la fin de mon stage.

Introduction

Depuis quelques années, notre position de consommateur a été largement remise en question. Nous avons pu assister à l'émergence de différentes tendances de consommation qui ont largement influencé différents secteurs de consommation. Depuis quelques années, les consommateurs « éthiques » se sont imposés dans tous les domaines, plus conscients que leurs prédécesseurs, à la recherche de qualité, de local et de plus «green». Ils ont pris du pouvoir sur les marques, leur demandent plus de transparence, plus de visibilité, prêts parfois à payer plus cher. Cette nouvelle population exigeante et hyper connectée, est largement représentée par les 17-38 ans, qu'on appelle plus communément les *Millenials*. « *En quête de sens et de repères, mais aussi de transparence et d'authenticité, il se murmure en effet que 25% à peine des marques qui existent aujourd'hui trouveraient grâce aux yeux des Millenials, les 75% restants leur apportant si peu de valeur qu'elles seraient selon elles/eux destinés à disparaître* » (Hervé Monier, 2018).

Dans cette société qui cherche constamment à revaloriser ses droits et à affirmer ses valeurs, et face à l'émergence de tendances de consommation, les marques doivent revoir leurs différentes stratégies, repenser la façon dont elles communiquent avec leurs cibles pour ainsi s'assurer une assise stratégique dans ce monde de changements. Face à cette instabilité constante, nous assistons souvent à des virages à 360°, des prises de directions complètement novatrices et parfois à la perte d'identité d'une marque. Certaines, à travers leur volonté de s'adapter aux nouveaux consommateurs et aux nouveaux marchés, empruntent parfois des chemins complètement en décalage avec les valeurs de marque qu'elles partagent depuis des années. D'autres préfèrent fermer les yeux face à ces transformations sociales, trop centrés sur leur identité de marque. Dans les deux cas, leur légitimité stratégique peut être remise en question.

La crise sanitaire que nous traversons depuis quelques mois illustre parfaitement le besoin des marques de s'adapter à de nouveaux modes de consommation, mais également la rapidité stratégique et l'habileté dont certains ont pu faire preuve. Quand tous les commerces ont été fermés, l'accent devait à tout prix être placé sur le digital et le E-commerce. Alors que le monde entre progressivement en confinement et est invité à rester chez soi, de nouvelles habitudes de vie intérieures se mettent en place. La manière dont la mode est appréhendée prend alors un tournant inédit puisque le pantalon de jogging se place alors en 1ère position des ventes. « *Comme le rapporte un représentant E-commerce du site de vente en ligne Net-a-porter.com au Women's sera Daily qui précise que les ventes de jogging ont grimpé de 40% depuis les premières annonces restrictives* » (Adrien Communier, 2020).

Les marques doivent alors revoir leur stratégie de communication rapidement : qui a besoin de s'offrir une robe de soirée, un maillot de bain ou encore des chaussures à talons, alors qu'on se sait même pas quand le monde sera déconfiné ? Le consommateur revoit ses besoins. Il faut alors mettre l'accent sur des gammes confortables et utiles à l'instant T.

Certaines marques online, comme ASOS, un des leaders du E-shopping, proposent alors des sélections « HomeWear », composées de vêtements confortables, à porter à la maison. Le succès est immédiat puisque presque l'intégralité des pièces sont en rupture de stock. Mais la crise coronavirus n'est malheureusement pas un cas isolé, puisque nous vivons très souvent des crises financières, économiques et surtout sociales qui perturbent le fil des choses et demandent une remise en question perpétuelle des stratégies des entreprises.

De par ses spécificités, son implantation et sa supériorité financière, un domaine semble être plus épargné que les autres face à ces changements et ces crises : le monde du luxe. Il est beaucoup plus rare d'entendre qu'une maison de luxe, implantée depuis de nombreuses années dépose le bilan, demande son placement en redressement judiciaire ou met en place un plan social de licenciement.

C'est avant tout grâce à leurs réputations, leurs héritages et leurs histoires que les maisons de luxe peuvent rester positionnées dans leur secteur. On entend parfois que le luxe n'a pas besoin de marketing puisque son histoire se suffit à elle-même. Mais ces Maisons privilégiées sont en fait également touchées par ces différentes crises. Les conséquences en sont moins lourdes, de par leurs positionnements dans des grands groupes comme LVMH, Kering ou Richemont, qui leur apporte une stabilité et une sécurité financière non négligeable.

Mais la mondialisation et la baisse du pouvoir d'achat ont imposé aux marques de luxe de revoir leurs stratégies. Mais comment se réinventer en tant que marque, quand on partage depuis de très nombreuses années les mêmes valeurs ?

Comment conserver son identité de marque quand l'ère du digital ne colle pas avec l'héritage culturel de sa maison ?

Nous étudierons dans ce mémoire comment les Maisons de luxe s'adaptent aux différentes crises qu'elles traversent à travers l'étude de la maison Jaeger-LeCoultre. Parce que le luxe est un domaine très large nous nous concentrerons sur les secteurs de la mode (prêt-à-porter, joaillerie et horlogerie).

Nous commencerons par définir ce qu'est réellement le luxe, quels en sont ses enjeux et comment les Maisons adaptent leurs gestions. Dans un second temps nous étudierons les différentes crises sociales qui ont bouleversé le consommateur, et nous définirons les différentes mutations qu'a subies ce monde du luxe. Enfin, nous aborderons la question du luxe de demain et de ses nouvelles règles.

PARTIE 1 :

-

Le luxe, un monde à part

CHAPITRE 1 - Particularités et enjeux

Dans le monde contemporain, la notion de luxe, de par sa gestion particulière ainsi que ses grands enjeux, est devenue essentielle. De nombreux ouvrages se sont attelés à expliquer ses fonctionnements et son management, bien différents d'un milieu commercial plus « basique ».

A) Tentative de définition du luxe

Comme l'expliquent Michel Chevalier et Gérald Mazzalovo, dans leur ouvrage « *Management et Marketing du Luxe* », il est quelque peu utopique de donner une définition précise de ce qu'est réellement le luxe, sa définition ayant changé au fil du temps. Il existe à l'heure actuelle différentes approches, basées sur différents aspects de ce secteurs.

Avant toute chose, il semble intéressant d'étudier l'étymologie du mot *luxe*. Celui-ci désigne « le caractère de ce qui est coûteux, raffiné et sophistiqué », les biens de luxe « correspondent à des goûts recherchés et coûteux, et non aux besoins ordinaires de la vie ». (*Larousse 2004*)

Certaines définitions ne réduisent le luxe qu'à un seul sens, basé sur son exclusivité sur le marché. « *On peut dire d'une marque de luxe qu'elle est très exclusive, qu'elle est pratiquement la seule dans sa catégorie de produits et qu'elle apparaît comme le symbole très sélectif de la rareté, du raffinement et du bon goût. Elle aurait également une certaine noblesse et élégance. De ce point de vue, il n'existerait qu'une seule voiture de luxe : la Rolls Royce, et une Ferrari, avec son rouge rutilant, pourrait être considérée comme l'archétype du mauvais goût* » (*M. Chevalier, G. Mazzalovo, 2015*). Cette définition implique donc la supériorité d'une marque, face à une autre, pour qu'elle soit considérée comme luxueuse. Or, cette définition ne correspond pas au marché du luxe tel que nous le connaissons aujourd'hui. Il n'existe pas qu'une seule marque de prêt-à-porter de luxe, ou une seule marque de joaillerie de luxe, mais bien plusieurs qui se sont imposées, au fil des années, par leur histoire et leur culture.

Pour d'autres, le grade de marque de luxe, ne serait atteint seulement une fois sa légitimité sur la marché obtenue : ainsi une marque débiterait comme marque de mode, et pourrait être considérée comme marque de luxe, seulement quand elle aurait fait ses preuves, en terme de qualité de produits, de service-client et de réputation. Le luxe devient ainsi un « grade » ultime à atteindre.

D'un point de vue consommateur, « un produit de luxe est un objet acquis ou reçu pour se faire plaisir ou se valoriser » (*Lombard, 1989*).

On parlerait alors de marqueur social. Cet objet permettrait de concrétiser son appartenance à un milieu.

B) Organisation du luxe

Afin de comprendre réellement ce monde du luxe, il convient de définir ses différents secteurs d'activités, tels qu'ils sont évoqués dans le même ouvrage « *Marketing et Management du Luxe* » :

- Le prêt-à-porter sélectif et exclusif homme et femme
- Le segment de la haute joaillerie et l'horlogerie de luxe
- Les parfums et les cosmétiques
- Les accessoires de mode
- Les vins et spiritueux
- Les voitures de luxe
- Les hôtels de luxe
- Le tourisme de luxe
- Et l'activité de banque privée. (annexe : figure 1)

À travers ces différents secteurs, on peut alors considérer différents « niveaux » de luxe, basée sur l'exclusivité et la sélectivité des produits. On parle alors de luxe inaccessible, de luxe intermédiaire et de luxe accessible.

La première catégorie se centre sur des modèles très exclusifs, très onéreux, qu'on ne considérerait pas comme un achat « banal » même pour un consommateur fréquent de produits de luxe. On peut citer par exemple une montre Jaeger LeCoultre, dont l'intégralité des mouvements a été montée à la main, ornée d'un revêtement aquarelle réalisé à la main par un maître horloger pendant de nombreuses heures, le tout parsemé de diamants précieux. Cette pièce correspond à une division des produits Jaeger-LeCoultre appelé « High Watch Making », réalisés exclusivement sur demande, dont les prix débutent aux alentours de 160 000€.

La seconde catégorie, le luxe intermédiaire, reprend des modèles inaccessibles, sous forme de « copies » afin de permettre l'acquisition à un public plus large. Toujours chez Jaeger-LeCoultre, ce segment correspondrait aux mêmes modèles que les HWM, sans les éléments qui les rendent uniques (diamants, aquarelle, mouvement ...).

Enfin, le troisième niveau, le luxe accessible, représente les pièces de marques de luxe, mais fabriquées en usine, en plus grande quantité.

C) Caractéristiques du luxe

Une des principales caractéristiques qu'on pourrait associer au monde du luxe, et que l'on retrouve à travers ces différentes définitions, et au sein de ses trois niveaux serait son lien au « rêve ». Selon Allèrès (1992), le luxe est avant tout une notion de rêve accompagné de quelque chose de fonctionnel. Parce qu'il suscite le désir, parce qu'il semble totalement inaccessible par le commun des mortels, il est très souvent associé à une idée de rêve irréalisable. On oublie parfois la fonctionnalité première d'un objet de luxe, ses caractéristiques tangibles, au dépit du désir qu'il nous procure. On veut procéder un objet luxueux; bien qu'on n'en ai pas besoin. Selon Roux (2003), cet objet adopte alors un côté symbolique, parfois inexplicable : "la marque de luxe se caractérise par une valeur ajoutée symbolique imaginaire ou sociale qui la différencie des autres. La marque de luxe correspond ainsi aux besoins symboliques que le consommateur peut ressentir (par opposition aux besoins fonctionnels ou de variété) ».

Ensuite, il convient bien sûr de rappeler que ce qui caractérise principalement le luxe est son opposition à la production de masse. On évoque souvent des collections limitées, très limitées, voire exclusives. Une marque de luxe ne produit pas en grande quantité, afin de pouvoir baisser son prix de vente/de production.

