

Jean-Louis MARTINEZ

Préface de Alain Nemaq  
Président de Mauboussin

# MARKETING DU LUXE

STRATÉGIES D'ENTREPRISES  
DANS L'UNIVERS DU LUXE



MARKETING  
10 CAS



de boeck

NOTO  
VERSION NUMÉRIQUE



# **MARKETING DU LUXE**



**Jean-Louis MARTINEZ**

Préface de Alain Nemaq

Président de Mauboussin

# **MARKETING DU LUXE**

**STRATÉGIES D'ENTREPRISES  
DANS L'UNIVERS DU LUXE**



**de boeck**

Pour toute information sur notre fonds et les nouveautés dans votre domaine de spécialisation, consultez notre site web : **[www.deboeck.com](http://www.deboeck.com)**

© De Boeck Supérieur s.a., 2014  
Fond Jean Pâques, 4 – 1348 Louvain-la-Neuve

1<sup>re</sup> édition

Tous droits réservés pour tous pays.

Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, de reproduire (notamment par photocopie) partiellement ou totalement le présent ouvrage, de le stocker dans une banque de données ou de le communiquer au public, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit.

Imprimé en Belgique

Dépôt légal:  
Bibliothèque nationale, Paris : mars 2014  
Bibliothèque royale de Belgique, Bruxelles : 2014/0074/021

ISBN 978-2-8041-8335-6

# REMERCIEMENTS

---

Je tiens à remercier les directeurs généraux et responsables marketing des sociétés citées d'avoir apporté leur concours dans la réalisation de cet ouvrage ainsi que les étudiants du département « stratégies marketing » de l'ESGMS, par les recherches et remarques qu'ils ont pu faire durant l'élaboration de cet ouvrage.





# PRÉFACE

---



Qu'est-ce que le luxe ? C'est la possibilité de réaliser son rêve, quel qu'il soit. Comme tout le monde a le droit de rêver, le droit au luxe doit être revendiqué et reconnu comme un droit universel. Ce propos peut être considéré comme révolutionnaire ou comme iconoclaste si on le met en relation avec la conception habituellement admise que le luxe est constitué par l'ensemble des produits et des services ordinaires à destination de gens extraordinaires.

Mais pourquoi le luxe devrait-il être réservé à une petite catégorie de privilégiés, élite d'argent, prise généralement pour une association de « gogos » par ce que l'on appelle communément l'industrie du luxe ? Il est éminemment plus réconfortant de penser que le produit ou le service de luxe est celui qui permet la satisfaction du rêve de tout à chacun. Le luxe a cependant des composantes fondamentales existentielles, il se doit excellent, il se doit émotionnel, il se doit original.

« Création », « émotion », « excellence », voilà de bien belles composantes pour définir les qualités indispensables à un objet de luxe dont la mission est donc de satisfaire le rêve de l'humanité. Quoi de mieux que d'écrire un ouvrage de cas concrets sur la satisfaction du rêve dans diverses disciplines d'objets de luxe ? On illustrera avec gourmandise, truculence et malice les points communs de la satisfaction d'une consommatrice, aimée, à laquelle on aura offert un sac exceptionnel en crocodile, venant d'un grand sellier français, et celle de la fourniture d'une gourde un peu tiède remplie à moitié d'eau, fournie à un pauvre bédouin du désert, ayant perdu sa monture et rentrant à pied à l'oasis. Je ne suis pas sûr que le prix du dit sac, exorbitant pour certains, ne rejoigne pas la valeur perçue pour notre bédouin de la gourde à moitié remplie. Comme vous le comprendrez, tout est une question de circonstance, et de nature de rêve. Bonne lecture à tous.

Alain Nemař<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Diplômé de Sup de Co Rouen, d'un doctorat de 3<sup>e</sup> cycle de gestion à Paris IX Dauphine, et de l'ITP de la Harvard Business School, Alain Nemař a débuté comme professeur associé de 1977 à 1982 à HEC où il enseignait le marketing. Il fut notamment le responsable

de l'option marketing à l'École. Il rejoint le secteur privé à la compagnie Boussac Saint-Frères en 1982 où, pendant 18 mois, il contribuera à la restructuration et au redéploiement du groupe en tant que directeur général adjoint. Il rejoindra fin 1983 Georges Jollès chez Bidermann où il redresse et redéploie d'abord le fabricant de moquettes Balsan en développant la moquette en 56 couleurs, véritable révolution dans le monde de la décoration.

Nommé directeur général d'Yves Saint-Laurent pour Homme puis conjointement de Kenzo Homme, il finira en 1990 par occuper au sein du groupe la position de PDG de Bidermann Europe.

En 1990, il décide de racheter à titre personnel l'entreprise de mode féminine Tehen qu'il redéploie notamment très fortement à l'export pour la revendre à l'automne 1995 à la société Montagut.

Il participe au cours de ces années 1985-90 à la création de l'Institut français de la Mode et de son cours de marketing aux côtés de Pierre Bergé. Il y assure d'ailleurs cette fonction d'enseignant jusqu'en 2008.

De 1995 à 2001, il présidera au repositionnement de plusieurs marques de prêt-à-porter masculin, féminin ou de sport pour le compte de groupes bancaires, l'un français et l'autre italien, actionnaires de ces marques.

Début 2002, il rejoint Dominique Frémont, nouveau propriétaire de Mauboussin, en tant que directeur général. Il estime alors que la marque dispose d'un fort potentiel de développement, compte tenu de la pureté du nom, de l'historique de sa création, de sa taille artisanale et de son indépendance. Formé personnellement au métier de la joaillerie par Patrick Mauboussin, Alain Nemaïq trouve très vite ce monde trop traditionnel, élitiste et peu adapté à la réalité de l'évolution du marché ainsi que de la société en général.

Il sort de son sommeil cette Maison Mauboussin, créée en 1827, en pilotant lui-même le développement d'une nouvelle politique de création et de communication. Le pari est aujourd'hui réussi : outre son image de joaillier de la couleur, Mauboussin est aujourd'hui devenu celui de la mode et tend à devenir la référence créatrice de la joaillerie française.

# AVANT PROPOS

---

Cet ouvrage d'études de cas a pour objectif de faire découvrir le monde du luxe à ceux qui sont curieux de connaître les stratégies mises en place par les entreprises pour rester des incontournables du luxe ou le devenir.

Il a également pour objectif de montrer quelle stratégie, certaines entreprises ont mis en place pour prendre le virage de la démocratisation du luxe sans pour autant remettre en question leur positionnement.

Enfin, cet ouvrage a pour ambition d'aider les futurs responsables marketing à trouver dans ces problématiques d'entreprise des axes de réflexion et de développement dans le secteur du luxe.

Les cas présentés dans cet ouvrage sont l'expression de la vie des affaires dans l'univers du luxe.

Cette vie des affaires nous amène tous les jours à prendre des décisions et à apporter des éléments qui vont contribuer à en faire prendre à une hiérarchie ou à des collaborateurs.

Cependant, nous ne sommes absolument jamais certains d'avoir choisi la bonne solution, d'avoir pris la bonne décision ou encore d'être fixés sur la meilleure manière d'analyser une situation.

Ceci tout simplement parce qu'une situation donnée, à un instant T, est la plupart du temps la résultante :

- d'un ensemble de faits, certains ou incertains,
- d'opinions bonnes ou critiquables que vous recueillez, de votre équation personnelle,

et qu'une décision prise dans ce contexte peut entraîner des conséquences incertaines.

La méthode des cas nous permet d'étudier tous ensemble, comment on peut envisager de résoudre un problème concret. L'acte que constitue la prise de décision est le fruit d'une discipline d'esprit, basée sur des mécanismes de pensée bien précis.

L'ENTRAÎNEMENT À LA PRISE DE DÉCISION, C'EST-À-DIRE AU DÉCLENCHEMENT DE CES MÉCANISMES DE PENSÉE, PERMET DE RÉDUIRE L'INCERTITUDE DES CONSÉQUENCES.

La méthode des cas permet le dialogue et la libre discussion à travers des exemples tirés de la vie réelle.

L'aptitude à prendre une décision peut s'acquérir, se développer, par un entraînement intensif.

Cet entraînement consiste à résoudre des problèmes divers de décision par une participation active à l'intérieur d'un groupe de travail. Les cas examinés permettent de se trouver dans la réalité des situations les plus diverses et d'apprendre à choisir des actions à partir des informations concrètes disponibles.

Un cas illustre de façon réaliste une situation vivante tirée de la vie des entreprises. C'est un dossier contenant des données plus ou moins structurées, plus ou moins pertinentes. La méthode des cas représente un moyen pédagogique privilégié pour aider les étudiants et les salariés des entreprises à se perfectionner, pour saisir mieux, analyser plus vite et résoudre plus efficacement les problèmes de tous ordres, humains et techniques que pose la direction d'une affaire.

Elle impose une discipline intellectuelle qui renverse l'habitude scolaire de partir de la doctrine pour descendre à son application. Elle oblige à considérer d'abord les données, à les valoriser, pour en interpréter la signification, en déduire l'action à entreprendre, quitte à généraliser la portée de telle réflexion ou de telle orientation. Un cas n'est ni un problème ni un exercice enrobé d'une histoire plus ou moins réaliste :

Il n'y a donc pas de solution unique, mais le plus souvent, un grand nombre de solutions possibles plus ou moins satisfaisantes. Les données d'un cas ne sont jamais nécessaires et suffisantes.

