



HAL
open science

Le luxe d'innover / Independant Luxury.

Philippe Mouillot

► **To cite this version:**

Philippe Mouillot. Le luxe d'innover / Independant Luxury.. Prospective et Stratégie, 2016. hal-02123549

HAL Id: hal-02123549

<https://hal.science/hal-02123549>

Submitted on 17 May 2019

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.

Note de lecture

LE LUXE D'INNOVER

Philippe Mouillot

APORS Éditions | « Prospective et stratégie »

2016/1 Numéro 7 | pages 163 à 165

ISSN 2260-0299

ISBN 9782954226361

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-prospective-et-strategie-2016-1-page-163.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour APORS Éditions.

© APORS Éditions. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Le luxe d'innover

Independant Luxury

NOTE DE LECTURE

Philippe MOUILLOT

Jonas Hoffman, Laurent Lecamp, *Independant luxury. The four innovation strategies to endure in the consolidation jungle*, Palgrave MacMillan, 2015, 267 p.

S'il y a un secteur dans lequel l'atomicité des marchés est à la fois issue et sous le contrôle de quelques conglomérats, c'est bien celui du luxe. En 2016, faire sa place parmi les marques du groupe Swatch, de LVMH ou encore Kering et Richemont quand on est une enseigne indépendante relève du défi. Jonas Hoffman et Laurent Lecamp s'attèlent au problème en nous proposant quatre stratégies d'innovation afin que les entrepreneurs, les créateurs, les designers et les managers des entreprises de luxe indépendantes aient non seulement une chance de se faire une place dans cet impitoyable univers, mais en plus de s'y maintenir.

Les quatre stratégies que préconisent les auteurs portent des noms pour le moins inspirés : le « retour aux sources », les « casseurs de codes », « l'aigle dans l'aquarium », et « les modificateurs des règles du jeu ».

Dès le début de l'ouvrage, le lecteur est immergé dans les réalités liées au secteur du luxe. Les statistiques ne laissent la place à aucune discussion : une croissance de consommation des produits de luxe passant de 77 milliards d'euros en 1995 à 223 milliards d'euros en 2014, un marché du luxe évalué à 1,3 milliard de milliards en 2012, bref les nombres s'enchaînent et font tourner les têtes. A ce titre, le lecteur est en mesure de suivre facilement l'approche des auteurs, notamment grâce à la présence de nombreux exemples, tableaux récapitulatifs et illustrations en couleur. Dès les premières pages, les exemples s'enchaînent, que ce soit en termes de marques qu'en termes de tendances et autres comportements de consommation internationaux, offrant au lecteur une perspective relativement complète de ce que représente le luxe dans le monde. Cette approche revêt du sens puisque le luxe est sans doute le seul secteur dans lequel les éléments de globalisation sont plus fréquents que ceux de glocalisation dans la mesure où les positionnements haut de gamme n'ont souvent de sens que s'ils sont immuables. En ce sens, les auteurs choisissent de faire un focus assez développé sur l'Asie, grande consommatrice de références de luxe, notamment au regard de sa culture : 70% de produits de luxe sont achetés à l'étranger, les femmes sont majoritairement décisionnaires, les consommateurs/trices évoluent très rapidement du

statut d'amateurs à celui de connaisseurs. Quoi qu'il en soit, et c'est ici le message central de cet ouvrage, les marques de luxe indépendantes doivent se différencier sur la base de l'innovation, malgré le fait que ce concept ne soit pas naturellement compatible avec le luxe, ce dernier étant plus facilement associé à l'idée de conservatisme, de maintien des techniques, d'artisanat et d'héritage intemporel.

Les auteurs distinguent deux formes d'innovation : l'approche de nature incrémentale et la rupture. Dans le premier cas, les modifications sont mineures, faites de faibles ajustements en termes de comportements de consommation et de processus industriels. De nouveaux coloris sur des collections Vuitton en sont un exemple. Dans le second cas, les modifications sont majeures au point de pouvoir altérer les codes, us et coutumes existants. Par exemple, lorsque Coco Chanel a lancé sa « petite robe noire », elle a non seulement modifié les codes de la mode mais également ceux de la position de la femme dans la société.

On constate donc que les grandes révolutions, notamment dans le luxe, sont l'apanage d'enseignes indépendantes. La boucle est bouclée : pour qu'une firme indépendante ait la possibilité de s'intégrer puis de se développer dans le secteur du luxe, elle doit nécessairement passer par une stratégie d'innovation, plus précisément de type « retour aux sources », « casseurs de codes », « aigle dans l'aquarium », ou encore « modificateurs des règles du jeu ».