D) origine et typologie des consommateurs du luxe

En 1995, ils n'étaient que 90 millions. Aujourd'hui, et selon une étude du cabinet *Bain&Compagny*, ils seraient plus de 330 millions à consommer des produits de luxe. C'est en moyenne 10 millions de nouveaux consommateurs chaque année. Mais qui se cache derrière cette clientèle en constante évolution ? Il convient avant tout de comprendre d'où viennent ces consommateurs, à travers leur origine et la part de marché qu'ils représentent :

- Avec 27% du marché, les Américains représentent aujourd'hui 90 millions de consommateurs.
- L'Europe de l'Ouest et ses 24% du marché comptent aujourd'hui 80 millions de consommateurs
- La Chine, 14% du marché, compte à elle seule 50 millions de consommateurs
- Le Japon, assez loin derrière, détient 10% du marché et représente 35 millions de consommateurs.
- Vient ensuite l'Europe de l'Est (7%) et 20 millions de consommateurs, suivie par l'Amérique du Sud (6%) et le Moyen-Orient (3%)

L'Afrique, qui n'apparaît pas encore dans cette répartition, devrait s'imposer dans les années à venir, avec un certain nombre de consommateurs importants.

Il convient également de noter que tous ces consommateurs ne sont pas tous des acheteurs « réguliers ». Dans ce marché où 40% des achats sont réalisés pour des cadeaux, environ 175 millions (soit la moitié) ne sont que des consommateurs occasionnels.

De plus, les consommateurs Chinois (qui représentent plus de 14% du marché) assurent à eux seuls 28% des dépenses de ce secteur soit environ 100 milliards d'euros d'achats de produits de luxe. Il est évident de dire que le marché chinois est aujourd'hui le plus porteur du secteur. Cette tendance a évolué au fil des dernières années. Comme l'explique Claudia D'Arpizio (2014) : « Il y a 10 ans, les Japonais étaient ceux qui dépensaient le plus, ce n'est plus vrai aujourd'hui. Je suis frappée par la vitesse à laquelle beaucoup de Chinois ont changé dans leurs goûts et se sont sophistiqués, recherchant désormais des produits plus exclusifs ».

Grâce à la provenance globale de ces différents consommateurs, nous commençons déjà à en voir émerger différents profils. *Bain & Company*, dans son étude, en distingue 7 :

- *Les omnivores ou les boulimiques* : ils sont en moyenne âgés de 30 à 40 ans, ils consomment beaucoup et dépensent de grosses sommes d'argent. Cette catégorie est largement représentée par les consommateurs chinois.
- *Les spécialistes* : ils ont des désirs très précis. Ils s'intéressent rarement à de nombreuses différentes marques mais sont attachés à une seule. Ils s'attachent d'autant plus à l'histoire, au savoir-faire ainsi qu'à la qualité d'une marque. Ils sont représentés en majorité par les Européens ainsi que les Américains du nord.
- *Les conservateurs* : ils ont au moins 50 ans et font preuve d'un grand attachement pour certaines marques, souvent consommées par leurs parents.
- *Les hédonistes* : ils ont une forte connaissance du milieu du luxe, et de son économie. Ils pratiquent une consommation dite mixte, c'est-à-dire qu'ils consomment autant du luxe que des marques abordables (de la Fast-Fashion notamment)
- *Les investisseurs* : ils proviennent du Moyen-Orient, et s'intéressent spécifiquement au milieu de l'horlogerie et de la joaillerie
- *Les désillusionnés* : se désintéressent totalement de toutes les grandes marques
- *Les « Wannabe »* : passionnés de mode et de luxe, mais qui n'ont pas les moyens de le consommer.

CHAPITRE 2 - Gestion du luxe

Selon une légende : le luxe n'aurait pas besoin de marketing. Effectivement, si on y réfléchit un peu, le marketing viendrait à l'encontre d'une des valeurs principales de ce secteur : l'exclusivité. Ce serait principalement grâce à sa réputation et son savoir-faire qu'il pourrait attirer ses clients : « Les marques de Luxe se sont longtemps vantées de ne pas faire de marketing, vulgaire pratique de rationalisation commerciale réservée aux marques de grande consommation, focalisées sur le profit » (Kim PRZYBYLA, 2013).

Mais en réalité, beaucoup de grandes marques du luxe développent aujourd'hui des stratégies diverses, afin de s'adapter à une économie qui change, ainsi qu'à une société dont les valeurs évoluent. Ces dernières années beaucoup d'éléments ont incité ces grandes marques à sortir de leur zone de confort privilégiée, notamment l'arrivée de l'ère digitale, ainsi que la prise de pouvoir de la génération Y, à la recherche de transparence, de qualité et beaucoup plus exigeante que ses prédécesseurs.

Mais peut-on réellement comparer le marketing d'une marque de luxe et d'une marque de grande production ? Christian Blankaert (2010), dans son ouvrage "*Les 100 mots du luxe*" propose la définition suivante : « un marketing complexe et subtil qui allie une prise en compte de l'humeur, du temps, une bonne compréhension des mœurs, des tendances et des habitudes des clients, et en même temps une capacité à devancer tous ses mouvements pour anticiper sur les goûts et les aspirations afin de donner naissance à des produits en avance sur leur temps, mais justes »

On parlerait donc d'un marketing complètement novateur et unique. On ne se base pas sur une étude de marché ou sur une solution pour proposer quelque chose de différent de ses concurrents, on cherche à comprendre son client, l'inspirer, le faire rêver et lui proposer d'entrer pleinement dans un univers à part. La notion de rêve fait partie intégrante du processus de communication des marques de luxe. Hermès ne pourrait pas vendre son sac mythique Birkin en montrant qu'il est le moins cher du marché. Hermès vend son sac en montrant la magie derrière cet objet unique, en communiquant sur l'histoire, la légende qui se cache derrière ce sac à main, qui devient un symbole de réussite sociale, de féminité affirmée, de confiance en soi et gage d'un style intemporel.

Afin de comprendre comment peut fonctionner la stratégie marketing d'une marque de Luxe, Jean Noël Kapferer propose les 8 commandements suivants :

- *On ne délocalise pas la production* : la seule façon de pouvoir être et rester incomparable face aux multiples copies, dont la qualité est aujourd'hui remarquable, c'est de proposer un produit « mode OF France » et pas « made IN France », puisqu'il porte avec lui l'histoire d'où il provient.
- *On ne fait pas de publicité pour vendre* : le luxe c'est la discrétion. Il faut proposer de la subtilité.
- *On communique vers un public extérieur au cœur de cible* : l'ostentatoire fait partie du business modèle du luxe : « le luxe n'est pas un plaisir solitaire ».
- *On contrôle l'intégralité de la chaîne de valeur* : dès qu'il y a des éléments qui sont sous-traités, la marque devient comparable à d'autres. En contrôlant l'intégralité de sa *Supply chain*, on peut proposer un produit inimitable
- *On contrôle la totalité de la distribution* : cela permet de contrôler les prix et l'expérience client. C'est le problème du secteur des Vins et Spiritueux, puisqu'ils ne connaissent pas le client final et ne peuvent pas contrôler les prix de celui-ci.
- *On n'accorde jamais de licence* : une marque qui débute ne peut pas proposer qu'un seul produit. Elle propose donc des licences. Il faut ensuite les racheter pour pouvoir tout contrôler.
- *Il faut toujours augmenter le prix de vente moyen* : on ne peut pas être le rêve accessible. Les gens sont de plus en plus riches, les pays émergents également. Si cette population peut s'offrir des produits de luxe sans problème, une marque perd de sa valeur. Il faut donc proposer un prix presque irrationnel qui donne envie mais qui pose problème. À titre d'exemple, Rolex augmente systématiquement ses prix au mois de septembre, chaque année, sans aucune forme de justification. Elle est aujourd'hui une des marques les plus désirées au monde.
- *Il faut développer avec les clients des relations directes en one-to-one* : l'essence du luxe repose sur la proximité entre le grand artisan, qu'était par exemple Louis Vuitton, et ses clients, presque amis proches. La fidélité à long terme repose alors sur le passage du produit à l'expérience. L'avenir du luxe repose sur le DOS (*directed operated store* - ou les magasins managés en propre) puisque tout peut être contrôlé.

PARTIE 2

-

Entre crises identitaires et mutations : étude de l'entreprise Jaeger-LeCoultre

CHAPITRE 1 - Le luxe d'aujourd'hui

Nous pouvons aujourd'hui affirmer que le luxe est un secteur qui évolue et qui sait s'adapter à diverses situations, bouleversements sociaux ou crises économiques. Ces quinze dernières années, les événements se sont enchaînés, tous différents les uns que les autres, forçant ainsi chaque marque à revoir son positionnement, sa stratégie et sa manière de communiquer.

Nous ne pourrions pas revoir en détail toutes les dates marquantes de l'histoire de l'économie et du luxe, mais nous pouvons développer sur certains événements qui ont littéralement chamboulé tout un secteur.

A) Crise économique des *subprimes*

Nous commencerons bien évidemment par citer la crise économique de 2008. Pour rappel, le krach boursier de *Wall Street*, précédé par la crise des *subprimes* (crédit hypothécaires à risques) va être révélatrice des facteurs d'instabilité de cette industrie. Quand les taux d'intérêt de crédits précédemment facilités ont explosés, l'économie mondiale en prend un coup. Les différentes puissances mondiales tombent petit à petit en récession, notamment la France en 2009. Avec la décélération de ses deux marchés cruciaux de l'époque, les États-Unis et le Japon, le marché mondial du luxe perd 3% de son évolution soit 6 à 7 % (contre 10% en 2007). (annexe : figure 2)

Mais ce secteur se relèvera plus rapidement que prévu. Il sera même qualifié de « en bonne santé » quelques années plus tard. Selon le cabinet *Bain&Company*, le luxe a souligné une hausse de 10% en 2011 contre 8% précédemment estimés.

Du côté du prêt-à-porter, ce sont principalement les marques de luxe plus « accessibles », comme Coach ou Ralph Lauren qui pâtiront davantage de la crise. Les marques « super-luxe » comme Gucci, Louis Vuitton ou encore Hermès s'en sortiront très bien.

Comment explique-t-on cela ? Par la clientèle de ce marché.

Effectivement, comme nous l'avons expliqué précédemment, la clientèle du luxe n'est plus uniquement composée d'acheteurs fortunés et élitiste. Une grande partie de cette clientèle est représentée par des acheteurs occasionnels, qui n'ont pas forcément les moyens de consommer du luxe dans leur vie de tous les jours.

Dans ce contexte économique, « le consommateur traditionnel des produits de luxe peut et pourra toujours les acheter parce qu'il n'est pas concerné par les crises. Quant au consommateur occasionnel, rien d'étonnant à ce qu'il décide, en cette période de crise, de se payer le luxe de s'acheter un produit de marque, cher mais sublime à ses yeux, pour se faire plaisir et conjurer ainsi la crise» (Anido Freire, 2011).

On comprend finalement que cet acte d'achat peut être largement associé à

un aspect psychologique de la consommation, largement représenté par l'auto-compulsivité des femmes, moteur de consommation souvent sous-estimé.