Il faut faire un tri entre les informations pertinentes et celles qui ne le sont pas.

Il faut confronter les données entre elles pour s'assurer de leur validité.

Il faut apporter ses propres estimations et hypothèses.

Comme dans toute situation réelle, on ne peut exprimer ses propositions sans tenir compte du contexte humain dans lequel elles vous paraissent se situer. Un cas peut être axé particulièrement sur un problème, mais celui-ci n'est jamais vraiment isolé. Toute situation donnée dans une entreprise étant le résultat d'un équilibre ou d'un déséquilibre entre des problèmes d'ordre :

TECHNIQUE

HUMAIN

FINANCIER

MARKETING

DE CONCURRENCE

D'ENVIRONNEMENT

POLITIQUE

C'est en résumé, un ensemble de faits, de chiffres, d'opinions des hommes impliqués dans une situation.

---

Deux raisons expliquent l'introduction de la méthode des cas dans la formation :

Les connaissances acquises à la suite d'une recherche et d'une réflexion personnelle sont plus facilement et plus profondément intégrées et assimilées par l'apprenant que des connaissances enregistrées passivement. Ce qui compte, pour être efficace, plus encore peut-être que les connaissances, c'est la capacité d'analyser une situation, de s'informer et de prendre une décision malgré l'absence de données complètes.

Or la méthode des cas, précisément, est un apprentissage de la prise de décision en situation d'incertitude. En marketing, matière complexe et fluide en raison de la multiplicité des facteurs à prendre en compte pour une décision, et en raison de la difficulté de quantifier bon nombre de ceux-ci, la méthode des cas est particulièrement indiquée :

Cette méthode, plus qu'aucune autre, fait appel au jugement, à la rigueur intellectuelle, à la faculté d'analyse, à la capacité de décider, aptitudes spécialement importantes dans ce domaine.



# CAS 1

---

## MAUBOUSSIN ET LE LANCEMENT D'UN NOUVEL ACCESSOIRE

---



- 1 La société Mauboussin
- 2 Le marché du luxe
- 3 Le marché du bijou
- 4 Le marché français des bijoux en 2012
- 5 Le marché français des bijoux en or tous titres en 2012
- 6 Le marché français des bijoux en argent et en plaqué or en 2012
- 7 La concurrence indirecte
- 8 La concurrence directe
- 9 La problématique
- 10 Annexes
- 11 Campagnes de communication précédentes

## 1. LA SOCIÉTÉ MAUBOUSSIN

---

### A. Une affaire familiale

La création de la société Mauboussin remonte à 1827, lorsque Monsieur Rocher décide de monter son affaire joaillière. L'enseigne mettra environ un siècle à acquérir une notoriété significative et une réputation d'artiste joaillier hors pair, notamment lors de « La grande exposition des arts décoratifs » de 1925 et des expositions thématiques organisées par Mauboussin autour de 1930. Elle n'ouvrira d'ailleurs sa boutique parisienne située place Vendôme (aujourd'hui siège de l'entreprise) qu'en 1955. Affaire familiale au départ, la société Mauboussin est actuellement détenue à 100 % par Monsieur Dominique Frémont, un homme d'affaires suisse.

L'enseigne est présidée depuis 2002 par monsieur Alain Nemaq, ancien professeur à HEC pendant 7 ans, puis ayant dirigé des entreprises dans le secteur de la mode et du textile pendant 15 ans. Pour Mauboussin, son arrivée a marqué le début d'une révolution culturelle fondée sur la volonté de positionner la marque comme joaillier de la mode, ayant fait de la création et de l'accessibilité les fondements de sa philosophie. Déjà reconnu en 1928 comme un joaillier résolument innovant et spécialiste des gemmes de couleur, Mauboussin conserve aujourd'hui ce critère essentiel de différenciation : une marque qui cherche sans cesse à s'éloigner des codes d'un marché hautement conformiste.

### B. Mauboussin : une marque résolument moderne

À ce titre, c'est par exemple la première entreprise de joaillerie française à avoir affiché ses prix directement sur les affiches publicitaires, pratique alors absolument impensable pour ce type de produits. Cette démarche s'inscrit complètement dans la stratégie d'accessibilité de la marque, un atout culturel important et très différenciant que Mauboussin assume pleinement. En effet, la plupart des autres joailliers, comme Van Cleef & Arpels ou Boucheron, bien qu'ils proposent également des produits à prix raisonnables, n'ont jamais souhaité se détourner de leur image de luxe inaccessible, et ce malgré la démocratisation d'autres secteurs comme celui de la mode depuis le début des 30 glorieuses. Cartier fait partie des seuls joailliers à avoir accepté d'évolué pendant ces 50 dernières années, mais d'une manière générale, c'est la tendance conservatrice qui l'a emporté sur le marché.

Cette différenciation se ressent d'ailleurs dans le cœur de cible de Mauboussin, à savoir la femme active urbaine, contemporaine, décidant de sa propre existence. À défaut d'avoir la parité sociale qu'elle attend, elle entend piloter le cours de sa vie et le choix de ce qu'elle porte. À une époque où les limites entre les produits pour hommes et les produits pour femmes s'estompent progressivement, il s'agit là d'une vision plus nouvelle, plus moderne et plus immédiate de la femme.

### C. L'activité et l'avenir de Mauboussin

L'activité de Mauboussin se décompose en trois métiers : la joaillerie, la haute joaillerie et l'horlogerie. La marque propose aussi bien des modèles à destination des femmes que des produits pour hommes. Bien que la marque rencontre



un certain succès à l'étranger, par exemple en Russie, au Japon, à Singapour ou encore aux USA, Mauboussin n'est pas encore un joaillier international et son activité est essentiellement consacrée au marché français.

En 2007, Mauboussin a réalisé un chiffre d'affaires de 30 millions d'euros, contre 12 millions en 2002. Le président se félicite de cette performance, et entend bien continuer à développer l'activité de la marque.

En effet, son objectif est de réaliser un chiffre d'affaires de 50 millions en fin 2012, et de faire évoluer d'ici là les effectifs de l'entreprise, de 100 personnes en 2007 à 150 personnes en 2012. Pour Alain Nemaq, cette ambition consiste à organiser un pôle horloger important autour de la joaillerie, mais également de lancer de nouvelles lignes de produits qui mettent en avant la compétence distinctive de Mauboussin : sa création.

## **D. Le lancement de nouveaux produits**

Désireux de développer de nouvelles lignes de produits, la direction marketing décide de lancer une nouvelle gamme d'accessoires et plus particulièrement de commercialiser une ligne de bracelets.

Cette nouvelle ligne de bracelets doit permettre à la société soit de perpétuer l'image de luxe de la marque ou soit de répondre à un style de vie plus tendance, qui n'intègre pas forcément les codes du luxe tels que nous pouvons les imaginer.

En effet, après avoir commercialisé plusieurs lignes de produits comme le parfum, des collections de bagues à petits prix ainsi que qu'une ligne de maroquinerie, la direction marketing a décidé d'augmenter sa présence auprès des consommateurs avec de nouveaux produits.

La direction marketing se pose la question de savoir si cette nouvelle collection doit être orientée vers le bijou fantaisie ou vers le bijou de luxe compte tenu du positionnement de la marque, qui reste d'abord et avant tout une marque de luxe. Cette interrogation tient compte du fait que le marché du bijou fantaisie ne connaît pas la crise alors que le marché du luxe connaît une légère régression et que les investissements sur ce marché deviennent de plus en plus importants pour des résultats qui ne sont pas toujours à la hauteur des attentes des actionnaires.

## E. La collection actuelle des bracelets Mauboussin



*Bracelet – MAUBOUSSIN*



*Bracelet Rivière d'Amour – MAUBOUSSIN*

*Bracelet de la Paix – MAUBOUSSIN*

## F. Les cibles potentielles

Les cibles peuvent être des femmes ou des hommes. Pour la clientèle des femmes, le cœur de cible pourrait être la femme moderne, maîtresse de son existence et de sa vie sociale, n'hésitant pas à affirmer son égalité avec les hommes par une consommation similaire à ces derniers. Les déclinaisons peuvent se traduire par des variations de couleurs et de matériaux ainsi que l'utilisation de pierres précieuses. Si le cœur de cible est une femme active qui cherche du bijou fantaisie, le choix des matériaux sera conditionné par le prix psychologique déterminé par une étude auprès d'un échantillon imprégné par le concept du bijou fantaisie. Enfin si le cœur de cible est l'homme, il faudra imaginer un design et des matériaux en accord avec les tendances masculines que nous trouvons chez des concurrents comme Cartier, Boucheron ou encore Fred.

Au regard de ces différentes cibles, quelles clientèles viser ? La traditionnelle ? L'occasionnelle ?

– Prix

Le prix de ce bracelet dépendra des matériaux utilisés et du prix psychologique qui aura été déterminé après étude.

Il devra également tenir compte des prix de la concurrence, du positionnement de l'entreprise et des tendances actuelles du marché qui vont vers une démocratisation du luxe.

