



« SUCCESS STORY : QUELLE STRATEGIE MENER POUR DEVENIR - ET RESTER- LE LEADER MONDIAL DU LUXE ? »

Intervenants :

Marc-Antoine Jamet, secrétaire général de LVMH

Jean-Noël Kapferer, professeur émérite HEC, chercheur INSEEC U

Lien avec les programmes SES seconde à terminale, STMG Management, économie, mercatique, BTS commerciaux

Le luxe, secteur en forte croissance au niveau mondial (+ 8%, 281 milliards d'euros prévus en 2018), est une tradition française. Les acteurs français pèsent près du quart du TOP 100 du secteur. Mais le luxe est confronté à de nombreux challenges. La mondialisation et l'évolution des technologies ébranlent son business model. Marqueur social, le luxe fait face aujourd'hui à une croissance exponentielle de la demande. Mais peut-on concilier croissance et rareté ? En quoi le marketing du luxe est-il différent du marketing classique ? Existe-t-il un luxe ou des luxes en fonction des cultures ? Quels choix stratégiques sont compatibles avec le concept de luxe et permettent d'être et demeurer leader mondial dans un monde digitalisé ?

Pour JN. Kapferer, chacun a une idée précise de ce qu'est le luxe. Les visions sont en concurrence. Le luxe est un concept subjectif. Mais le luxe commence quand le prix ne compte pas, ce qui pose donc le problème du discount ou de l'occasion. N'est-ce pas alors plutôt mode que luxe ? Il y a luxe lorsque l'on dépasse la fonction, il y a une notion de prestige, on est dans la séduction comme le paon qui se pare malgré le danger. Le luxe crée de la valeur parce qu'il élève la personne à ses propres yeux et aux yeux de ceux qui l'entourent. Selon Bernard Dubois¹ « un objet de luxe est un objet ordinaire pour des gens extraordinaires mais également extraordinaire pour des gens ordinaires. » Il y a aujourd'hui une faim de luxe. Celui-ci est devenu central dans les sociétés émergentes du fait de sa qualité de stratifiant social. Mais contrairement à la conception d'un luxe fait pour durer, le luxe pour les Chinois doit être à la mode, c'est d'abord « la marque » dans les pays en développement, ce sont les produits que l'on trouve dans les centres commerciaux et l'on s'éloigne de la rareté.

Pour le groupe LVMH, le luxe c'est une atmosphère, il repose sur une légende, un mythe, une date et doit résoudre des paradoxes par un subtil équilibre. Innover en préservant la tradition, intégrer la révolution digitale (ouverture de « 24 Sèvres »), s'appuyer sur le créateur et non seulement un manager et mettre en œuvre un marketing de l'offre et non de la demande. Dans le luxe, on ne questionne pas les clients sur ce qu'ils

¹ Bernard Dubois fut professeur de marketing à HEC. Cité par JN. Kapferer



attendent, on leur offre le meilleur. La réussite de LVMH (N°1 mondial du luxe, 70 maisons, 42 milliards d'euros en 2017 sur 5 secteurs) tient à son organisation, des maisons singulières qui ont su étendre leur domaine de façon légitime, chacune à sa place selon une structure « aéronavale ». C'est une intelligence de la segmentation des marchés qui évite toute cannibalisation. Le succès tient également à la présence de LVMH sur les cinq continents ce qui permet de limiter les risques. L'écosystème est totalement maîtrisé. Pour le luxe à la française, il ne peut y avoir de délocalisation - car le « made of France » au-delà du « Made in France » est un facteur essentiel de différenciation- ni de sous-traitance car la maîtrise des savoir-faire est clé. La distribution repose sur les magasins en propre ou l'exclusivité (Guerlain peut se trouver chez Sephora mais pas Marionnaud) afin de maîtriser les prix (jamais de soldes, seulement des ventes privées), préserver la rareté et la qualité de l'expérience. Il n'y a pas non plus de licences. La production se fait en flux tendus. Il n'y a pas de problème de stocks à écouler comme il y en a dans la mode, car il existe plutôt dans le luxe, une volonté de créer de l'attente, pour créer de la désirabilité.

En conclusion, plusieurs conceptions du luxe s'affrontent. Conception française, conception italienne qui admet de produire à l'étranger (Suisse) et réagit moins à la contrefaçon, conception américaine pour qui le luxe peut se trouver dans les outlets. Pour le moment produire en France est un avantage concurrentiel majeur mais cela pourrait changer.

Bibliographie et liens internet

[Le luxe face au choc internet et du digital JN Kapferer](#) 10 mn ;

[Le business model du luxe JN kapferer](#) 8 mn ;

[Le vrai luxe maitrise des codes et distinction JN Kapferer](#) 8 mn

Vincent Bastien et Jean- noël Kapferer « Luxe oblige » Eyrolles 2012
nouvelle édition augmentée

Jean-Noël kapferer « Luxe - Nouveaux challenges, nouveaux
challengers » Eyrolles 2016