

L'Agefi
1002 Lausanne
021/ 331 41 41
www.agefi.com

Genre de média: Médias imprimés
Type de média: Magazines populaires
Tirage: 9'510
Parution: 5x/semaine

N° de thème: 844.003
N° d'abonnement: 844003
Page: 10
Surface: 108'726 mm²

FABIO BONAVITA, JOURNALISTE ÉCONOMIQUE

Le tabou absolu d'un secteur exclusif

Les délocalisations plus ou moins avouées permettent aujourd'hui de différencier le luxe du premium. Le vrai luxe consiste justement à savoir où sont fabriqués les produits.

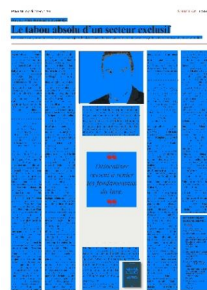
Les réussites dans le domaine du luxe en Suisse sont nombreuses. On peut citer les bateaux Boesch, les diverses manufactures horlogères, certaines petites sociétés actives dans la joaillerie, mais aussi la maison de maroquinerie Bally. Cette dernière s'inscrit clairement dans un positionnement «luxe». Elle voit le jour en 1851 dans le petit village helvétique de Schönenwerd. Si ce sont surtout ses chaussures qui ont une réputation internationale, les boutiques proposent également une gamme de prêt-à-porter et évidemment d'accessoires. A l'origine artisanale et familiale, Bally est passée de main en main depuis quelques années. En 2008, TPG Capital cède la société au groupe autrichien Labelux, une holding qui détient no-

simple copier-coller de ce que font les maisons incorporées aux grands groupes mondiaux. Si la Suisse est reconnue pour son savoir-faire, elle a également des compétences dans le domaine du premium avec deux fleurons connus dans le monde entier: Navyboot et Nespresso. Créée en 1991 à Zurich, Navyboot gagne en importance depuis quelques années et a installé des boutiques en Allemagne et en Chine. Elle est encore dans l'ombre de Bally, mais séduit de plus en plus les jeunes urbains désireux d'acquérir des produits de qualité sans se ruiner. Depuis son rachat en 2008 par le groupe Gaydoul, la société lorgne vers les marchés étrangers et tente une expansion mondiale maîtrisée, mais dynamique. En ce qui concerne Nespresso, la stratégie est quelque peu différente. La société fait partie de ces modèles hybrides qui mêlent les codes du luxe et du premium. Si son nom n'évoque pas forcément le rêve d'une vie luxueuse, sa stratégie s'en approche insidieusement. Ce que précise l'Association des professionnels du luxe en France dans sa publication *Luxe & Brand Stretching*: comment devenir ou demeurer une marque de luxe: «Au-delà, c'est toute une grammaire de la narration: celle qui valorise le produit (on parle ici d'un produit star), et non pas l'acteur qui lui sert de faire-valoir. Avec cette starification de son univers, on est dans la sublima-

tion totale du produit.» Georges Clooney ou Jean Dujardin ne sont pas le produit, mais ils le portent par leur notoriété vers des sommets d'image. A tel point que la stratégie de marketing s'apparente à ce qui se fait dans le secteur du luxe, comme le soulignent Vincent Bastien et Jean-Noël Kapferer en affirmant que Nespresso mène simultanément deux stratégies: «La première est une stratégie de luxe sur la capsule, où Nespresso fait toute sa marge. On y retrouve tous les éléments de marketing mix du luxe: la distribution totalement contrôlée, à la Vuitton, maintenant le contact direct avec le client et utilisant subtilement Internet pour le réachat et l'envoi personnalisé, la stratégie produit (les séries limitées, la technologie spécifique brevetée, la qualité du café obtenu, l'esthétique des capsules), la stratégie prix élevé, le choix de l'univers concurrentiel: le café pris au restaurant et non les concurrents du café chez soi, etc. La seconde stratégie est une stratégie premium sur la machine, où Nespresso ne fait pas de marge (licence de fabrication gratuite et cobranding avec des marques haut de gamme comme Krups, distribution ouverte), permettant une conquête plus rapide et moins coûteuse de la cible de Nespresso (le foyer) que si une stratégie de luxe avait été choisie aussi pour la machine. [...] L'avenir dira si ce choix d'une stratégie mixte, donc ambiguë au niveau de la communication, sera dura-

LE LUXE EST AUJOURD'HUI
PRODUIT
INDUSTRIELLEMENT.
Y COMPRIS QUAND
IL AFFICHE DES TRAITS
ARTISANAUX POUR
VALORISER SON IMAGE
ET DISSIMULER LA RÉALITÉ
DES OPÉRATIONS.

tamment Jimmy Choo. Aujourd'hui, la société est basée dans le canton du Tessin, elle est dirigée par JAB Holdings. Ces changements de propriétaires ont eu une incidence directe, la stratégie appliquée est basée sur la rentabilité et se résume à un