Dans ce contexte, certains se permettent même d'aller plus loin : Louis Vuitton enregistre un chiffre d'affaires record de 1,75 milliard pendant cette période de crise. Comment ? En augmentant ses prix de 10%, 15% jusqu'à 20%.

B) Emergence du luxe éthique

Cette crise financière aura également un impact sur le comportement des consommateurs et sur le fonctionnement des maisons. Après un contexte où toute l'économie mondiale est bouleversée, les clients revoient leurs façons de consommer. On favorise le côté « essentiel » des choses, on s'éloigne de la sur-consommation. On demande de la qualité, de la transparence sur les produits. La clientèle du luxe commence à s'intéresser à la provenance de ses produits, à la manière dont ils ont été fabriqués. Ils veulent acquérir un produit d'une grande maison car ils s'intéressent à la réalisation de celui-ci. Ils sont prêts à payer plus cher pour du plus « local » et la cause sociale et environnementale commence à prendre plus d'importance.

C'est ainsi qu'une des mutations majeures du luxe prend forme. On assistera quelques années plus tard, à la naissance d'un luxe « éthique ». Les maisons sont obligées de s'adapter à cette nouvelle clientèle. Elles commencent donc à repenser leurs modes de gestion et la qualité de leurs produits. Les initiatives se suivent mais ne se ressemblent pas.

De ce virage éthique naît le « *Anti Fur Movement* », en association avec Fur Free Alliance, une association militant pour l'arrêt de l'exploitation animale. (annexe : figure 3). Des maisons comme Prada, Giorgio Armani, Dries Van Notten ou encore Burberry refuse l'utilisation de fourrure animale.

Stella McCartney, a l'image de son engagement, propose à partir de 2011 des collections écologiques et durables.

Quelques années plus tard, Vivienne Westwood lance le slogan « Buy Less, Choose Well, Make it Last » en faveur d'une consommation plus réfléchie et plus raisonnée.

En 2013, les géants du luxe LVMH et Kering, commencent à implanter des départements « Développement Durable » dans leurs bureaux. Les maisons des groupes commencent donc à repenser leurs collections et leurs modes de production en commençant par le choix et le développement des matières, suivi de la gestion de leurs demandes mais également par le choix de leurs packagings.

Cet effort éthique est également suivi par la mise en place de nombreuses initiatives comme LIFE, chez LVMH, un outil de mesure visant à renforcer sa « performance écologique ».

En 2017, la tendance du upcycling monte en force. Différente du recyclage, elle signifie littéralement « recycler par le haut ». En d'autres termes, cette pratique consiste à récupérer des matières usagées, pour leur donner une nouvelle vie plus qualitative.

« Être designer aujourd'hui, c'est savoir créer et produire autrement. Pourquoi aller chercher du tissu en Chine ou en Italie, inventer des imprimés qu'il faudra changer l'année d'après, alors qu'il y a tant de tissu à réutiliser ? Je trouve effarant que les grandes maisons n'aient pas déjà fait un pas vers ce type de production, alors qu'on passe son temps à se plaindre du gaspillage. Mais attention, je ne fais pas de l'upcycling un combat car, pour moi, le vêtement doit d'abord être désirable et portable. J'aime aussi imaginer des modèles fonctionnels pour les femmes d'aujourd'hui. (...) C'est aussi un pas vers plus de liberté, non ? ». Marine Serre, l'étoile montante du luxe a marqué tous les esprits lors de son premier passage à la Fashion Week de Paris en 2017. Dans la collection qu'elle présente, 30% des pièces sont issues d'upcycling. L'année suivante, la collection en comporte 45%.

Plus récemment, Chanel, grande maison de la Haute Couture, a mis en place le programme Chanel 1.5°, pour lutter contre le réchauffement climatique. Ce programme se base sur quatre champs d'actions appliqués directement à sa gestion avec la réduction de son empreinte carbone, la revue de sa chaîne d'approvisionnement, son passage à l'électricité renouvelable et son financement des projets d'adaptation aux changements climatiques.

Rapidement cet esprit éthique devient incontournable, et les grandes maisons du luxe comprennent qu'afin de concerner leur légitimité, dans ce secteur, il est essentiel de l'adopter.

Mais d'autres crises, sans précédent, ont nécessité une capacité d'adaptation, une forme d'agilité et de rapidité d'action de la part des grands du luxe. Comment ne pas parler de la crise sanitaire que nous venons de vivre ?

C) Crise sanitaire du Covid 19

En mars 2020, le premier ministre annonce en direct un confinement général de la population française ainsi que la fermeture des lieux de vente et magasins non essentiels, afin de limiter et réduire l'impact du virus COVID-19. Ainsi, pour tous les secteurs du luxe confondus, les magasins sont fermés, les événements annulés.

L'activité touristique est réduite au néant, la Fashion week est annulée, les aéroports sont fermés, et l'échange en « présentiel » devient alors quasi impossible.

Il devient alors essentiel pour toutes ces maisons de se tourner vers le digital, lieu privilégié qui permet encore l'échange et la vente, sans prendre de risque pour sa santé et sa vie.

Afin de remettre les choses dans leur contexte, Franck Delpal, économiste à l'Institut français de la mode, rappelle que les maisons françaises de luxe sont exportatrices à plus de 90%. Leur chiffre d'affaires principal provient des pays qui ont été largement touchés par la pandémie (notamment le marché asiatique et les États Unis). De plus l'interdiction de voyager a réduit considérablement le nombre de touristes en France et notamment à Paris.

Enfin, la Fashion Week est aujourd'hui un événement redoutable pour les maisons. Historiquement professionnel, cet événement aujourd'hui sur-médiatisé sert de caisse de résonance aux grandes marques, et permet ainsi de générer du chiffre. C'est également le cas des salons professionnels, notamment dans le secteur de la haute joaillerie et horlogerie, comme le SIHH, qui a été annulé.

En prenant tous ces éléments en compte, nous comprenons rapidement que cette crise sanitaire chamboule complètement le fonctionnement et la gestion des maisons de luxe. Or, n'oublions pas que ces maisons sont remplies de cerveaux créatifs, de designers, d'artistes qui ne manquent jamais d'idées. Finalement, ce nouveau cadre et ces fortes contraintes s'imposent comme un nouveau challenge, comme un défi à relever. Pour compenser le fait que la plupart des acheteurs doivent rester chez eux, on procède alors à une réorganisation de ces grands événements :

- La Fashion Week de Paris se digitalise, et la plupart des grandes maisons utilisent alors leurs réseaux sociaux pour parler à leur clientèle. Le 05/05/20, la fédération de la haute couture et de la mode annonce que la Fashion Week parisienne aura lieu en ligne. Quelques jours plus tard, la Chambre Nationale de la mode italienne déclare suivre le mouvement. On assiste alors à une série de défilés, diffusés entièrement en ligne. Sur les lieux sont présentes uniquement les équipes nécessaires à l'image, à la diffusion et à la gestion du défilé. Le directeur général de LVMH précise que le groupe veille scrupuleusement aux respects des gestes barrières (port du masque, distance de sécurité, désinfection du matériel à intervalles réguliers..)
- La saison « croisière », l'une des plus lucratives de l'année sera modifiée. Présentée au printemps, cette collection est le moment pour les créateurs de proposer des collections « d'entre-saisons », souvent plus folles et plus ambitieuses. C'est également un grand programme commercial puisqu'elle permet aux boutiques de remettre leurs stocks à jour avant l'arrivée de la collection Automne/Hiver. Comme l'a expliqué Anna Wintour, rédactrice en

chef de Vogue America au Times : « En temps de crise, il faut réfléchir à un reste radical ». Ainsi la plupart des créateurs annuleront leurs défilés, dans le but de retravailler leurs collections pour les présenter à l'automne ; d'autres proposeront des versions livestream, dans des salles vides, comme la maison Giorgio Armani.

- Le Festival de Cannes, événement emblématique du cinéma est également date incontournable pour les grands couturiers qui y montre leurs plus récentes réalisations portées par des célébrités, ne sera pas épargné. Les organisateurs sont alors confrontés à un problème majeur : la priorité est donnée aux films qui n'ont pas pu sortir au cinéma à cause du confinement. Dans ce contexte-là, comment convaincre les professionnels du cinéma d'adhérer à une version virtuelle ? Une enquête est ainsi menée et révèle que « 80% d'entre eux sont intéressés par un Marché en ligne et 66% en capacité de réaliser des acquisitions ». Les organisateurs décideront finalement de proposer une version virtuelle du Marché du film et d'attendre que les choses reviennent à la normale pour organiser la version physique du Festival.
- La Mostra de Venise, événement mythique du cinéma italien apparaît ici comme l'exception. Ce festival du film choisit chaque année un sponsor parmi les géants du luxe : Armani beauty, Maserati et Jaeger LeCoultre pour sa dernière édition. Cet événement est l'occasion pour ces grandes maisons de faire parler de leurs collections, de leurs produits, dans un contexte luxueux, privilégié. Pour Jaeger LeCoultre, une *Reverso*, modèle emblématique de la marque sera offerte aux gagnants des prix. Le directeur annoncera le 17 Juillet 2020 que le Festival se déroulera aux dates prévues, mais que le programme a été réduit et les mesures sanitaires seront appliquées.
- Enfin, le Watch & Wonders 2020, ancien SIHH (salon international de la haute horlogerie) qui a lieu à Genève depuis 1991 sera annulé. Ce salon, réservé aux professionnels du luxe et de l'horlogerie, qui accueille les plus grands (Rolex, Jaeger LeCoultre, Hermès, MontBlanc, Vacheron et Constantin...) est un lieu de regroupement de personnalités du monde entier. Pour les organisateurs, il est de leurs responsabilités « d'anticiper les risques que des voyages et d'importants regroupements internationaux pourraient engendrer dans les semaines à venir ». Pas question de déplacer l'événement. Les amateurs d'horlogerie devront attendre l'édition 2021.

CHAPITRE 2 - L'évolution d'une marque : Jaeger LeCoultre

Nous avons donc pu comprendre, par les points précédents, comment les grands du luxe ont pu s'adapter à différentes situations. Nous avons vu que, contrairement à de plus petites structures, de par leur stabilité financière et leur appartenance à des grands groupes, les maisons de luxe ont le pouvoir de se réinventer, de mettre en place des programmes, des initiatives et de rebondir. Mais peut-on réellement conserver son identité, son image de marque, si les actions mises en place dénotent de l'ADN initial de la maison ?

Nous étudierons dans la prochaine partie, comment la Maison Jaeger LeCoultre, pionnière de l'horlogerie suisse a su conserver son assise stratégique, affronter les crises et les tempêtes, sans jamais perdre de vue son ADN de marque.

A) L'histoire d'une maison

Référence ultime pour les amateurs d'horlogerie de luxe, l'entreprise Jaeger-LeCoultre a su s'imposer, au fil des années sur ce segments très sélect du luxe qu'est la Haute Horlogerie.

C'est au cœur de la vallée de Joux, dans le Jura Suisse, que la Manufacture est implantée depuis 1833. À travers ces 187 années d'histoire, c'est par la technicité, l'inventivité et la qualité de ses montres qu'elle a su convaincre les plus grands spécialistes.