- Distribution

Ce futur bracelet sera distribué dans les boutiques Mauboussin ainsi que dans les corners Mauboussin situés en grands magasins. L'enseigne possède 40 succursales et 12 corners en 2013. Dans un deuxième temps, le produit pourra être commercialisé auprès du réseau multimarque auprès de qui il faudra prévoir une PLV spécifique afin de mettre en avant ce nouveau produit.

- Communication

Le budget de communication alloué au lancement de ce nouveau produit est de 100 000 euros. Traditionnellement, il est prévu une campagne de communication presse ainsi qu'un recours important aux relations publiques. Cependant, d'autres pistes de communication peuvent être envisagées afin de tenir compte notamment de l'importance de plus en plus grande des réseaux sociaux dans les décisions d'achat.

## **2. LE MARCHÉ DU LUXE**

### **A. Une nouvelle tendance : la démocratisation**

La tendance initiée dans les années 1990, nouveaux produits pour une clientèle élargie, se poursuit dans tous les domaines du luxe.

Pour séduire une clientèle aisée, mais non milliardaire, l'éventail des prix s'élargit, le secteur du luxe propose des produits diversifiés.

Le nouveau concept de « produits de luxe abordables » commence à se généraliser.

Le secteur, qui s'adresse donc à une clientèle de plus en plus nombreuse, présente d'importantes perspectives de croissance pour les prochaines années. Deux principales tendances marquent la période 2000-2009 :

- D'une part, les opérations de concentration se sont multipliées avec souvent l'intégration de maisons indépendantes au sein de grands groupes.
- D'autre part, les industries du luxe renforcent leurs positions à l'international principalement dans les pays émergents.

Le luxe, dès lors qu'on le considère comme une industrie, ne peut s'envisager de façon statique : si l'ancienneté et l'enracinement dans la tradition des marques restent un important facteur d'image, la vitalité de la création, la référence à des civilisations vivantes à forte tradition artisanale (Italie, Suisse, Japon, Grande-Bretagne) constituent des éléments favorables à l'émergence de marques nouvelles, potentiellement dynamiques, voire agressives. La première de ces barrières est le temps qui permet la sédimentation des représentations. La longévité de la marque autorise une forme privilégiée de circulation des représentations.

La seconde barrière est la limitation de la ressource. Les marques fondées sur des ressources naturelles sont protégées par leurs appellations. La barrière à l'entrée la plus inexpugnable est celle qui combine le temps et la ressource : sauf à déposer tous les propriétaires, il est impossible de remettre en cause le classement de 1855 des grands crus de Bordeaux.

La troisième barrière enfin est celle de l'argent ou, plus précisément, du coût de production des représentations. Ce coût, généralement élevé, peut se décomposer en deux éléments : la création des représentations (création haute couture, création publicitaire...) et la communication (coût de l'espace médiatique).

## B. Les tendances du marché

La croissance du chiffre d'affaires mondial du marché du luxe sera de 4 à 6 % en 2013 et de 5 à 6 % en moyenne les deux années suivantes, dépassant ainsi la barre des 250 milliards d'euros en 2015. » Selon l'Institut Bain & Company. Toujours selon ce même institut, 2012 était la troisième année consécutive à enregistrer une croissance à deux chiffres, estimée à 10 %, pour un revenu global de 212 milliards d'euros, contre 133 milliards dix ans plus tôt, avec en revanche un ralentissement de la croissance au premier trimestre 2013.

En 2012, l'Europe était toujours la première zone consommatrice de luxe avec 35 % de parts de marché contre 37 % en 2011, suivie par les Amériques (31 % en 2012 contre 30 % en 2011), l'Asie Pacifique (20 % contre 19 %) et le Japon (9 % en 2012 et 2011). Les accessoires occupent désormais la première place des achats (27 %), devant la mode (26 %), l'horlogerie-joaillerie (« hard luxury », 23 %), les parfums et cosmétiques (20 %) et les arts de la table (2 %).

Au chapitre des grandes tendances pour le marché européen en 2013, on trouve le ralentissement du flux de touristes, en particulier japonais, la réduction des dépenses moyennes des visiteurs chinois, le développement de la clientèle russe en matière de tourisme intra européen, une consommation domestique toujours en dessous des niveaux normaux, notamment dans les pays méditerranéens, accentuée par une hausse des prix, et une prime aux marques premium et aux nouveaux formats de boutiques dans des lieux stratégiques.

Le marché américain se caractérise par la demande d'une expérience à la fois physique et virtuelle de la clientèle, ainsi que de produits mode à moindre coût de la part des jeunes générations, mais aussi d'accessoires identifiables. Concernant les marchés sud-américains, la Coupe du monde de football au Brésil en 2014 et la perspective des Jeux olympiques en 2016 constitue un attrait pour les marques de luxe. La consommation souffre d'une forte dévaluation du yen au Japon où les marques éprouvent des difficultés à suivre les habitudes changeantes de la jeune clientèle demandeuse de produits personnalisés et fortement utilisatrice des médias numériques et des réseaux sociaux.

Le marché chinois devient plus complexe à aborder en 2013 et marque un virage dans les comportements d'achat. Un engouement moindre pour les produits fortement identifiables à leurs logos est signalé au profit de produits plus accessibles aux nouvelles classes moyennes.

Les produits très haut de gamme continuent en revanche à rencontrer leur clientèle, mais le chiffre d'affaires pourrait souffrir des mesures anticorruption décidées par le nouveau régime Xi Jinping, interdisant aux hauts fonctionnaires et membres du parti d'utiliser les fonds mis à leur disposition pour acheter des cadeaux de luxe, à commencer par les montres.

Une tendance étroitement surveillée par les réseaux sociaux chinois toujours prompts à dénoncer les abus des élites. D'après les chiffres diffusés au mois d'avril

par la Fédération de l'industrie horlogère suisse, les exportations de ses fabricants vers la Chine ont chuté de 25,6 % au cours du premier trimestre 2013 à 323,2 millions de francs suisses contre 434,5 millions en 2012 sur la même période, en dessous du niveau du premier trimestre 2011 (332,6 millions). Le premier marché mondial de l'horlogerie, Hong Kong, a lui aussi enregistré un retrait de 9,1 % passant de 1 milliard au premier trimestre 2012 à 909,6 millions en 2013. (Sources : Institut Bain & Company-2013).

Toujours d'après ce rapport, la consommation chinoise de produits de luxe devrait quand même continuer de croître de 7 %, marquée par un poids plus important du commerce en ligne traduisant l'intérêt des nouvelles générations de clients. Le chiffre d'affaires représentera 15 ou 16 milliards d'euros en Chine continentale.

Ajouté à celui de Hong Kong (7 milliards), Taiwan (4,5) et Macao (0,9), il atteindra 27,4 ou 28,4 milliards d'euros en 2013 pour une croissance estimée à 6 % contre 20 % en moyenne pour six pays d'Asie du Sud-Est : Singapour (2,5 milliards d'euros), Thaïlande (0,9), Malaisie (0,9), Indonésie (0,6), Vietnam (0,3) et Philippines (0,3). Les revenus attendus pour la Corée du Sud sont de 8,3 milliards et de 1 milliard pour l'Inde. Les Émirats du Golfe persique sont toujours fidèles à leur tradition de consommation no limit avec Dubaï comme capitale du luxe, « seule ville à attirer des touristes consommateurs de luxe, russes, indiens et africains. »

Parmi les grands facteurs de croissance, le rapport souligne la demande pour des produits de luxe sans logo, les matériaux précieux, les accessoires, en particulier les sacs, et il rappelle la nécessité impérieuse d'une stratégie 2.0, axée sur l'expérience du consommateur, la réputation de la marque, l'innovation marketing et l'excellence à tous points de vue, aussi bien au niveau des équipes des entreprises du luxe que des lieux de rencontre avec leur clientèle sur les points de vente physiques qui retrouvent leur importance.

La nouvelle cible globale prioritaire est identifiée par l'acronyme de « Henrys » pour « High Earnings, Not Rich Yet », que l'on pourrait traduire en français par « Harper » pour « hauts revenus pas encore riches ». Les classes moyennes qui voient le jour dans les marchés émergents sont également à prendre en considération comme futures sources de croissance.

## C. La demande

Depuis maintenant une dizaine d'années, de nouvelles attentes et de nouveaux consommateurs du luxe sont apparus sur le marché.

Les attentes des consommateurs et les comportements relatifs aux biens de luxe ont également changé : « droit » pour tous de consommer des choses superflues, goût pour les grandes marques, essor de consommations occasionnelles dans des fractions élargies de la population, rapport au luxe moins institutionnalisé.

C'est bel et bien une nouvelle culture du luxe qui a grandi sous les yeux des grandes maisons de luxe. Elle était l'apanage d'un monde clos, elle est aujourd'hui également le culte des masses. Ces grandes maisons ont ainsi dû s'adapter sans pour autant tomber dans la vulgarité le populisme et le mass market.