L'Agefi
1002 Lausanne
021/ 331 41 41
www.agefi.com

Genre de média: Médias imprimés
Type de média: Magazines populaires
Tirage: 9'510
Parution: 5x/semaine

N° de thème: 844.003
N° d'abonnement: 844003
Page: 10
Surface: 108'726 mm²

ble, si Nespresso s'aligne sur une stratégie premium pour continuer à croître dans l'environnement d'un grand groupe, ou au contraire choisira totalement le luxe, pour maintenir son originalité et sa rentabilité exceptionnelle. Pour ce faire, Nespresso devra régler les problèmes écologiques induits par son système et prendre le contrôle de la fabrication des machines.» En matière d'accueil, Nespresso a déjà fait son choix. Il suffit de se rendre dans l'une de ses boutiques pour acheter quelques capsules. L'on y découvre un cérémonial mené de manière réglée par les vendeuses et vendeurs. Le but est de faire vivre une expérience au client. Car, si le produit n'est rien d'autre que du café, il faut le placer dans un univers exceptionnel afin de justifier les prix et surtout les marges de la marque.

Il est temps de revenir un instant au cœur du processus de fabrication des produits. S'il existe un tabou absolu dans le secteur du luxe, c'est celui de la délocalisation. Un tabou si grand qu'il pousse certaines marques à mentir aux consommateurs. C'est ce que me confirme, entre autres, une source souhaitant garder l'anonymat et rencontrée à Genève: «Franchement, les étiquettes Made in Italy ou Made in France sont de simples impostures. J'ai vu de mes propres yeux des costumes venir d'Inde en plusieurs morceaux. Ils sont ensuite assemblés en vitesse en Europe

et on leur colle des étiquettes bidon pour justifier des prix monstrueux. Une usine indienne fait la manche gauche, une autre, la droite, c'est une pratique courante!» La Chine fait aussi partie des pays producteurs de luxe en

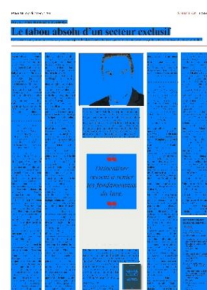
catimini selon la journaliste Dana Thomas: «Il existe trois ou quatre

.....
LE RECOURS
À LA PRODUCTION
DÉLOCALISÉE EST DU MÊME
TYPE QUE POUR D'AUTRES
ACTIVITÉS:
SOUS-TRAITANCE
DE FABRICATION EN CHINE,
AU MAGHREB, DANS DES
ZONES FRANCHES,
OU AUPRÈS DE PETITES
FIRMES LOCALES UTILISANT
DE LA MAIN-D'ŒUVRE
IMMIGRÉE.
VOIRE CLANDESTINE.

usines spécialisées dans la maroquinerie de luxe en Chine, la plupart à Dongguan, une ville industrielle à environ une heure au nord de Hongkong. [...] Peu de sociétés le reconnaissent. Le petit maroquinier italien Furla admit qu'il s'était mis à fabriquer une partie de ses portefeuilles et de ses sacs en Chine à partir de 2002. En dépit des propos de Bernard Arnault en décembre 2004 au congrès de Hongkong, selon lesquels seuls les artisans européens étaient réellement compétents dans la fabrication de luxe, dès l'année suivante, une des marques de LVMH, Céline, produisait ses sacs Macadam en jean et cuir en Chine. [...] Les marques ont leurs petites astuces pour éviter l'étiquette Made in China. Il y a celles qui la collent à l'emballage et l'arrachent en Italie pour la remplacer par un rasurant Made in Italy. Et celles qui produisent leurs sacs ou la tige de leurs chaussures - la partie la plus gourmande en main-d'œuvre - en Chine et qui fixent les anses ou les semelles en Italie. Ces ar-

tics peuvent également porter l'étiquette Made in Italy.» Yves Michaud dans *Le nouveau luxe*. Expérience, arrogance et authenticité dévoile aussi ce secret de polichinelle: «Le luxe est aujourd'hui produit industriellement, y compris quand il affiche des traits artisanaux pour valoriser son image et dissimuler la réalité des opérations. Les parfums sont mis au point artisanalement, mais produits industriellement. La sellerie Louis Vuitton continue à être produite par des artisans chevronnés, mais LVMH doit sans cesse ouvrir de nouveaux sites de production tant la demande est forte, et les files d'attente, longues. Certains accessoires de mode sont en partie fabriqués dans des usines délocalisées pour être ensuite finis», de manière artisanale en Italie ou en France et recevoir le label Made in Italy ou Made in France. [...] Le recours à la production délocalisée est du même type que pour d'autres activités:

sous-traitance de fabrication en Chine, au Maghreb, dans des zones franches, ou auprès de petites firmes locales utilisant de la main-d'œuvre immigrée, voire clandestine (ateliers de confection de la région parisienne, entreprises chinoises de la chaussure de luxe implantées... en Italie autour de Padoue). Quant au bas de gamme du luxe (T-shirts, accessoires et autres bricoles), il est produit de manière industrielle dans les pays à main-d'œuvre bon marché: Madagascar, Chine, Mexique, île Maurice, Tunisie.» Pour avoir un autre son de cloche, j'ai également rencontré Mark Schumacher, ancien cadre chez Louis Vuitton et actuellement responsable du master en luxe à