La stratégie de retour aux sources consiste à amplifier les codes de ce qui fait la marque de luxe : une qualité irréprochable des techniques de manufacture, un absolu dans le choix des matériaux, et surtout un effort extrême en termes d'expérience de consommation afin d'inviter le client au voyage depuis le moment où il/elle est en contact avec la marque jusqu'à la fin de sa vie. Vignes, Thomas Mercer ou encore Brunello Cucinelli and Norlha se positionnent en ce sens.

La stratégie de casseurs de codes parie sur l'évolution des codes sociétaux pour définir ce que sera le luxe de demain. Plutôt que de partir des acquis tels que ceux sur lesquels mise l'approche par le retour aux sources, les casseurs de codes privilégient l'identification de ce que seront les prochains codes du luxe à partir des évolutions sociétales, et ce afin de construire les icônes de demain. Les acteurs de mode que sont Martin Margiela, Yohji Yamamoto ou Isabel Marant, les créateurs de meubles tels que Fernando et Humberto Campana, ou encore HYT en manufacture de montres sont de bons exemples de casseurs de codes.

La stratégie d'aigle dans l'aquarium porte ce nom car elle modifie le cadre référentiel de création de valeur, un peu comme la présence d'un animal dans un environnement naturel dans lequel on ne l'attend absolument pas. Le prix n'a pas grand sens quand on envisage l'achat de luxe ; il n'est qu'une référence faisant partie d'un ensemble de variables qui, si elles ne sont pas dissonantes, donnent de la cohérence à une offre. C'est dans la valeur que réside le secret du positionnement d'une marque de luxe. Une valeur économique, certes, mais dont la stabilité et l'acceptation sont intimement liées aux composantes territoriales de la marque. L'innovation stratégique consiste ici à déstructurer la façon dont la valeur est créée, livrée et appréhendée dans l'écosystème du luxe. Par exemple, les techniques d'impression 3D, l'utilisation d'hologrammes, ou encore le recours au financement participatif sont autant d'innovations créatrices de valeurs nouvelles et donc de valeur à proprement parler.

Enfin, la stratégie consistant à modifier les règles du jeu emmène les acteurs sur les chemins des modifications de positionnement et de business model. Grâce à des évolutions marketing, l'utilisation de nouvelles plateformes de communication et des modèles hybrides de distribution, par exemple en incluant la vente en ligne, les marques réussissent à passer du statut de premium à celui de luxe. Comme des Garçons, Iris van Herpen, ou encore MB&F sont autant d'exemples de marques qui ont réussi à modifier « les » règles, notamment grâce à la modification première de « leurs » propres règles.

L'ouvrage de Hoffmann et Lecamp présente notamment ces quatre stratégies au travers de l'étude des cas de nombreuses marques, rendant le cheminement organisationnel et opérationnel clair et inspirant pour celles et ceux qui envisagent d'entrer dans le monde du luxe, que ce soit en tant qu'entrepreneurs ou intrapreneurs.

Le livre se conclut avec l'application de la stratégie BA²RE au cas d'Encelade 1789, une manufacture indépendante de boutons de manchette qui a poussé le concept de marque et de produit à l'extrême. BA²RE signifie Believing (croire), Anticipating (anticiper), Acting (agir) - les deux A sont donc mis au carré - Reaching (atteindre) et Enduring (résister dans le sens de durabilité). Les auteurs montrent de quelle façon Encelade 1789 a réussi sa mutation en appliquant chacune des étapes du modèle BA²RE à son évolution : *croire* qu'il était possible de casser les codes en faisant d'un objet commun une véritable œuvre d'art, *anticiper* l'adhésion du public au symbolisme du nom de l'enseigne, l'une des lunes de Saturne découverte en plein Révolution Française, d'où la légitimité de la révolution proposée par l'entreprise, *agir* en proposant des boutons de manchette incluant des niveaux de technologie encore inexplorés et inégalés, *atteindre* la cible au travers d'une communication axée sur la création de valeur à la fois technique et émotionnelle, et enfin *durer* en continuant d'innover, de créer et de se différencier tout en conservant les codes qui ont fait de la marque le symbole du luxe le plus absolu.

Independant Luxury. The Four Innovation Strategies to Endure in the Consolidation Jungle est donc un ouvrage ambitieux, efficace, profondément opérationnel et mettant notamment en exergue la devise d'Encelade 1789 selon laquelle « *il n'y a pas d'innovation sans désobéissance aux règles.* »