## D. Le profil du consommateur de luxe

Le luxe vend du rêve et du prestige, tout prestige a son prix. Relativement élevé, le prix se justifie par un savoir-faire et une main-d'œuvre exceptionnels, gages de qualité. Un prix élevé reste la meilleure façon de se distinguer d'un produit de grande consommation et de permettre au client d'être certain qu'il accède à un objet haut de gamme. Selon Danielle Allérès, spécialiste des métiers du luxe « Le juste prix d'un produit de luxe repose sur la corrélation parfaite entre son niveau dans l'univers du luxe, son degré de rareté et la notoriété relative de sa marque. » La règle du prix psychologique joue un rôle déterminant dans la clientèle potentielle du produit de luxe. Le prix psychologique correspond au prix qu'un consommateur est prêt à payer pour s'offrir un produit qui correspond à ses attentes et exigences.

Même s'il est tout à fait logique d'établir comme lien que les plus fidèles clients des marques de luxe sont issus d'un milieu économique élevé et représentent une partie de la population que l'on caractérise de « privilégiée ». Les marques de luxe, qui cultivent le culte de l'inaccessibilité, font paradoxalement des actions qui étendent de plus en plus leur gamme de produits afin de toucher un nouveau type de clientèle ayant des habitudes de consommation différentes. Aujourd'hui, la diversité des produits de luxe s'explique sur un plan purement économique : les maisons ne font pas de bénéfices avec les ventes de haute couture. Au contraire, elles y perdent. Elles font leur chiffre d'affaires grâce au prêt-à-porter et surtout grâce aux accessoires, parfums et cosmétiques.

Qui dit consommateur dit stratégie marketing ! Dans ses premières années d'existence, le luxe n'avait pas de stratégie propre, car il était réservé aux cercles d'élite de la population... Mais les trente glorieuses ont vu naître les classes dites moyennes, de nouveaux consommateurs faisant les yeux doux aux enseignes luxueuses. Aujourd'hui, l'achat d'un produit de luxe représente pour une certaine tranche de la population une preuve de réussite sociale. C'est ce qu'on appelle les nouveaux riches. Deux types de clientèle typique sont à définir pour comprendre tout le déploiement de la stratégie marketing du luxe.

Les clients réguliers : les fidèles et connaisseurs du secteur. Aisés et d'âge mature, ils achètent parce qu'ils savent reconnaître et apprécier la qualité du produit fini. Cela représente avant tout pour eux un mode de vie – et non un niveau de vie. Ce n'est pas une manière de prouver leur existence au monde entier.

Les clients occasionnels : ce type de clientèle a un attachement fort avec les marques de luxe. Ces clients passent à l'achat pour marquer le coup lors d'événements importants (anniversaire de mariage, fête des Mères...). Une façon de lier l'acte d'achat exceptionnel à une valeur sentimentale et émotionnelle.

En fonction des différents types de clientèle, c'est en toute logique que le marketing va s'atteler à répondre aux besoins de tous les consommateurs du luxe, quels que soient leurs revenus mensuels !

On distingue trois types de concept marketing pour les catégories de produits de luxe :

Le luxe inaccessible : les produits doivent être les plus rares et les plus précieux. Il garantit une qualité et une authenticité remarquables. Il répond d'une stratégie marketing de l'offre.

Le luxe intermédiaire : un produit avec un profil élaboré et reflétant le prestige de la marque. Il est conçu en série limitée pour garder le champ du privilège, mais répond à la stratégie de l'offre et de la demande. Le luxe accessible : Ce sont les accessoires ou produits dérivés, créés en abondance et plébiscités par les grands médias de masse. Ils interviennent dans une stratégie de demande uniquement.

La compréhension de la clientèle du luxe et de ses motivations d'achat est indispensable à l'élaboration des stratégies des marques de luxe. Les politiques de croissance ou les lancements de nouveaux produits ne peuvent ignorer la transformation profonde de la demande en matière de produits de luxe. Avec la « démocratisation » induite par la société de consommation, on est passé d'un système de l'offre à une économie de la demande. Le temps du luxe marketing centré sur la demande et la logique du marché est devenu un impératif pour toutes les marques de luxe. Par conséquent, l'analyse du marché et des comportements des clients est devenue une des clés du succès des stratégies des maisons du luxe.

Les catégories de clients du luxe : la clientèle « exclusive ». C'est la clientèle du luxe « classique » ou « intemporel » disposant d'un fort pouvoir d'achat, une clientèle de collectionneurs avec une passion du produit. Pour cette clientèle, les objets de luxe véhiculent des valeurs de qualité et des valeurs esthétiques.

La clientèle « traditionnelle » régulière du luxe : c'est la clientèle bourgeoise et urbaine traditionnelle. Le luxe est une question de statut, de snobisme et de classicisme. À travers l'achat de produits de luxe, cette clientèle cherche à se différencier et à avoir un style propre. Elle est rassurée par les marques établies, mais peut rejeter les marques ombrelles trop présentes sur le marché au profit de marques plus confidentielles.

La clientèle « occasionnelle » : c'est une clientèle rajeunie, disposant d'un pouvoir d'achat récent, et sensible à l'univers du luxe. Le luxe est un plaisir que l'on s'offre de façon occasionnelle, car sa consommation demeure limitée par le pouvoir d'achat.

Les motivations d'achat des clients du luxe : « Le luxe n'est plus tant ce qui est réservé à certains, mais devient souvent ce que l'on se permet de faire en plus pour se faire plaisir ». Le rapport de l'individu au luxe s'est considérablement modifié. On assiste à une subjectivation du luxe, à sa désacralisation et à sa désinstitutionnalisation. Dans ce contexte, les motivations d'achats de produits de luxe sont, pour la plupart, liées à la façon dont l'individu va établir un lien avec l'objet. Le plaisir et l'hédonisme : la créativité des produits est essentielle. Il y a une faible sensibilité au prix, car l'objectif est de se faire plaisir en s'offrant un produit d'exception.

La valorisation : les marques de notoriété forte sont privilégiées. Comme l'achat du produit est valorisant, il y a une faible sensibilité au prix.

Le souci de son apparence : c'est la fonction identitaire du luxe. L'individu privilégie des produits créatifs de marques plus confidentielles, mais qui correspondent à son souci d'élégance et de paraître.

Le bien-être et la sensualité : cela concerne les produits et services liés à la beauté, mais aussi les objets comprenant des matières nobles et fonctionnelles.

L'appartenance et le statut : la vague de la mode logo répond à cette demande d'affirmation d'un statut à travers un produit de luxe. Les marques de sportswear ainsi que les marques traditionnelles peuvent correspondre à cette mode logo, en opposition à une certaine idée du luxe classique qui se veut « discret ».

La notion de consentement à payer. Par essence, les produits de luxe ou de mode sont des objets dont la valeur n'est pas directement liée aux coûts de fabrication. La notion de consentement à payer se définit par le fait que le consommateur accepte de payer une somme importante en échange d'un produit dont il sait que le prix n'est pas en rapport avec son prix de revient.

L'acceptation du consommateur a plusieurs causes : la qualité des produits, l'image de la marque, la valeur sociale de la marque... Si une marque n'est plus en mesure de justifier ses prix (érosion de l'image, produits dérivés peu qualitatifs, peu de créativité), le consommateur sera de moins en moins enclin à accepter les prix élevés et se retournera vers une autre marque. C'est le danger de la subjectivisation excessive du secteur. Les stratégies de développement des marques doivent prendre en compte la gestion des risques de banalisation des marques.

La croissance à court terme dans des domaines éloignés et sur des objets inadaptés peut entamer sérieusement la pérennité de la marque à moyen et long terme. L'extension du champ de la marque doit être cohérente, respecter les valeurs de la marque, et exprimer ses codes éthiques ou esthétiques. La gestion rigoureuse du développement des marques est d'autant plus nécessaire avec une clientèle de plus en plus volatile.

### **3. LE MARCHÉ DU BIJOU**

---

#### **A. Données générales du marché**

##### **1. Les ventes en france**

► **5,3 milliards d'euros TTC**

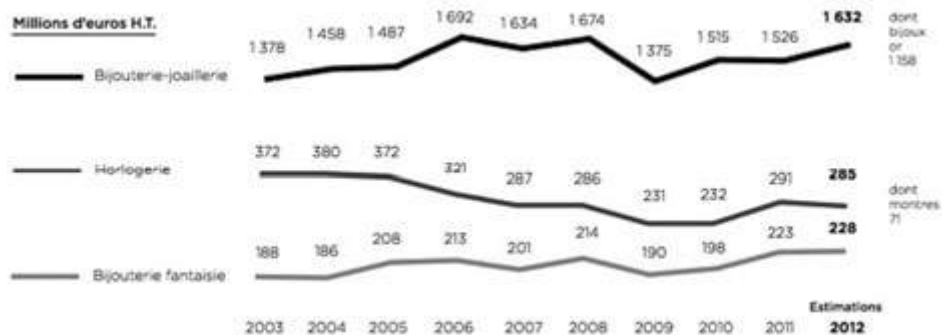
2012/2011 : - 2 %

(Source : Comité Francéclat – Société 5 – GfK)

##### **2. La production**

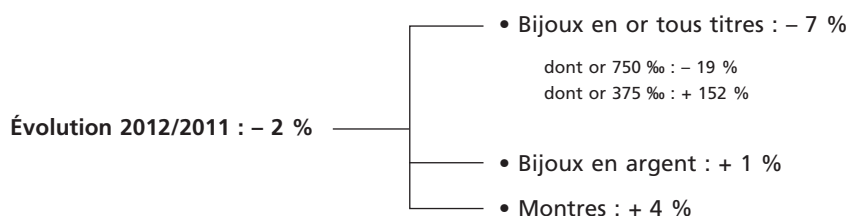
La production peut être estimée à **2,1 milliards d'euros HT** en 2012, tous secteurs horlogerie-bijouterie-joaillerie confondus :



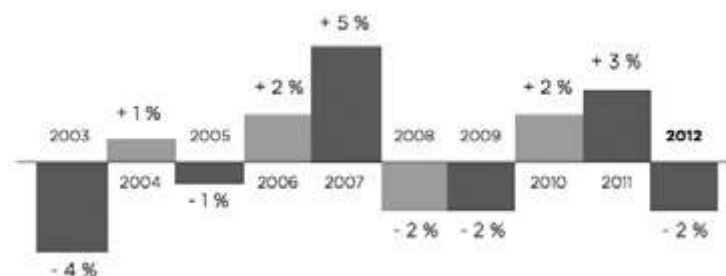


### 3. Les ventes d'horlogerie-bijouterie en france en 2012

5,3 milliards d'euros TTC en 2012 : chiffre d'affaires tous produits incluant tous les bijoux, précieux ou fantaisie, les montres, les bracelets de montre, les réveils ainsi que les réparations et les autres prestations.