L'Agefi
1002 Lausanne
021/ 331 41 41
www.agefi.com

Genre de média: Médias imprimés
Type de média: Magazines populaires
Tirage: 9'510
Parution: 5x/semaine

N° de thème: 844.003
N° d'abonnement: 844003
Page: 10
Surface: 108'726 mm²

la Haute Ecole de gestion de Genève son témoignage va dans le même sens: «L'époque où les produits étaient entièrement réalisés en France est révolue. Louis Vuitton a fait construire des usines en Roumanie et en Pologne pour baisser les coûts de sa main-d'œuvre.» Ces pratiques plus ou moins avouées touchent le cœur du secteur. C'est ce qui différencie le luxe du premium. Toucher au lieu de production, c'est tuer la poule aux œufs d'or. Le vrai luxe consiste à connaître l'endroit où sont fabriqués les produits.

Délocaliser revient donc à renier les fondamentaux du luxe. Il faut se souvenir du tollé suscité par la décision de Burberry de faire produire ses vêtements et accessoires en Chine. Nous sommes en septembre 2006. A peine arrivée à la tête de la marque, Angela Ahrendts annonce que la fabrique de polos située dans le pays de Galles sera fermée. A la place, ce

sont 309 places de travail créées en Chine. La réaction ne se fait pas attendre et des manifestations se déroulent devant les boutiques londoniennes avec des slogans sans équivoque: «Keep Burberry British!» («Que Burberry reste britannique!») Malgré l'intervention de diverses personnalités et de la famille royale, l'usine galloise a tout de même été fermée. ■

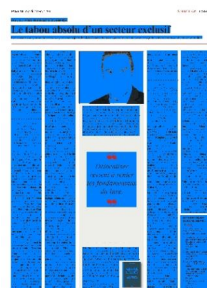
TOP 5 DES VENTES ÉCONOMIE-FINANCE



Cinq meilleures ventes de la semaine dernière dans l'ensemble du réseau

1. **Société de Banque Suisse Union de Banques Suisses. La vérité et le pourquoi de cette fusion**
Georges Blum
Favre
2. **Qui a tué le luxe ? La face cachée d'un univers opaque**
Fabio Bonavita
Slatkine
3. **La folie des banques centrales**
P. Artus, M.-P. Virard
Fayard
4. **Reinventing organizations. Vers des communautés de travail inspirées**
Frederic Laloux
Diateino
5. **24 leçons pour gagner en Bourse**
Warren Buffett
Maxima

“
*Délocaliser
revient à renier
les fondamentaux
du luxe.*
”



L'Agefi
1002 Lausanne
021/ 331 41 41
www.agefi.com

Genre de média: Médias imprimés
Type de média: Magazines populaires
Tirage: 9'510
Parution: 5x/semaine

N° de thème: 844.003
N° d'abonnement: 844003
Page: 10
Surface: 108'726 mm²



Dans «Qui a tué le luxe? La face cachée d'un univers opaque» (Slatkine), le journaliste Fabio Bonavita explique comment un univers, qui se voulait auparavant exclusif, a fini par devenir universel. Les grandes artères du monde entier tendent vers une uniformité de l'offre, mais aussi de la demande. Derrière les marques se cachent des groupes puissants, comme LVMH, Richemont et Kering, qui tentent par tous les moyens de maximiser leurs profits. Selon l'auteur, les stratégies employées pour maximiser la rentabilité (diversification, démocratisation, délocalisation) tuent lentement la nature même de cette industrie. Pour séduire les classes moyennes, les marques ont perdu de vue leurs premiers clients, les plus fortunés.

Fabio Bonavita a fait ses études à l'Université de Lausanne. Après avoir obtenu son master ès lettres, il suit l'enseignement du Centre romand de formation des journalistes (CRFJ) à Lausanne et devient journaliste RP. Actuellement rédacteur en chef du magazine politique *Affaires Publiques* et de l'émission économique 3D ECO sur la chaîne de télévision genevoise *Léman Bleu*, il collabore régulièrement avec des publications romandes reconnues comme le magazine *Open* et la plate-forme de journalisme en ligne *Sept.info*. Pour son dernier livre, il a mené l'enquête dans plus de quinze pays.

FABIO BONAVITA

Qui a tué le luxe? La face cachée d'un univers. Editions Slatkine. 144 pages.