C'est Antoine LeCoultre, horloger suisse autodidacte qui fonde son atelier en 1833. Il prouve sa légitimité dans le secteur en créant au fil des années différents procédés techniques comme le millionomètre et le remontoir à bascule.

Son fils, Elie LeCoultre transformera, en 1867, l'atelier familial en véritable manufacture, grâce à ses différentes prouesses techniques notamment de nombreux calibres complexes et procédés de fabrication.

De son côté Edmond Jaeger, grand horloger français, crée sa maison à Paris en 1880. Il innovera toute sa vie en créant différents outils de mesure de vitesses (chronographes, tachymètres, cinémomètres...).

Les deux maisons s'imposent dans ce milieu, par leur innovation et technicité respectives, jusqu'en 1903, année où les deux entreprises fusionnent dans le but de relever un défi ensemble : fabriquer des montres extra-plates. De cette liaison, d'abord amicale, puis professionnelle naîtra la Maison et marque Jaeger-LeCoultre.

Par la suite , la Maison ne cessera de faire rêver les amateurs d'horlogerie par des créations de plus en plus exceptionnelles : le mouvement de montres de poche à remontoir le plus plat au monde, en passant par des calibres composés de

plans superposés, jusqu'à la création de l'horloge Atmos, composée d'un mouvement perpétuel, aujourd'hui devenue une légende.

La Maison se forgera sa réputation autour de modèles emblématiques comme la montre Reverso, toujours commercialisée. Mis au défi par des joueurs de polo indiens, un grand homme d'affaires, César de Trey, propose aux deux horlogers de créer la première montre de l'histoire capable de résister aux chocs sportifs. Elle sera alors créée à Paris et brevetée en 1931. Véritable symbole des Arts Décoratifs, la Reverso connaîtra un véritable succès, toujours à l'heure du jour.

Suivront une liste de modèle toujours plus ingénieux : la Master Control en 1946, la Memovox en 1950, et la Futurmatic en 1953, première montre 100% automatique sans remontoir..

La Maison continuera de proposer de nombreuses évolutions de ces modèles et calibres retravaillés, améliorés et remis au goût du jour avec la Gyrotourbillon, nouvelle prouesse des montres à grandes complications, la Master Tourbillon, la reverso Gyrotourbillon..

En 2011, pour célébrer ses 80 années d'histoire, est lancé le modèle Reverso Ultra Thin, Tribute to 1931 qui rend hommage au premier modèle emblématique de la marque. (annexe : figure 4)

B) La stratégie d'une maison

Aujourd'hui, il est inutile de rappeler qui est Jaeger LeCoultre. Confortablement installée dans le secteur de la Haute Horlogerie, la marque est largement reconnue pour la finesse de ses créations, pour les nombreuses prouesses techniques dont elle a fait preuve mais également pour son histoire. Mais comment la maison a-t-elle surmonté les différentes crises qui se sont mises en travers de son passage ?

i) Ses valeurs

Aujourd'hui, pour parler de la marque Jaeger LeCoultre, ce n'est pas rare de parler de la « La Grande Maison ». Cette appellation fait en réalité référence à la Manufacture, située dans la Vallée de Joux, lieu de sa création. Au sein de ses nombreux bâtiments sont rassemblés différents corps de métiers, tous nécessaires à la création unique des montres Jaeger, conçues et réalisées sous le même toit. Dans cette manufacture cohabitent horlogers, ingénieurs, designers, artisans et sertisseurs, des métiers précieux, parfois rares à dénicher. Pour les employés de la Maison, on parlerait presque d'une grande famille, avec pour mot d'ordre : la bienveillance. À la Manufacture, tout le monde se dit bonjour, inconnu ou pas, aucune exception. Tous les collaborateurs sont des passionnés de

leurs métiers, qui racontent et partagent naturellement. Visiter la manufacture revient finalement à entrer dans l'univers Jaeger LeCoultre dont les quatre valeurs emblématiques sont portées et partagées par tous :

Openness (ouverture) - Excellence - Inner fire (feu intérieur) - Sensitivity (sensibilité).

Dans un secteur où l'histoire d'une maison est plus parlante que les produits eux-mêmes, Jaeger LeCoultre s'attèle à prouver son ouverture vers le monde et la nature; l'excellence de ses pièces notamment au travers de sa technicité hors pair; la passion qui fait vivre chacun de ses collaborateurs et sa sensibilité, au travers de pièces délicatement peintes à la main, qui ont fait l'objet d'un processus unique.

ii) Sa gestion

Au fil des années, c'est également à travers son management singulier que la maison a pu garder son assise stratégique et a su surmonter différents chamboulements économiques.

Le premier point de cette stratégie unique se forge autour de son procédé de fabrication et de production. Elle est aujourd'hui une des dernières maisons horlogères à réunir l'intégralité de sa chaîne de production sous le même toit.

Ce procédé « *in-house* » regroupe la fabrication de chacune des pièces d'un point de vue technique (création des mouvements, façonnage de celles-ci, l'assemblage de la montre, le polissage) mais également l'aspect créatif et décoratif de chaque montre (pose de diamants, sertissage ...).

En adoptant cette stratégie, Jaeger LeCoultre se dégage de multiples problématiques qu'induit la sous-traitance ou l'import de pièces extérieures. Si un problème est relevé, il est nettement plus facile de tenter de le retracer au fil de chaîne, pour tenter de le gérer au plus vite. De plus, la gestion des stocks est nettement facilitée, puisque les pièces sont fabriquées en même temps que les commandes. Plus besoin de devoir anticiper la demande et se retrouver avec des pièces inutiles à stocker, qui impliqueraient des coûts supplémentaires. La liaison directe entre la Manufacture et les équipes opérationnelles, basées dans la même région, facilite une nouvelle fois la gestion de la production grâce à une communication facilitée ainsi qu'à une possibilité de déplacement et visites.

Dans un second temps, la gestion de son canal de distribution est un aspect important du management Jaeger LeCoultre.

À ce jour la Maison compte un peu plus de 80 boutiques, réparties dans le monde entier (Europe, Etats-Unis, Amérique Latine, Afrique, Asie, Middle East ...). Elles sont rangées en deux catégories.

Les boutiques en propre sont appelées *Internal Boutiques*, c'est-à-dire qu'elles sont intégralement gérées en interne par les équipes Jaeger-LeCoultre, pour la gestion des pièces, le recrutement et le Store Design. Ces boutiques proposent en moyenne

une surface entre 40 et 80m². On y trouve l'intégralité des collections (visibles en magasins ou stockées en réserve). (annexe : figure 5)

Mais l'entreprise dispose également « *d'External Boutiques* », plus communément appelées des franchises, qui sont gérées par des personnes externes aux équipes, hormis le Design et l'Architecture de celles-ci. Les équipes franchisées gèrent elles-mêmes les produits qu'elles souhaitent mettre en avant et garder en réserve. Elles sont bien sûr suivies et guidées par les headquarters qui ont une vision plus précise de la demande du marché local.

Enfin, les montres Jaeger LeCoultre sont également disponibles chez des détaillants et revendeurs officiels qu'on appelle, en interne, des « Espaces ».

La catégorisation de ces espaces est définie en fonction de leur superficie.

Dans ces espaces sont compris les Shop-In-Shop, les plus grands, qui disposent en général de plusieurs vitrines, showcases et tables de vente. On les retrouve dans les grands espaces Wholesales comme les Galeries Lafayette, le Printemps ou la Samaritaine en Europe. Les autres espaces, qui ne disposent pas de tables de vente ou de plusieurs vitrines sont en général présents chez des grands détaillants de luxe spécialisés comme *Watches of Switzerland* ou *The Hour Glass* (revendeurs officiels de Rolex, Omega, Vacheron Constantin et des plus grands de l'horlogerie de luxe), présents dans le monde entier, mais également dans des centres commerciaux de luxe en Chine, au Japon ou encore aux Émirats Arabes.

Ces différents espaces sont également gérés par les équipes Jaeger-LeCoultre, mais proposent beaucoup moins de pièces. Ainsi, de manière stratégique, la Maison se sert de ces lieux comme des vitrines des nouveautés, en s'assurant qu'elles sont toujours à jour. Ils ne doivent pas être délaissés.

Comme l'explique Daniel Riedo, ancien CEO de la marque : « Pour s'assurer que nos détaillants sont à jour, nous leur rachetons certaines pièces. Par exemple des répétitions minutes. Nous proposons aujourd'hui la quatrième génération de ces modèles et certains détaillants en sont encore à la deuxième. Il faut faire certains nettoyages. Une fois les pièces rachetées, les mouvements sont généralement réutilisés pour le service après-vente et les boîtes en or sont fondues. »

La marque ouvre également des *Flagship* (ou magasin amiral), des boutiques emblématiques dans les plus grandes villes du monde (Paris, Londres, Rome, Tokyo, HongKong, Abu Dhabi...). Ces points de vente grandioses offrent à la clientèle beaucoup plus qu'une expérience d'achat puisque sur ses 200m² en moyenne, on peut trouver des bulles d'histoire de la maison, sous la forme de mini-ateliers d'horlogerie qui montrent des mouvements en direct, des éditions exclusives et limitées de la marque, des modèles archives...

C'est également par son marketing que l'entreprise nous prouve une nouvelle fois sa singularité. Extrêmement discret par rapport à ses concurrents, il est plutôt rare de tomber sur une publicité Jaeger-LeCoultre dans un magazine de mode comme Vogue, où on trouve en grand nombre des publicités Rolex ou Van-Cleef &

Arpels. La marque a choisi de diffuser ses publicités exclusivement dans les magazines dédiés à l'horlogerie de luxe. Sa clientèle étant principalement composée de spécialistes et experts en la matière, c'est à eux que la marque veut faire part de ses campagnes et de ses nouveautés.

En terme de marketing à proprement parler, la Maison préfère communiquer sur les valeurs internes à la marque, plutôt que sur ses réalisations horlogères. Conscient que dans le luxe, l'histoire domine le produit, Jaeger-LeCoultre choisit de faire voyager sa clientèle dans son univers, son héritage et son savoir-faire. Sa dernière campagne de communication en date se recentre sur le caractère intemporel de ses créations, en appuyant l'histoire de l'objet et l'histoire de la marque, grâce à la présence de clins d'œil à la vallée de Joux. Ils appuieront d'ailleurs ces campagnes sur la réédition d'anciens modèles comme la Reverso.

Lors d'une interview pour *Worldtempus*, Stéphane Belmont, directeur de la création et du marketing a expliqué avoir une approche différente du marketing : « Les produits nous définissent et nous sommes une marque dont les produits sont plus forts que la marque elle-même. Chaque montre a sa propre intégrité et sa propre authenticité. (...) Nous essayons de créer un produit qui vaut pour lui-même et la marque investit son patrimoine et ses valeurs dans ce produit. C'est pourquoi je m'occupe du marketing : pour m'assurer que le marketing suit le produit et ne devient pas quelque chose qui guide la compagnie. Le marketing n'est pas un outil en soi pour nous ».