### 4. Évolution annuelle des ventes en valeur

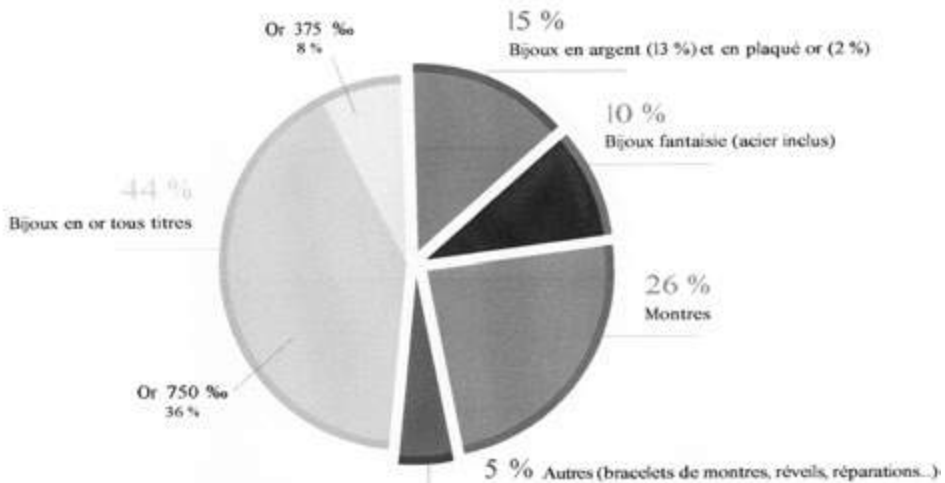


En recul de 2 % par rapport à 2011, le marché de l'horlogerie-bijouterie a été affecté en 2012 par la détérioration de la conjoncture économique en France.

## 5. Évolution par circuits

• Bijoux en or tous titres	2,3
dont or 750 ‰	1,9
dont or 375 ‰	0,4
• Bijoux en argent et en plaqué or	0,8
dont argent	0,7
• Bijoux fantaisie (acier inclus)	0,5
<b>Total bijoux</b>	<b>3,6 milliards</b>
• Montres	1,4
• Autres	0,3
<b>Total horlogerie-bijouterie</b>	<b>5,3 milliards</b>

## 6. Répartition des ventes d'horlogerie-bijouterie en valeur en 2012



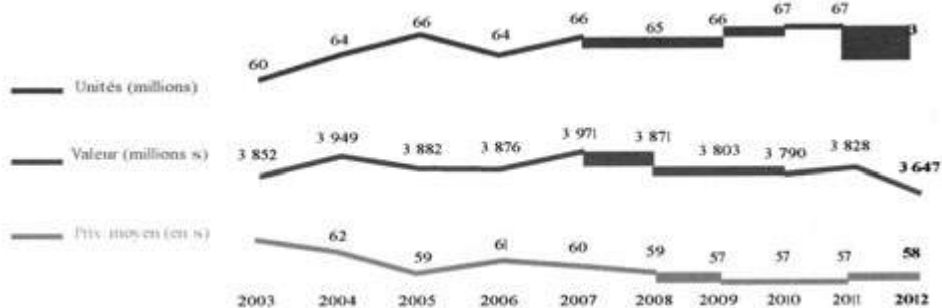
## 7. Structure des ventes d'horlogerie-bijouterie en milliards d'euros en 2012

• Bijoux en or tous titres	2,3
dont or 750 ‰	1,9
dont or 375 ‰	0,4
• Bijoux en argent et en plaqué or	0,8
dont argent	0,7
• Bijoux fantaisie (acier inclus)	0,5
<b>Total bijoux</b>	<b>3,6 milliards</b>
• Montres	1,4
• Autres	0,3
<b>Total horlogerie-bijouterie</b>	<b>5,3 milliards</b>

## 4. LE MARCHÉ FRANÇAIS DES BIJOUX EN 2012

► 2,3 milliards d'euros en 2012

### A. Ventes totales des bijoux en France



## 1. Structure des ventes de bijoux en unités et en valeur

Unités				Valeur		
2010	2011	2012		2010	2011	2012
16,8 %	14,0 %	9,2 %	bijoux en or 750 ‰	66,3 %	61,3 %	52,3 %
0,6 %	2,5 %	6,5 %	bijoux en or 375 ‰	1,0 %	4,4 %	11,7 %
28,5 %	29,7 %	29,7 %	bijoux en argent	17,0 %	18,5 %	19,6 %
4,8 %	4,2 %	3,4 %	bijoux en plaqué or	2,5 %	2,5 %	2,2 %
49,3 %	49,6 %	51,2 %	bijoux fantaisie	13,2 %	13,3 %	14,2 %
100 %	100 %	100 %	<b>Total</b>	100 %	100 %	100 %

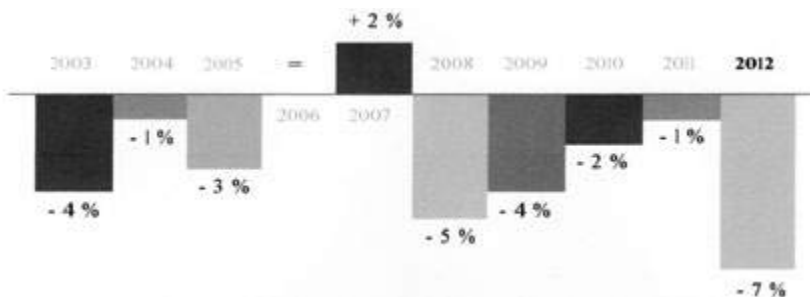
## 2. Prix moyen des bijoux précieux en 2012



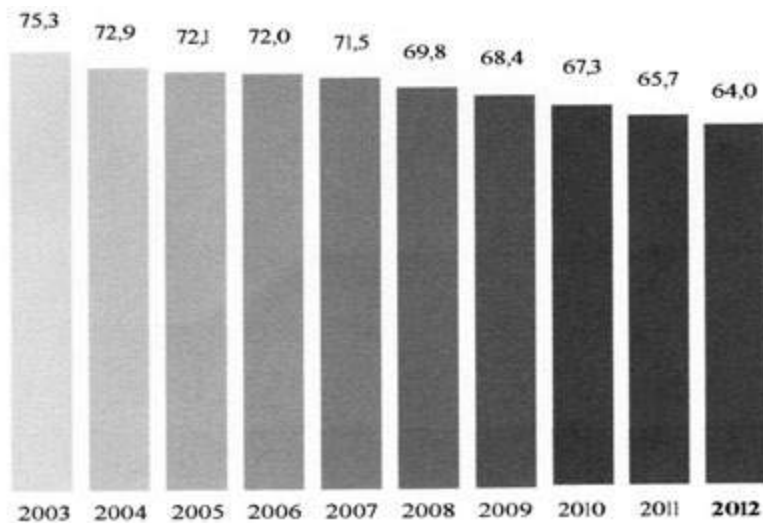
## 5. LE MARCHÉ FRANÇAIS DES BIJOUX EN OR TOUS TITRES EN 2012

► 2,3 milliards d'euros en 2012

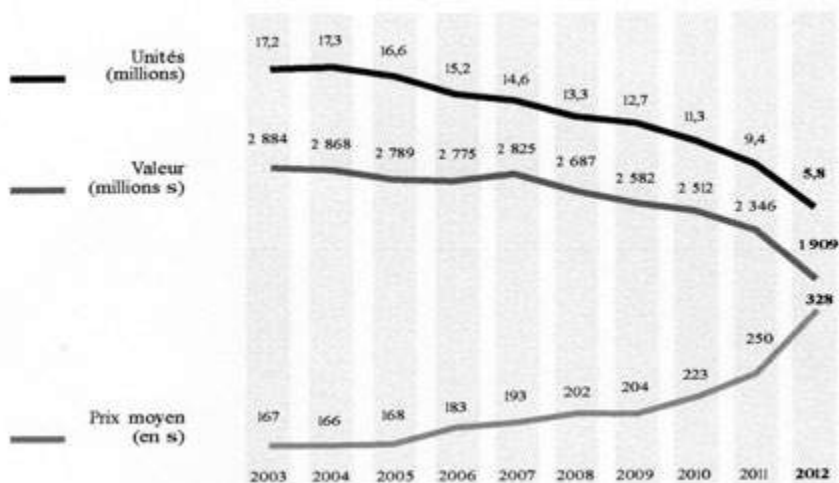
### A. Évolution annuelle des ventes en valeur