Quand on évoque le service client chez Jaeger-LeCoultre, une expression est utilisée par tous : la cérémonie de vente. Cette considération de l'expérience de vente se réfère à tous les dispositifs mis en place à partir de l'accueil du client dans le magasin, pendant sa prise de décision et son choix de produits, jusqu'au moment où il quitte la boutique, son sac Jaeger-LeCoultre à la main. Selon la maison, le client doit être traité comme un roi. Il vient pour acheter un produit prestigieux et il doit pouvoir bénéficier d'un service du même niveau de prestige. Les employés des magasins suivent des formations tout au long de leur carrière pour avoir une connaissance optimale de l'intégralité des produits mais également de l'histoire de la maison et des caractéristiques techniques du monde de l'horlogerie. Ils doivent être en capacité de répondre à n'importe quelle question posée par un client.

Des salles VIP sont intégrées aux boutiques pour que le client puisse s'installer confortablement, une boisson ainsi que des amuses-bouches lui sont proposés ; lorsqu'il essaye une montre de la boutique, celle qu'il porte déjà à son poignet est entièrement nettoyée ; lors de l'achat de sa montre, le client repart également avec des kits d'entretiens spécifiques à chaque produit...

Tous ces éléments vont permettre aux clients de vivre une réelle expérience Jaeger-LeCoultre dont ils se souviendront et qui leur donnera envie de revenir pour une prochaine acquisition. Ce standing doit marquer leur esprit.

Des contrôles sont fréquemment réalisés par les équipes, à travers des clients mystères, afin de s'assurer du professionnalisme de ses vendeurs, de leur bienveillance lors de l'accueil des clients mais surtout du respect de la cérémonie de vente Jaeger-LeCoultre.

Enfin, la Maison a mis en place il y a quelques années un service *High Watch Making*, intégré avec le reste des équipes. Ce service s'occupe exclusivement de la gestion des pièces les plus prestigieuses, réalisées sur mesure et sur demande. Ces pièces, dont les prix grimpent parfois aux millions d'euros ne peuvent bien évidemment pas être réalisées en masse. Elles nécessitent des centaines d'heures de travail, d'assemblage et sont serties de pierres précieuses et équipées de mécanismes et mouvements ultra complexes. La Hybrus Mechanica à Grande Sonnerie, dernière pièce prestigieuse de la maison est composée de 55 mouvements complexes et plus de 1472 composants. Elle est une réelle prouesse technique. Elle sera commercialisée au prix de 1250000€. Elle est à ce jour la montre-bracelet la plus complexe au monde.

La mise en place de ce service *High Watch Making*, directement en lien avec la manufacture permet à l'entreprise de pouvoir optimiser au maximum la fabrication de ces pièces pour une meilleure réponse à la demande des marchés.

Cette gestion singulière permet naturellement de renforcer le positionnement de Jaeger-LeCoultre sur une des plus hautes marches de l'horlogerie contemporaine.

iii) Son innovation

Aujourd'hui, la Maison fait parler d'elle pour son côté innovant et sa capacité à se remettre en question et comprendre l'évolution de la société qui l'entoure.

Autrefois possédée par le groupe Audemars Piguet, la maison est rachetée en 2000 par le groupe Richemont pour la somme de 280 millions de francs. Ce groupe spécialisé dans les articles de luxe, qui possède entre autre Cartier, Van Cleef & Arpels, Mont Blanc, Chloé, est réputé pour les actions d'innovation qu'il met en place. Cette acquisition marquera alors un vrai tournant dans l'histoire de Jaeger-LeCoultre.

Le groupe a mis en place ces 20 dernières années différentes actions d'innovation dont la dernière en date est la création d'un centre de recherche et d'innovation à Neuchâtel. Ce lieu est destiné à devenir un incubateur d'innovation ainsi qu'un lieu de partage pour toutes les maisons du groupe. Plus d'une trentaine de chercheurs et scientifiques s'attellent à la recherche sur l'infiniment petit et sur des techniques de fabrication complexes. Ils imaginent également des matériaux innovants. De par son appartenance au groupe, la marque Jaeger-LeCoultre bénéficie de la résonance de

ces différentes initiatives, qui lui permettent de convaincre sa clientèle sur sa légitimité technique.

L'entreprise innove aujourd'hui dans le monde de l'horlogerie grâce à ses partenariats avec des jeunes talents. Chaque année, ils collaborent avec différentes Hautes Écoles de création, comme la CRÉA Academy of Genève, école de référence en suisse pour les métiers du marketing et du luxe. Un sujet de réflexion est proposé aux élèves qui présentent leurs recherches quelques mois plus tard. En général, le sujet choisi est en lien avec les questionnements internes des équipes. Parfois, après plusieurs années dans la même entreprise il est compliqué de prendre de la distance, du recul vis-à-vis d'une problématique. Ces nombreux partenariats apportent un souffle frais sur l'univers Jaeger-LeCoultre, grâce à des propositions complètement novatrices, différentes et uniques. Cette année, en 2020, la Maison demande aux jeunes talents de réfléchir autour de l'expérience client en boutique notamment autour de la notion de *Storytelling*. Cet événement leur permet également d'avoir un regard sur les prochains talents qui intégreront les équipes de la Maison, étant constamment à la recherche de nouveaux regards et de nouvelles visions de l'entreprise.

D'un point de vue plus opérationnel, Jaeger-LeCoultre s'est engagé depuis 2008 dans des politiques environnementales pour ses employés et collaborateurs en mettant notamment en place une pratique de covoiturage qui permettra à ses utilisateurs de bénéficier d'une prime annuelle ainsi que de places de parking réservées. Une autre prime est délivrée aux employés qui utilisent les transports en commun. La maison a également mis en place un système de recyclage des emballages et du papier au sein de ses bureaux.

Pour finir, la maison ne cesse de s'engager dans la cause environnementale. Elle vient de conclure un partenariat de trois ans avec l'UNESCO grâce à la mise en place d'une stratégie nommée « *Making Time More Beautiful* ». Cette opération vise à défendre et protéger des sites marins remarquables.

Cette opération, dont Jaeger-LeCoultre est partenaire, présente huit régions maritimes en danger, dans le but de sensibiliser et responsabiliser la société à cette cause. Pour cela, le robot Jaeger-LeCoultre 1 a été réalisé en collaboration avec la firme TMT, afin d'aider à l'exploration des fonds marins.

Le choix de cette cause s'explique notamment à travers le fait que la Maison ait créé les premiers boîtiers étanches qui ont fait l'objet d'un brevet en 1911, et ont permis de créer les premières montres de plongée sous-marine il y a 50 ans.

Elle est également partenaire de la fondation mise en place par Leonardo DiCaprio pour éveiller son public aux causes écologiques mondiales.

vi) sa réponse à la crise

Comme nous l'avons vu précédemment, le monde du luxe sait réagir à la crise, et c'est également le cas pour la Maison Jaeger-LeCoultre. Peut-on expliquer cela par la gestion que nous venons d'étudier ?

La maison est à ce jour très discrète, voire secrète sur sa gestion de crise. Il est compliqué d'obtenir des informations sur les stratégies et politiques RH de l'entreprise face aux différents événements économiques et sociaux qu'elle a traversé.

Face à la crise des subprimes et le krach boursier de 2008, la Manufacture a su résister. Seulement quelques années plus tard, en 2011, 150 nouveaux postes ont été créés, soit une augmentation d'environ 10% des effectifs.

Pour Stéphane Belmont, cette résistance est due au côté rare des corps de métiers qu'elle emploie. D'année en année, les produits Jaeger-LeCoultre deviennent de plus en plus techniques, de plus en plus complexes. Il faut alors trouver les artisans et spécialistes qui vont pouvoir créer ces pièces. Cette augmentation n'est donc pas liée à une croissance de la demande : « Si nous avons besoin de nouveaux collaborateurs, ce n'est pas tant parce que le nombre de commandes connaît une forte hausse, mais surtout parce que nous devons faire face à une complexité grandissante des produits. »

Cette complexité, qui engage forcément des compétences bien spécifiques, rend ces métiers et ces artisans difficiles à dénicher. Pour cela, la Maison a décidé, depuis plusieurs années maintenant, de former ses employés en interne. Ces collaborateurs deviennent nécessaires à la création des montres, et un plan de licenciement mettrait l'avenir de l'entreprise en péril. Éric Duruz, directeur de l'Association pour le développement des activités économiques de la Vallée de Joux explique : « leurs qualités sont précieuses. Elles sont d'ailleurs une des raisons pour lesquelles les groupes horlogers combiers n'ont presque pas licencié pendant la crise de 2008. Les entreprises font même de gros efforts pour maintenir ce capital humain ».

De plus, Daniel Riedo, directeur général de la marque explique que c'est également grâce à la gestion des ressources humaines et notamment la nature des contrats délivrés que Jaeger-LeCoultre a pu résister. En 2017, alors que le reste de l'Europe se remet à peine du cataclysme qu'a entraîné le krach de Wall Street, la maison se porte bien.

Celle-ci a toujours favorisé les contrats à durée déterminée contre des contrats à durée indéterminée, une sécurité pour ses employés mais plus complexes à gérer en temps de crise : « lorsque nous étions en croissance, certains me disaient que nous avons trop de CDD. Mais c'est une sécurité; cela nous a permis d'éviter de recourir à un plan social des dernières années ». Ainsi, face à un tremblement économique, l'entreprise n'a qu'à laisser les contrats de ses employés temporaires

arriver à leurs termes sans les renouveler. Si pour certains cette pratique questionne la considération que la Maison a pour ses employés, c'est en réalité une stratégie qui permet, sur le long terme, de conserver le plus d'employés fidèles.

Le directeur explique également que lors de périodes de croissance à deux chiffres, il est possible de transformer ces contrats de quelques mois en contrats à durée indéterminée.

Lorsque la pandémie de la COVID-19 a touché le monde entier, ma présence dans l'entreprise m'a permis de vivre en direct la rapidité et la réactivité dont la Maison a fait preuve.

Le 17 mars, la Suisse déclare l'état d'urgence. Le même jour la Manufacture est entièrement mise à l'arrêt et la production est arrêtée.

Très rapidement après la mise en place du télétravail et la fermeture des bureaux, les réunions se sont enchaînées pour mettre en place une nouvelle stratégie, qui n'avait pas pu être préparée au préalable. Il était évident que l'accent devait être placé sur le digital, la quasi-totalité des boutiques étant fermées.

Les équipes ont décidé, dans un premier temps, d'accentuer la présence de la marque sur les réseaux sociaux, jusqu'ici très discrète. Le service Image Communication a alors triplé le nombre de publications Instagram par rapport à la diffusion habituelle. Celles-ci ont rapidement été revues, afin d'agrandir le spectre des produits sur lesquels la marque communique.

Cette présence digitale a également été appuyée par la mise en place d'une visite virtuelle de la Manufacture de la Vallée de Joux. Jusqu'alors interdit au public, ce lieu fermé n'avait laissé entrer qu'une petite poignée de journalistes, soigneusement sélectionnée. Pour pouvoir continuer à faire transparaître son ADN, son histoire et son savoir-faire, quoi de mieux que de permettre à ses clients de pénétrer dans l'endroit où leurs montres sont fabriquées ?

Après la réouverture de la manufacture (fermée pendant plus de deux mois à cause du virus) tous les intéressés ont pu découvrir virtuellement, en passant d'ateliers en ateliers, les différentes étapes de la fabrication des mythiques montres Jaeger-LeCoultre.

Pour continuer dans la même lancée, lorsque le confinement a été levé, la Manufacture a décidé d'ouvrir ses portes physiquement à ceux qui voudraient découvrir la Maison. Sous forme de visites guidées, pour la somme d'une centaine d'euros, et tout en respectant les gestes barrières, il était alors possible de visiter la Manufacture, accompagné par la responsable expérience client des équipes. Cette stratégie aura permis à la marque d'accentuer le partage de ses valeurs, de son histoire et du savoir-faire Jaeger-LeCoultre.

Afin de pouvoir continuer à créer du lien avec sa clientèle, les équipes Expérience Client Boutique ont mis en place un « *Comforting Pack* ». Ne pouvant

pas pratiquer leur cérémonie de vente, l'expérience client Jaeger-LeCoultre était très largement réduite et se limitait à du digital.

La Maison a donc envoyé, à ses plus fidèles clients, un pack qui comportait les catalogues de la nouvelle collection, des masques chirurgicaux, du gel hydroalcoolique ainsi qu'un élément plus personnalisé (bouteille de vin, boîte de chocolats ...), de quoi tenir le coup pendant le confinement ! Ces colis, accompagnés d'une note manuscrite signée par les équipes elles-mêmes, ont permis de garder un fil de communication avec les plus grands clients, dans l'attente de les revoir dans les boutiques. Le côté personnel de chacun des colis, a permis à ces clients de se sentir unique et accompagné dans ce moment difficile, et a permis à la Maison, de s'assurer de la future visite de ses clients.

Malgré la chute inévitable des ventes, lors de cet épisode sans précédent, la stratégie mise en place aura permis à Jaeger-LeCoultre un certain rebond progressif, notamment grâce à la reprise des marchés asiatiques avant celle du marché européen.

Alors que le groupe Richemont doit clore son année fiscale fin mars, il indique une baisse de 18% à cause de cet épisode, mais explique également que la Chine s'est remise de manière remarquablement rapide. Effectivement, dès la réouverture des boutiques, les ventes ont été au rendez-vous. En interne, la Maison nous explique que grâce au marché chinois, il ne faudrait que quelques années pour que la marque se remette de cet épisode. Aucun plan de licenciement ne sera mis en place et chacun des collaborateurs conservera son poste.

Encore une fois, le luxe nous prouve qu'il est incroyablement armé pour surmonter les crises qui se présentent sur son chemin. C'est avant tout grâce à sa réactivité et la possibilité de mettre en place différentes actions d'urgence que ces entreprises peuvent bénéficier d'une certaine sécurité.

Mais, face à la rapidité avec laquelle la société change et évolue, est-ce que ce secteur sera toujours à même de réagir ? Doit-on d'ores et déjà considérer la mise en place d'un nouveau luxe, plus respectueux, plus modulable ?

PARTIE 3

-

Le luxe de demain

Après chacune des crises que le monde a subi, les spécialistes du luxe évoquent la mise en place du luxe de demain. Plus récemment, la cause environnementale fut placée en première ligne. Avec le développement durable comme nouvelle arme de séduction, les marques ont su s'adapter à leur clientèle changeante. Longtemps considéré comme le secteur le moins respectueux de l'environnement, il a longtemps été difficile pour les consommateurs d'associer le luxe à la notion de respect environnemental, ce secteur étant plutôt associé aux notions de démesure et de plaisir. En 2011, 90% des Français estiment qu'une marque doit être engagée dans une démarche environnementale globale afin de pouvoir rester compétitive. Rapidement, mais avec discrétion, les plus grandes maisons commencent à s'engager, bien qu'en prenant des précautions afin de ne pas être accusée de green washing ou d'opportunisme. Elles revoient leurs stratégies de communication, de distribution et de fabrication, et prouvent à leur public qu'avec beaucoup de créativité, la cause environnementale peut faire partie intégrante de l'identité de leur maison.

CHAPITRE 1 - Les nouvelles règles du jeu

Aujourd'hui le monde du Luxe ne peut plus être associé à l'excès et à la démesure. Grâce à sa capacité à se renouveler, il doit s'imposer comme un exemple pour les autres, comme un modèle à suivre, à son échelle. Entre la digitalisation, la responsabilité écologique et sociale, la prise de pouvoir de la génération Y et les changements des consommateurs, il est certain que le Luxe va faire face, dans les prochaines années à des défis, complexes parfois, mais surmontables en adoptant des nouvelles règles. Mais quelles seraient ces nouvelles stratégies à adopter ?

A) la « China Pride »

L'actuelle crise sanitaire que nous vivons a largement remis en question nos droits, en tant que citoyens, notamment notre liberté de voyager. Depuis le mois de mars, il est devenu très compliqué, pour nous Français, de voyager en dehors de l'Europe. Il en va de même pour les touristes étrangers qui souhaiteraient visiter la France. L'Australie a d'ailleurs prévu de garder ses frontières avec l'étranger fermées jusqu'à l'été 2021.

Cette situation a en partie causé la chute des ventes dans les maisons de luxe, de par la fermeture de leurs boutiques en propre, des espaces *Travel Retail* mais également par la chute vertigineuse du tourisme, clientèle essentielle de certaines maisons.

Rappelons effectivement que le marché du luxe est en majorité exportateur : plus de la moitié de ses ventes sont réalisées par des étrangers (hors pays européens). Les

Chinois de leur côté représentent plus d'un quart des ventes de produits de luxe. On estime qu'ils représenteront plus de la moitié d'ici 2025.

Après la crise du COVID-19, il est possible d'envisager que les gens voyageront moins, par peur ou simplement par précaution, et favorisent des vacances et voyages plus proches et plus locaux. On estime également que la part des achats de luxe réalisés par les Chinois en Chine devraient passer de 25% à 50%, et on assistera à un déplacement des achats vers le marché domestique.

Ce phénomène porte aujourd'hui un nom : la *China Pride*, ou fierté d'être chinois. Le gouvernement local souhaiterait, d'ici quelques années, attirer ses consommateurs vers le marché local, pour qu'il surpasse les ventes réalisées à l'étranger : « dans un contexte politique de repli des nations sur elles-mêmes (ne serait-ce que par la simple interdiction de voyager), le nationalisme chinois ne va pas faiblir.

Particulièrement nourri depuis 5 ans, il a été récemment amplifié par un discours vainqueur sur la capacité du pays à maîtriser l'épidémie. N'oublions pas qu'au-delà de la fierté nationale, la réduction des écarts de prix entre pays diminue l'intérêt pour un Chinois d'acheter à l'étranger » (Delphine Vitry, 2020).

Seule stratégie à adopter pour les maisons de luxe : se concentrer sur la clientèle locale. En considérant le scénario le plus pessimiste où le marché français perdrait sa clientèle chinoise, il est évident que la clientèle locale ne pourra pas compenser cette perte. Malgré tout, il va être essentiel pour les maisons de luxe de partir à la reconquête de ses marchés locaux. La question du « *Direct to Consumer* » devra passer en première ligne. Mais le défi est plus dur qu'il n'y paraît : le luxe crée du rêve mais ne répond pas forcément à un besoin exprimé. Le luxe n'a donc, à ce jour, pas réellement de connaissance client puisque sa valeur est créée autour de son histoire.

Il va donc falloir que les maisons de luxe apprennent à connaître leurs clients, notamment par le biais de leurs boutiques, où la récolte de data est facilitée. On sait déjà que la personnalisation de la relation est une stratégie connue par ces maisons puisqu'elles l'appliquent à leurs gros clients, mais elles devront maintenant l'élargir à leurs clientèles globales, pour comprendre leurs besoins. On voit ici une opportunité pour construire des relations plus durables, partageant des valeurs plus locales et nationalisées.

B) le NoChannel

La stratégie de distribution est également un axe intéressant à étudier pour les Maisons de luxe. Dans une société qui se digitalise de plus en plus, la stratégie e-commerce d'une marque tente de prendre le pas sur sa stratégie InStore. On considère aujourd'hui que le « *NoChannel* » (un omnichannel fluide et cohérent) reste le seul moyen pour une marque de rester en phase avec ses clients.

Aujourd'hui, il n'est pas rare qu'une marque de luxe, peine à s'imposer sur le secteur digital, parfois par manque d'intérêt, au profit de ses boutiques et espaces. « De nombreuses marques ont tardé à monter en puissance dans le digital dans les années précédentes et payent aujourd'hui ce retard » (Delphine Vitry, 2020). Cela s'explique notamment par la facilité et la rapidité qu'induit la mise en place d'une campagne de communication digitale.

Lors de l'épisode confinement du virus, la consommation via l'e-commerce est montée en flèche. Selon l'étude de MAD insights, cela s'expliquerait par deux effets :

- *Un effet de vase communicant*, causé par la fermeture des boutiques physiques. L'e-commerce restant le dernier lieu de consommation possible, les clients désireux d'acheter n'ont eu d'autres choix que de se tourner vers les sites d'achats en ligne.
- *Un effet psychologique* causé par l'enfermement infligé aux consommateurs qui les auraient poussés à acheter en ligne pour contrer leur ennui et répondre à la tentation des réseaux sociaux.

Cette situation aurait donc également un impact plus global sur les habitudes des consommateurs du luxe avec deux conséquences principales :

- la majorité des clients reviendront vers les boutiques « *brick and mortars* » quand la crise sera derrière eux
- Les acheteurs qui auront consommé du luxe via une expérience *online* seront séduits et adopteront à long terme ce mode de consommation.

Après la situation COVID-19, à défaut de connaître la tendance qu'adoptera la future clientèle du luxe, il est donc essentiel pour les maisons de mettre en place une stratégie créant une forte complémentarité entre sa présence digitale et sa présence physique.

Cette stratégie a déjà été initiée par certaines maisons qui ont commencé à utiliser le digital comme pilier de leur communication : la diffusion via leur site internet et leurs réseaux sociaux des défilés de la collection de certains créateurs, ont permis d'attirer sa clientèle vers son espace digital.

Une fois sur place il faut alors trouver des techniques pour que l'expérience digitale se rapproche de l'expérience humaine vécue en boutique. Cet effet miroir peut être réalisé grâce à une recherche esthétique autour des tonalités, de l'ambiance; également en terme d'accompagnement client avec la mise en place de chat/conseiller digitaux.

Cet espace digital, hormis l'aspect commercial qu'il induit, peut devenir un espace de partage. Quand on connaît le nombre d'heures qu'un jeune consommateur passe en moyenne sur des sites d'e-commerce, on imagine qu'il peut être amené à passer plus de temps à se déplacer dans le site internet d'une marque que dans son espace de vente physique. Cette opportunité peut donc permettre aux maisons de communiquer davantage sur leur histoire, sur leurs produits, leur savoir faire.

N'ayant pas le produit sous les yeux, il est évident que le client passerait plus de temps à étudier les caractéristiques de celui-ci, à chercher des informations pour qu'il se sente rassuré et prêt à concrétiser son acte d'achat. Ce rôle est normalement assuré par le vendeur/représentant de la marque.

Ainsi le développement de la stratégie digitale permettrait, dans les années qui arrivent, d'assurer un certain avenir aux maisons de luxe, si l'image qu'elles renvoient *online* est plus ou moins similaire à l'image qu'elles renvoient physiquement.

C) Distribution : retail ou wholesale ?

Le choix du type de point de vente semble également s'imposer comme un élément à travailler en interne.