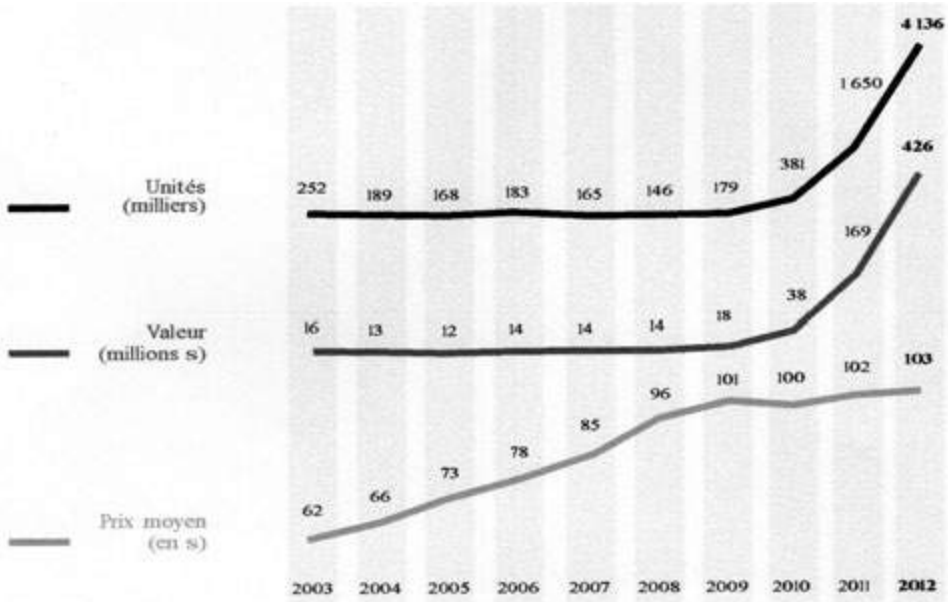
## 1. Part en valeur des bijoux en or tous titres dans le total des bijoux (%)



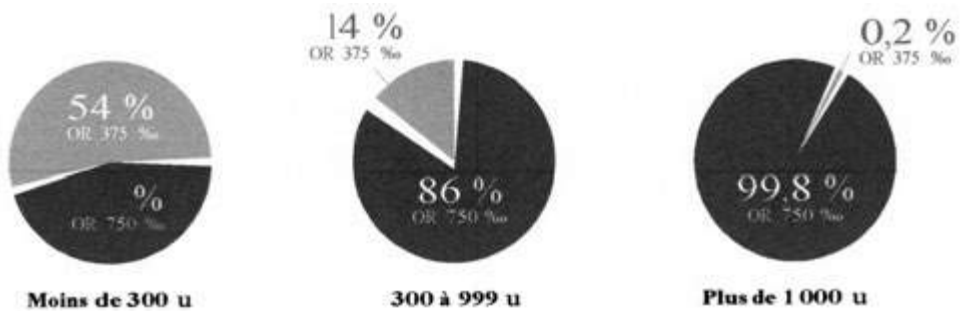
## 2. Ventes de bijoux en or 750 ‰



### 3. Ventes bijoux en or 375‰



### 4. Structure des ventes en valeur de bijoux or 750‰ et 375‰ par tranches de prix



## 5. Répartition des ventes en valeur de bijoux en or tous titres en 2012

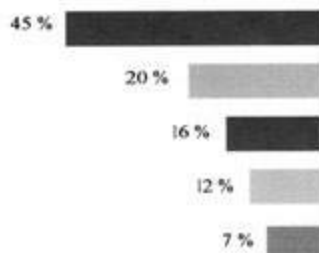
	2009	2010	2011	2012
Bijouteries en ville CA < 300 000	9 %	9 %	11 %	10 %
Bijouteries en ville CA 300 - 750 000	15 %	13 %	10 %	9 %
Bijouteries en ville CA > 750 000	10 %	11 %	12 %	11 %
Bijouteries de centre commercial	29 %	30 %	30 %	30 %
Grandes surfaces	28 %	26 %	26 %	27 %
Autres (ventes à distance, artisans, ventes directes...)	9 %	11 %	11 %	13 %

## 6. Structure des ventes en unités de bijoux en or tous titres par circuits de distribution

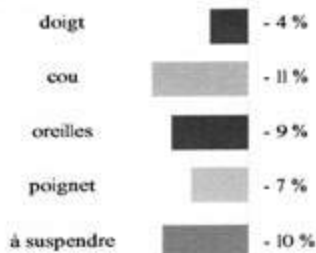
	2009	2010	2011	2012
Bijouteries en ville CA < 300 000	7 %	7 %	10 %	10 %
Bijouteries en ville CA 300 - 750 000	15 %	13 %	11 %	9 %
Bijouteries en ville CA > 750 000	29 %	30 %	30 %	31 %
Bijouteries de centre commercial	19 %	19 %	19 %	19 %
Grandes surfaces	13 %	12 %	13 %	12 %
Autres (ventes à distance, artisans, ventes directes...)	17 %	19 %	17 %	19 %

## 7. Répartition et évolution des ventes en valeur de bijoux en or tous titres

Répartition des ventes 2012



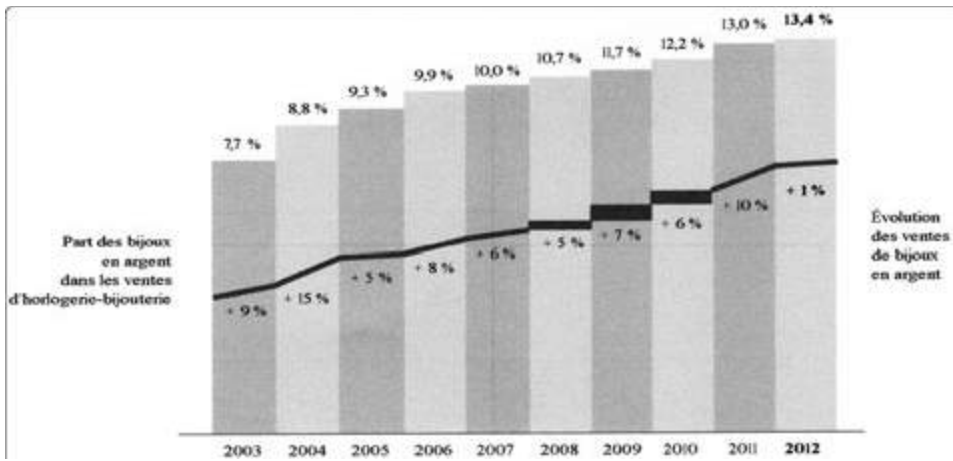
Évolution 2012/2011



## 6. LE MARCHÉ FRANÇAIS DES BIJOUX EN ARGENT ET EN PLAQUÉ OR EN 2012

► 0,8 milliard d'euros en 2012

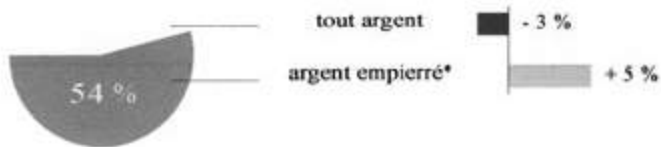
### A. Évolution annuelle des ventes en valeur de bijoux en argent