Ces trente dernières années, le monde du Luxe s'est tourné vers le *Retail*. En 2016, ces boutiques en propre représentaient 55% du marché total du luxe. Mais ce n'est pas un luxe que toutes les maisons peuvent s'offrir. Effectivement, favoriser une stratégie de distribution retailisée représente un coût élevé, à cause du prix des emplacements.

Aujourd'hui le retail est utilisé pour développer la stratégie de marque. Ces grandes boutiques permettent de créer du lien avec les clients, notamment grâce à l'utilisation de codes forts de la maison, pour partager son ADN et imposer son image de marque. On sait également que ces boutiques en propre permettent de présenter la totalité des collections, et proposent aux clients une vision plus large des gammes de produits.

Pour le wholesale, les enjeux sont différents. Les pièces sélectionnées par le détaillant sont rachetées à la marque. Le nombre de pièce est donc bien défini à l'avance et la Maison ne doit pas gérer des problèmes de stocks ou de commandes de dernière minute. Mais la faiblesse du wholesale se tient au niveau des prix. Le détaillant, ayant acheté les pièces à la marque, peut décider d'y appliquer n'importe quel prix. Ainsi, si l'économie traverse une passe difficile, il a le droit d'appliquer des réductions, voire d'appliquer une stratégie discount. Cette situation apporterait une image de mauvaise qualité à la maison, et causerait de forts dégâts sur l'image de marque.

Pour palier à cette situation, des grands groupes comme Richemont ont développé des nouveaux concepts d'espaces wholesale multi-marque, comme les *TimeVallée*, implantés partout dans le monde, uniquement gérés par des détaillants partenaires.

Depuis 2008, les grandes maisons d'horlogerie et de joaillerie ont préféré se tourner, avec prudence, vers le retail, avec comme conviction « d'être capable de créer des points de vente monobrand rentables et qui génèrent seuls suffisamment de trafic » (Delphine Vitry, 2020). Ces boutiques stratégiques sont généralement situées

dans les grandes capitales ou grandes villes émergentes (comme Wuzhou, Ganzhou, ou Wuhan en Chine). Mais cette stratégie est-elle toujours d'actualité après les chamboulements causés par le coronavirus, face à la possibilité de revoir des pays se confiner ?

En fait, les maisons ne pourront pas adopter de stratégie globale, car elle dépend du marché en question. Dans les pays où l'utilisation du E-commerce est plus forte (comme la Chine, les Etats-unis ou le Royaume Uni) la baisse des ventes en Wholesale peut être compensée par les ventes online. Cette situation s'applique notamment au secteur des Parfums et de la Cosmétique. Certains estiment d'ailleurs qu'on assistera, d'ici quelques années à la fin des détaillants spécialisés dans la Parfumerie et la Cosmétique, concurrencés par les sites e-commerce en propre des marques.

Aujourd'hui c'est à chaque marque d'étudier chacun de ses marchés et de définir la stratégie de distribution la plus adéquate, en gardant à l'esprit que l'e-commerce est aujourd'hui le segment le plus prometteur.

CHAPITRE 2 - S'attaquer à la cible de demain : la génération Z

Afin de pouvoir réussir cette stratégie de marque post-COVID, les maisons doivent également commencer à s'intéresser aux futurs acheteurs qui constituent la cible de demain.

On a parlé, pendant de nombreuses années de la génération Y, génération révoltée, porteuse de changements, désireuse de transparence, de plus respectueux et plus « green ». Lors du règne de celle-ci, les questions environnementales et sociales ont été mises au premier plan. Mais la génération qui suit, génération Z, porte avec elle des besoins et batailles différentes.

Âgés de 15-23 ans, et nés entre 1995 et 2010, ils représentent un tiers du nombre d'habitants en 2020. Définitivement digitalisés, ils ne passent pas une journée sans leurs smartphones. Leurs codes sont nouveaux et bien éloignés de ceux de la génération précédente.

On estime qu'ils dépensent à eux seuls 3 000 milliards d'euros dans le monde. Alors comment les maisons de luxe peuvent-elles mettre la main sur ces Z connectés?

A) S'engager sur les réseaux sociaux

La première réponse peut paraître évidente pour certains, mais elle est toujours beaucoup trop négligée par les grands du luxe. Pour capter l'attention de ces ados, c'est à travers Snapchat, Instagram, YouTube ou plus récemment Tiktok qu'il faudra le faire.

Dans son livre « *Le Choc Z, une révolution pour la beauté, la mode et le luxe* », Nicolas André tente d'analyser ces jeunes et en fait ressortir 3 profils différents :

- Les « *body positive* », principalement représenté par des femmes, qui questionnent l'image et le rapport au genre
- Les « *écologes* », représentants de la mode et de la consommation éthique
- Les « *archivistes* »; qui recherchent l'unique, la rareté à travers le vintage mais également le haut de gamme.

Ces différents profils, attendent différentes choses des marques de luxe, mais ont bien une chose en commun : leur besoin d'information. Dans l'étude « *The New Luxury* » menée par le guide *Highsnobiety*, on peut lire « Le nouveau luxe ce n'est pas ce que vous portez, mais ce que vous savez ». On sait que ces Z consultent en moyenne 3 sources avant de réaliser un acte d'achat.

Ainsi, les marques préférées des Z sont aujourd'hui Gucci, Louis Vuitton et Suprême. Pourquoi ? Car ces marques ont largement communiqué, sur leurs réseaux sociaux, autour de leur positionnement liés à l'environnement (par exemple la protection de la cause animale avec l'abandon de la fourrure pour la Maison Gucci). (annexe : figure 6)

Il faut que les marques communiquent sur leurs valeurs intrinsèques, visant une catégorie des Z, pour pouvoir les toucher et les attirer. Elles doivent montrer qu'elles sont engagées dans la cause environnementale, dans le respect des individus, des religions, des ethnies, mais qu'elles respectent aussi l'image et la diffusion de notions de genre. Au final, le luxe doit prouver qu'il n'est plus qui il était dans les années 90. Les marques doivent trouver un moyen de créer du lien, en mettant en avant leur côté humain, grâce à l'utilisation des réseaux sociaux. Aujourd'hui, saturer les réseaux de publicités orientées produits n'est plus vraiment bénéfique aux marques. Les Z sont nés dans la publicité, dans les pop-up ads. Au fil des années, ces pubs ont commencé à faire partie du décor, sans qu'ils y fassent attention. Maintenant, le mot d'ordre devient l'authenticité. Les réseaux doivent diffuser de l'information. Les marques doivent convaincre. Les Z doivent adhérer.

B) Revoir ses prix appliqués

N'oublions pas également que la génération Z est née, et a toujours été nourrie par le géant de l'e-commerce Amazon. Celui-ci leur a toujours permis de consommer les produits les moins chers possible. Bien qu'ils dénoncent aujourd'hui le leader des ventes online, l'émergence d'un nouveau schéma de consommation a induit un nouveau rapport aux prix pour ces jeunes : « C'est une génération qui économise et surtout, qui calcule. Aux États-Unis, 30% des jeunes épargnent pour

leur retraite dès le début de leurs études » (Magali Moulinet, 2020). Ils se permettent de dénoncer les prix, parfois exorbitants, pratiqués par les grandes maisons.

Sur YouTube, la tendance des « *Brand review* » s'impose comme le tribunal online des marques, dans lesquelles est dénoncé le rapport qualité/prix qui n'est bien souvent pas justifié.

Il semble donc important pour les marques de revoir leur stratégie de prix. Quand la hausse des prix s'imposait comme la meilleure stratégie pour conserver son assise stratégique après la crise de 2008, elle ne semble plus vraiment efficace aujourd'hui pour fidéliser sa future clientèle.

C) S'engager politiquement

Enfin, l'engagement politique doit également être fortement considéré pour les grands du luxe. « Depuis l'élection de Donald Trump en 2016, les jeunes ont démontré leur implication dans la politique globale. Et cela passe, davantage que pour les Millenials, par les réseaux sociaux. Dans une classe de Millenials, seuls 10% d'entre eux affirment être actifs sur Twitter, contre 70% chez les Z. La majorité des posts initiés par les Millenials ne sont que des retweets quand ceux des Z sont des créations » (Magali Moulinet, 2020).

Cette stratégie qui peut paraître risquée, est néanmoins nécessaire. La clientèle doit comprendre que la marque a une histoire, un ADN certes, mais qu'elle a aussi un avis et une opinion. C'est uniquement la compatibilité entre les valeurs personnelles du Z, et de celles de la marque, qui pourront l'engager vers un processus d'intérêt, qui se concrétisera par un acte d'achat, voire de fidélisation dans le futur. Ces codes doivent être manipulés avec précaution afin d'éviter le même scandale qu'aura connu la Maison Dolce&Gabbana, qui, lors d'une campagne de communication en 2018, a tenté de reprendre les codes de la culture chinoise avec ironie. Jugée irrespectueuse et borderline, la maison subira, par la suite un véritable boycott des clients du luxe et de la sphère digitale de manière plus globale.

Conclusion

Pendant de nombreuses années, un mythe a plané autour du monde du luxe, affirmant qu'il ne serait jamais touché par la crise, jugé supérieur, notamment d'un point de vue financier. Mais cette idée a rapidement été revue, car les crises économiques, puis sociales ont en réalité chamboulé l'organisation et la gestion de ce secteur. Après les tremblements de 2008, du COVID-19 ou les différentes révolutions des consommateurs, on comprend que le luxe dispose de nombreuses ressources, qu'il doit manipuler avec précaution; ressources qui se trouvent à différents niveaux de sa stratégie d'entreprise.

La marque de luxe, historiquement parlant, a toujours été plus orientée vers son histoire que ses produits. Ainsi, il est plus facile pour un client de s'attacher à une marque et d'y devenir fidèle. En pratiquant une forme de Story-telling, un phénomène psychologique d'attachement peut être mis en place, concentré autour d'un partage d'idées, d'esthétisme ou de valeurs. Cet héritage, qui nécessite un certain nombre d'années de réputation, s'impose aujourd'hui comme le levier majeur de stabilité pour ce monde à part.

L'aspect financier de ce secteur n'est bien sûr pas à négliger, dans un contexte de crise. Grâce à leurs appartenances à de grands groupes comme LVMH ou Richemont, les marques peuvent rapidement mettre en place des initiatives, des actions, qui répondraient aux demandes des consommateurs, pour ainsi justifier leur légitimité dans ce secteur.

Ces consommateurs, qui changent de plus en plus rapidement sont peut-être, aujourd'hui bien plus dangereux que l'économie elle-même. Longtemps concentrées à proposer des réponses aux Millennials, désireux de transparence, de respect de l'environnement et de bien d'autres problématiques, les Maisons se sont trop peu attelées à comprendre les besoins des générations de demain. La génération Z, plus connectée que jamais, porte avec elle de nouveaux défis, parfois compliqués à relever. La digitalisation du monde, et l'utilisation excessive des réseaux sociaux chez ces jeunes, poussent sur le devant de la scène, le remaniement nécessaires de la stratégie digitale des Maisons. Elles doivent s'adapter aux nouvelles habitudes de consommation de leurs nouvelles clientèles, plus alertes et plus renseignées, qui n'hésitent pas à dénoncer des pratiques douteuses, des abus de prix et quelconque problématique qui ne s'alignent pas avec les valeurs qu'elles portent au sein la société.

Le luxe parviendra-t-il à proposer des réponses aux consommateurs de demain ? Les enjeux des deux partis pourront-ils toujours rester en phase ? Ce monde doit-il davantage redouter une future crise économique ou une révolution sociale, portée par les futures générations, qui jugeront sa présence provocante et inacceptable, dans un monde économique où règnent plus que jamais les inégalités ?

Bibliographie

Ouvrages :

ALLÉRÈS, Danielle, *L'Empire du Luxe*. Paris : Edition Belfond 1992

BLANCKAERT, Christian, *Les 100 mots du Luxe*. Paris, P.U.F. « Que sais-je ? » 2010, p. 88-89

KAPFERER, Jean Noël, *Luxe. Nouveaux challenges, nouveaux challengers*. Paris, Editions Eyrolles, 2016

CHEVALIER, Michelet al., *Management et Marketing du Luxe*. Paris, Dunod, 2011

LOMBARD, Michel, *Produits de luxe, les clés du succès*. Paris, Economica, 1989

ROUX, Elyette et al., *Le Luxe éternel, de l'âge du sacré au temps des marques*. Paris, Gallimard 2003

ANDRE, Nicolas, *Le Choc Z, une révolution pour la beauté, la mode et le luxe*. Paris, Dunod, 2020

HIGHNOBIETY, *The New Luxury: Highsnobiety: Defining the Aspirational in the Age of Hype*, Berlin, Die Gestalten Verlag, 2018.

Mémoires :

PRZYBYLA, Kim, *Les Stratégies Marketing du Luxe Le Kelly d'Hermès: du sac à main à l'icône de luxe*. Toulouse, Sciences Po Toulouse, 2013.

Articles de recherche :

VITRY, Delphine et al., pour MADInsight, *Luxury Convalescence : Fast Forwarding*. Paris, 2020

TOUZANI, Mourad et al., *Une approche sémiotique de la consommation des produits de luxe*. Avril 2005

Articles de revue :

ROUX, Elyette, *Comment se positionnent les marques de luxe?*, Revue française du marketing, N° 132-133 p 111-118, 1991

Sitographie

Articles de périodique en ligne :

FREIRE, Anido, *Pourquoi la crise va si bien au luxe ?*. La Tribune, 22/08/2011. (28/07/2020).

Disponible sur :

<https://www.latribune.fr/opinions/20110822trib000643633/pourquoi-la-crise-va-si-bien-au-luxe.html>

COMMUNIER, Adrien, *Quand les ventes de jogging explosent avec le confinement.*, Le Figaro, 30/03/2020. (4/07/2020). Disponible sur :

<https://madame.lefigaro.fr/style/avec-le-confinement-les-ventes-de-joggings-explosent-aux-etats-unis-230320-180425>

SCEMAMA, Corinne, *Le luxe est-il vraiment insensible à la crise ?*. L'Express, 01/02/2013.

(18/07/2020). Disponible sur :

https://lexpansion.lexpress.fr/entreprises/le-luxe-est-il-vraiment-insensible-a-la-crise_1437945.html

GOGNIAT, Valère, *Jaeger-LeCoultre survivra à tous les bouleversements*. Le Temps Suisse, 17/01/2017. (18/07/2020). Disponible sur :

<https://www.letemps.ch/economie/jaegerlecoultre-survivra-bouleversements>

MICHEL, Jeannot, *Richemont et Audemars Piguet à l'assaut de Jaeger-LeCoultre*. Le Temps Suisse, 09/06/2000. (24/07/2020). Disponible sur :

<https://www.letemps.ch/economie/richemont-audemars-piguet-lassaut-jaegerlecoultre>

ROGER, Émile, *Richemont: ventes en baisse de 18% au 4T avec l'impact de la pandémie en Asie*. Le Figaro, 15/05/2020. (12/08/2020). Disponible sur :

<https://www.lefigaro.fr/flash-eco/richemont-ventes-en-baisse-de-18-au-4t-avec-l-impact-de-la-pandemie-en-asie-20200515>

NEYAGA, Delphine, *La Manufacture résiste à la crise et embauche*. WorldTempus, 27/07/2012.

(11/08/2020). Disponible sur :

<http://fr.worldtempus.com/article/industrie-news/economie/jaeger-lecoultre-la-manufacture-resiste-a-la-crise-et-embauche-12048.html>

MOULINET, Magali, *Le luxe à la conquête de l'insaisissable génération Z*. Le Nouvel Obs,

28/01/2020. (14/08/2020). Disponible sur :

<https://www.nouvelobs.com/mode/20200128.OBS24036/le-luxe-a-la-conquete-de-l-insaisissable-generation-z.html#>

Articles en ligne :

MONIER, Hervé, *Authenticité, transparence.. : les attentes des Millenials vis-à-vis des marques*. Les Eclaireurs de la Com, 13/04/2017. (21/07/2020). Disponible sur :

<http://www.eclaireursdelacom.fr/authenticite-transparence-les-attentes-des-millenials-vis-a-vis-des-marques/>

Table des annexes

Annexe 1 : Répartition du marché du luxe en valeur

Annexe 2 : Chiffre d'affaire du luxe entre 1995 et 2011

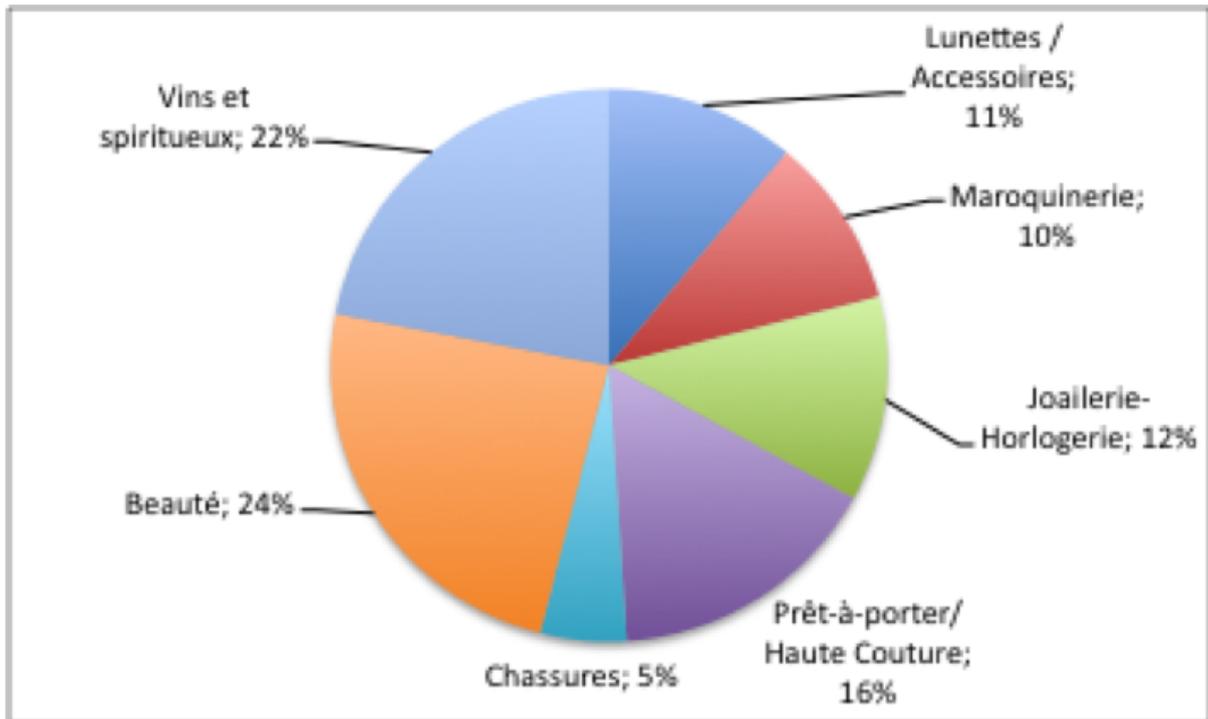
Annexe 3 : Campagne de publicité pour le "*Anti Fur Movement*", 2008

Annexe 4 : Publicité pour le lancement de la Reverso Ultra Thin, Tribute to 1931

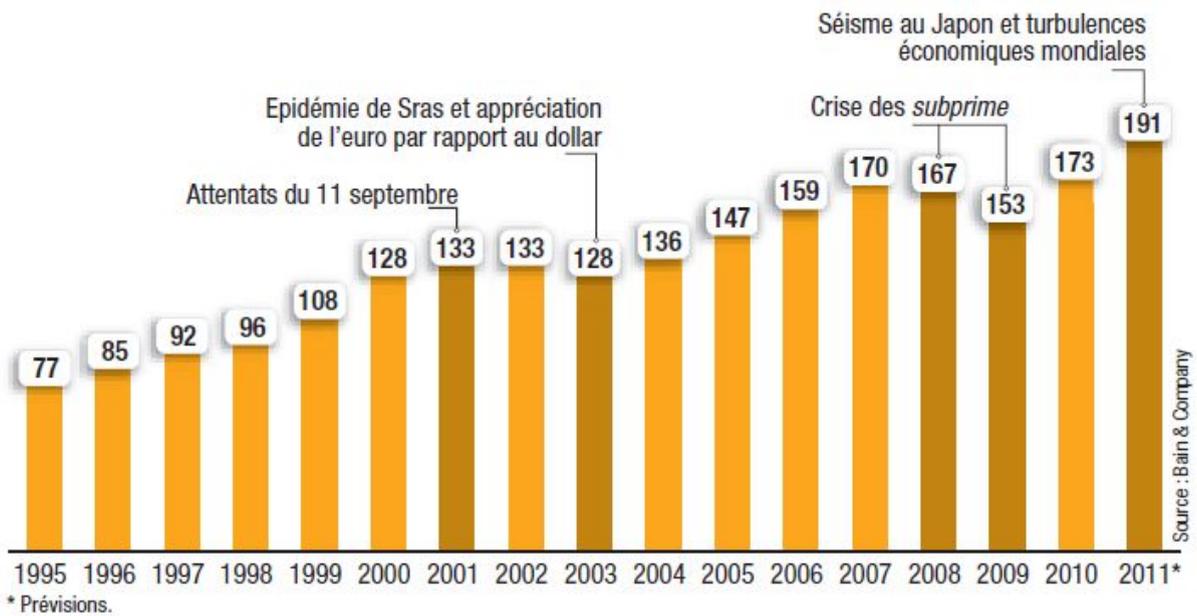
Annexe 5 : Boutique Jaeger-LeCoultre de la Place Vendôme à Paris

Annexe 6 : Campagne Gucci de sa collection Pre Fall 2020, montrant son engagement pour la cause animale

Annexe 1 : Figure représentant la répartition des secteurs du luxe en valeur



Annexe 2 : Chiffre d'affaire du luxe entre 1995 et 2011



Annexe 3 : Campagne de publicité pour le "Anti Fur Movement", 2008



Annexe 4 : Publicité pour le lancement de la Reverso Ultra Thin, Tribute to 1931



Annexe 5 : Boutique Jaeger-LeCoultre de la Place Vendôme à Paris



Annexe 6 : Campagne Gucci de sa collection Pre Fall 2020, montrant son engagement pour la cause animale