### 1. Répartition et évolution des ventes en valeur de bijoux en argent

Répartition des ventes 2012

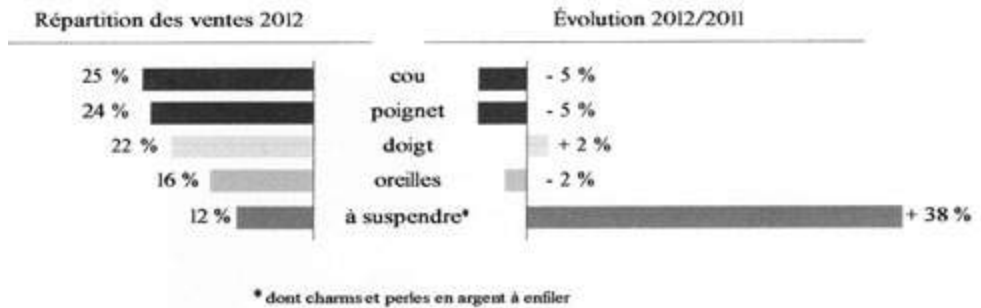
Évolution 2012/2011



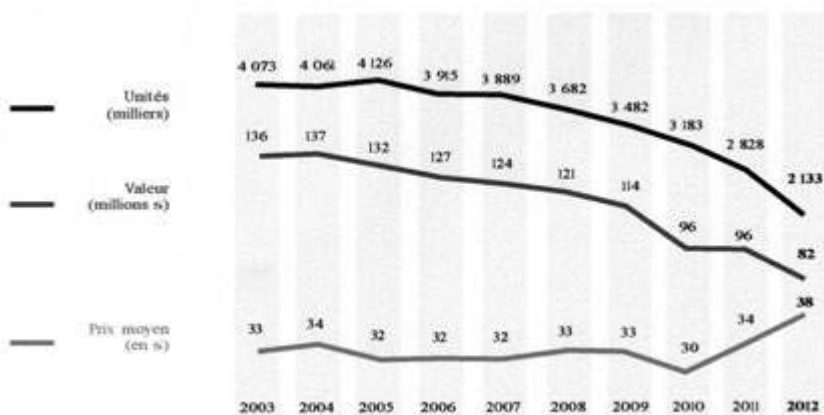
Répartition des ventes 2012

Évolution 2012/2011





## 2. Ventes de bijoux en plaqué or



## 7. LA CONCURRENCE INDIRECTE

Le marché de la bijouterie fantaisie affiche un dynamisme qui tranche avec la morosité du commerce de détail. Même en temps de crise, le bijou fantaisie est l'un de ces petits plaisirs auxquels la consommatrice n'est pas prête de renoncer pour l'instant. La bijouterie fantaisie représente un petit poste de dépense, à peine 50 € par ménage et par an. Les marges d'ajustement sont donc faibles, et l'intérêt de réduire un tel budget, limité. De fait, l'inclination opportuniste (recherche du juste prix, attentes des soldes / promotions, mise en place de véritables stratégies d'achat) est moins difficile sur ce marché où les achats sont avant tout des achats d'impulsion, par rapport à d'autres secteurs de l'équipement de la personne. Les ventes atteindront en effet 1,4 milliard d'euros en 2013, soit une hausse de

17 % par rapport à 2010. Il ne faut pourtant pas céder à l'euphorie, car la bataille devient de plus en plus rude pour capter cette manne.

La bijouterie de fantaisie attire en effet de plus en plus de distributeurs, qu'il s'agisse de marques enseignes ou d'opérateurs non spécialisés. Aujourd'hui, le secteur est investi par des enseignes d'accessoires de mode d'entrée de gamme (Claire's ou M&A), des griffes haut de gamme (Réminiscence ou Swarovski, par exemple) ainsi que par des marques au positionnement intermédiaire (Agatha, Eliot Bijoux, Skalli...). Les bijouteries traditionnelles, grands magasins, chaînes de prêt-à-porter, GSA et marques de luxe sont aussi de la partie. Internet est également en passe de devenir un canal de vente incontournable. Face à la logique de masse menée par la plupart des non spécialistes, les enseignes de bijouterie fantaisie doivent donc prendre le contre-pied.

Cette démarche implique de repenser leur offre et leurs magasins :

- La logique de niche.

Dans un marché exclusivement féminin, les marques-enseignes de bijouterie fantaisie s'efforcent entre autres de séduire de nouvelles cibles de clientèle. Les bijoux pour enfants sont ainsi devenus le nouveau terrain de jeu d'Eliot Bijoux, de Clio Blue, de Gas Bijoux ou encore d'Agatha ;

- La logique d'extension du territoire de la marque.

Les distributeurs de bijoux fantaisie peuvent se focaliser sur une matière (ex. : argent, cristal, émail...). L'exemple des acteurs haut de gamme, à l'instar de Swarovski, Lalique ou encore Frey Wille, illustre les possibilités de différenciation liées à cette forme de spécialisation.

- La logique de personnalisation face aux attentes croissantes des clientes en la matière. Pour s'adapter à cette tendance, les créateurs de bijoux fantaisie peuvent opter pour plusieurs niveaux de personnalisation : les séries limitées, les charm's, le bijou créé sur mesure et le « faire soi-même ». Swarovski s'est lancé sur le créneau dès janvier 2008 avec l'inauguration de son premier Swarovski Crystallized Cosmos and Lounge à Londres, un concept entièrement dédié à la customisation.

Promis à un avenir radieux, le e-commerce représente une réelle opportunité pour les distributeurs spécialisés. Toutes les conditions sont en effet réunies pour un véritable décollage des ventes en ligne de bijoux fantaisie. Ces articles se prêtent particulièrement bien au e-commerce (objets de petite taille, faciles à emballer et à livrer, ne nécessitant pas d'essayage, faible coût unitaire des bijoux et risque de contrefaçon réduit par rapport à la haute joaillerie par exemple). En outre, les marges de progression des opérateurs sont conséquentes. Les spécialistes de la bijouterie fantaisie disposent en effet d'atouts indéniables pour reconstituer leur univers de marque sur la Toile, témoigner de la richesse de l'offre, prolonger l'expérience d'achat, fidéliser leur clientèle et même conquérir de nouvelles cibles (les hommes notamment). Enfin, au-delà de la dimension transactionnelle d'Internet, les opérateurs doivent également profiter de la dimension sociale du Web 2.0 (identification des prescripteurs de tendances, notamment des blogueuses).

## 8. LA CONCURRENCE DIRECTE

### A. Les principaux groupes du luxe

- **LVMH (France)**

Marques : Louis Vuitton, Lacroix, Dior, Céline, Fred, Kenzo, Loewe, Givenchy, Fendi, Tag Heuer, Chaumet, Moët et Chandon, Sephora, Bulgari.

- **Richemont (Suisse)**

Marques : Cartier, Lancel, Piaget, Montblanc, Van Cleef & Arpels, Chloé, Alfred Dunhill, Old England...

- **KERING EX PPR (France)**

Marques : Gucci, Bottega Veneta, Saint Laurent, Alexander Mc queen, Balenciaga, Brioni, Christopher Kane, McQ, Sergio Rossi, Dodo, Girard-Perregaux, Jean Richard, Boucheron, Pomellato, Qeelin.

- **Prada (Italie)**

Marques : Prada et Church.

- **Les indépendants** ont préservé une relative indépendance tout en se développant au niveau international

- Hermès (contrôle familial à 72 %)
- Mauboussin
- Chanel

- **Les petits** ont des difficultés à s'internationaliser. La conquête de l'étranger est pour eux une question de survie et le problème qui se pose est de trouver les moyens financiers pour assurer ce développement.

- Mauboussin

- Mellerio dit Mellers

- **Les artistes entrepreneurs.** Sur un marché du luxe trusté par les grandes marques, ces entrepreneurs créateurs ont réussi à poser leur griffe en investissant des petites niches très rentables

- By Terry
- Vanessa Bruno
- Richard Mille

Les grands du luxe dépensent sans compter pour préserver leur capital le plus prestigieux ancré sur :

- Le mythe symbole
- Le savoir-faire rare et fragile : compétences distinctives du maître d'art
- La capacité à séduire la clientèle étrangère (internationalisation et décentralisation) surtout dans les pays émergents, où le nombre des grandes fortunes explose (en Russie ou en Chine), mais également au Japon et aux États-Unis.

Ces mêmes entreprises doivent également respecter un certain nombre de critères afin de préserver leur positionnement :

- Un contrôle de la production avec des normes de qualité élevées
- Préserver une qualité haut de gamme made in France.
- Maintenir la rareté
- Assurer une distribution exclusive
- Avoir une communication sélective
- Acheter des espaces publicitaires qui sont les plus convoités.

Ces sociétés rencontrent également des problèmes de production et d'imitation. Elles ne peuvent pas délocaliser leur production vers l'Inde ou la Chine, au risque de perdre leur prestige et d'avoir des critères de qualité non respectés. Elles souffrent de la rareté des artisans indispensables à leur pérennité.

Ces sociétés n'hésitent plus à investir dans l'achat d'ateliers d'artisans comme c'est le cas pour Chanel et Hermès. Elles subissent de plus en plus la contrefaçon qui est devenue au fil du temps l'une des plus grandes menaces du secteur du luxe français. Selon un sondage réalisé parmi les consommateurs européens en 2012, 30 % des interrogés seraient prêts à acheter des articles de contrefaçon.

De nouveaux acteurs sont en train de bouleverser un certain nombre de principes et de règles. Ainsi de nouvelles stratégies et de nouveaux codes dans le secteur du luxe apparaissent : des stratégies de niche sont pratiquées par les nouvelles marques montantes telles que

Vanessa Bruno ou By Terry.

Ces marques se basent sur la singularité et l'authenticité, l'unique, le sur-mesure et la création individuelle.

Ces nouveaux entrants se passent de publicité et préfèrent le bouche-à-oreille. En somme, de l'ultra élitisme basé sur une stratégie d'écramage.

Les stratégies mises en œuvre par les grands du luxe sont très différentes et obéissent à la nature des produits fabriqués.

Tout d'abord, nous avons des stratégies d'intégration chez **Chanel et Hermès** avec des rachats d'artisans pour assurer leur pérennité. Chez **Louis Vuitton**, une intégration verticale poussée permet d'assurer la qualité et d'améliorer les marges. Par exemple, hors lunettes, tous les produits **Vuitton** sont fabriqués en interne, et leur commercialisation est effectuée par les 382 boutiques.

Mais cette stratégie est difficilement envisageable pour les parfums et cosmétiques de luxe qui sont contraints de s'appuyer sur de grandes chaînes de distribution comme Séphora pour vendre leurs produits.

La spécialisation constitue également une autre source de différenciation.

Les sociétés **Hermès Chanel** privilégient la maîtrise de la production plutôt que la diversification afin de conserver la maîtrise parfaite de la marque.

Elles privilégient un positionnement à long terme très haut de gamme pour avoir une place à part dans le paysage du luxe. Elles misent sur l'excellence au

détriment d'un coût de production qui en définitive n'a guère d'importance et elles continuent d'avoir une distribution de plus en plus sélective.

Parmi les plus grands du marché, la stratégie d'extension de gamme semble être devenue une majeure avec une logique de conquête (achats de marque) et l'extension des segments actuels.

Par ailleurs, les marques se démocratisent : Gucci, Vuitton, Cartier, avec l'ouverture au plus grand nombre et un cap sur les accessoires, cosmétiques et parfums.

Nous assistons aujourd'hui à un mariage des codes du prestige avec le marketing de masse « massige ». Mais pour éviter de tomber dans la banalisation comme Cardin, les marques continuent de fabriquer des produits d'exception pour quelques privilégiés.

Chez **Cartier**, leader de la joaillerie, la société fait figure de pionnier avec une gestion de la démocratisation : le client doit toujours en avoir pour son argent.

**Pour Gucci**, l'élargissement de la gamme a entraîné une augmentation du CA avec des accessoires qui représentent la moitié des ventes.

Le virage Internet a été abordé avec beaucoup de scepticisme, mais la performance prouve le contraire. Le e-commerce est devenu un réseau de distribution plus que complémentaire.

Les Bouleversements géographique et sociologique du marché du luxe ont obligé la marque Gucci à mettre en œuvre de nouvelles stratégies pour réussir le grand écart entre l'élargissement de l'offre et le maintien d'un niveau d'exception.

Il y a un risque de démocratisation et de vulgarisation avec un problème d'effritement du socle de la marque, car faire descendre la griffe dans la rue risque de l'entraîner vers le mass market.

L'équation est complexe : entretenir la rareté et le savoir-faire pour ne pas casser les codes du luxe traditionnel : cherté et difficulté d'accès tout en préservant la rentabilité.

Tous appliquent la même stratégie copiée sur LVMH : un portefeuille de marques tiré par une grande marque.

Le cash dégagé par les marques fleurons servent à faire émerger de futurs relais de croissance. Par exemple, en 2011, 26,09 % de la marge Gucci a servi à éponger les pertes de Saint-Laurent, une marque qui reste emblématique pour les Français.

Autre exemple, le pôle vin et spiritueux de LVMH est une source de cash et il permet de financer le développement des branches du groupe via une croissance externe.

Pour d'autres acteurs du marché, la stratégie de niche est devenue le luxe ultime.

Pour ces derniers, luxe et démocratisation sont incompatibles et il existe une place pour une offre de luxe très haut de gamme sur chaque parcelle de marché.

Ces sociétés préfèrent investir dans le très haut de gamme, notamment le sur-mesure, un tout petit segment, c'est le cas de By Terry avec son rouge à lèvres à 1200€.

Pour ces nouveaux venus (**By Terry, Vanessa Bruno, Richard Mille**), c'est leur propre image qu'ils véhiculent à travers la marque qui porte leur nom. Leurs produits sont une alternative au marché du luxe traditionnel en termes de création, d'offre plus confidentielle et de distribution plus intimiste. Avec ces marques, le luxe puise désormais sa source dans la singularité et l'authenticité et de moins en moins dans un savoir-faire ancestral.

La clientèle visée est une clientèle qui refuse le luxe commun et qui est prête à dépenser des fortunes pour afficher le luxe et l'unique.

En 1998, Terry Gunzburg arrive sur le marché avec un nouveau concept de beauté : le maquillage sur mesure. Les années 2000 revendiquent la création individuelle avec un service ultra élitiste. Mathilde Laurent, quant à elle, crée des élixirs en fonction de la personnalité du client. Enfin, Richard Mille, l'ancien directeur général de Mauboussin, développe des montres très haut de gamme en imposant la rareté et en multipliant les séries limitées à 500 000 €.

## **9. LA PROBLÉMATIQUE**

---

### **A. Votre mission : Le lancement du nouveau bracelet**

Nouvellement recruté comme chef de produit au sein de la direction marketing et communication de Mauboussin, vous êtes chargé de lancer ce nouveau produit.

Après avoir établi un diagnostic de la situation, votre réflexion devra porter sur chaque élément du mix marketing de ce nouveau bracelet, en prenant en compte la place de l'entreprise sur le marché du luxe. Il vous est demandé d'avoir un regard critique et de formuler des recommandations sur les points suivants :

- Le concept du produit
- La stratégie de prix
- Le mode de distribution
- La stratégie de communication

Vous garderez à l'esprit le contexte de marché et celui de la politique générale de l'entreprise. En matière de communication, vous proposerez des idées réalistes et cohérentes au regard du budget dont vous disposez.

Par ailleurs, la direction générale vous demande d'émettre des recommandations quant à l'idée de proposer un produit à un prix peu élevé. Au regard de la concurrence et de la politique de la marque, charge à vous de décider de la pertinence d'une telle approche du marché, et d'en tirer vos recommandations aussi bien en ce qui concerne le concept produit (nom des produits, design, matériaux employés) que de la stratégie marketing (pricing, communication et distribution).

## 10. ANNEXES

Les autres produits MAUBOUSSIN



*Bague Nada Je t'Aime* MAUBOUSSIN



*Bague Mes Nuances à Toi* MAUBOUSSIN



*Bague Je le Veux* MAUBOUSSIN



*Bague Alliances* MAUBOUSSIN



*Bague Ma Princesse d'Amour* MAUBOUSSIN





# TABLE DES MATIÈRES

---

REMERCIEMENTS .....	5
PRÉFACE .....	7
AVANT PROPOS .....	9
<b>CAS 1</b>	
<b>MAUBOUSSIN et le lancement d'un nouvel accessoire .....</b>	<b>13</b>
1. <i>La société Mauboussin</i> .....	14
A. Une affaire familiale .....	14
B. Mauboussin : une marque résolument moderne .....	14
C. L'activité et l'avenir de Mauboussin .....	14
D. Le lancement de nouveaux produits .....	15
E. La collection actuelle des bracelets Mauboussin .....	16
F. Les cibles potentielles .....	16
2. <i>Le marché du luxe</i> .....	17
A. Une nouvelle tendance : la démocratisation .....	17
B. Les tendances du marché .....	18
C. La demande .....	19
D. Le profil du consommateur de luxe .....	20
3. <i>Le marché du bijou</i> .....	22
A. Données générales du marché .....	22
1. Les ventes en france .....	22
2. La production .....	22
3. Les ventes d'horlogerie-bijouterie en france en 2012 .....	23
4. Évolution annuelle des ventes en valeur .....	23

5.	Évolution par circuits .....	24
6.	Répartition des ventes d'horlogerie-bijouterie en valeur en 2012.....	24
7.	Structure des ventes d'horlogerie-bijouterie en milliards d'euros en 2012.....	25
4.	<i>Le marché français des bijoux en 2012</i> .....	25
A.	Ventes totales des bijoux en France.....	25
1.	Structure des ventes de bijoux en unités et en valeur .....	26
2.	Prix moyen des bijoux précieux en 2012.....	26
5.	<i>Le marché français des bijoux en or tous titres en 2012</i> .....	26
A.	Évolution annuelle des ventes en valeur.....	26
1.	Part en valeur des bijoux en or tous titres dans le total des bijoux (%) .	27
2.	Ventes de bijoux en or 750 ‰ .....	27
3.	Ventes bijoux en or 375‰ .....	28
4.	Structure des ventes en valeur de bijoux or 750‰ et 375‰ par tranches de prix.....	28
5.	Répartition des ventes en valeur de bijoux en or tous titres en 2012....	29
6.	Structure des ventes en unités de bijoux en or tous titres par circuits de distribution.....	29
7.	Répartition et évolution des ventes en valeur de bijoux en or tous titres.....	29
6.	<i>Le marché français des bijoux en argent et en plaqué or en 2012</i> .....	30
A.	Évolution annuelle des ventes en valeur de bijoux en argent.....	30
1.	Répartition et évolution des ventes en valeur de bijoux en argent.....	30
2.	Ventes de bijoux en plaqué or.....	31
7.	<i>La concurrence indirecte</i> .....	31
8.	<i>La concurrence directe</i> .....	33
A.	Les principaux groupes du luxe.....	33
9.	<i>La problématique</i> .....	36
A.	Le lancement du nouveau bracelet.....	36
10.	<i>Annexes</i> .....	37
11.	<i>Campagnes de communication précédentes</i> .....	43

**CAS 2****PRADA et le développement de sa ligne « sport »** ..... 45

1. *Historique* ..... 46
  - A. Une maroquinerie devenue un empire mondial ..... 46
  - B. Prada aujourd'hui ..... 49
  - C. Répartition des ventes de Prada, 2012 (sources internes). ..... 50
  - D. Stratégies du groupe Prada ..... 50
  - E. Les produits et les clientèles ..... 52
    1. Le style ..... 52
    2. Les Produits ..... 52
    3. Le consommateur ..... 54
    4. Consommateurs traditionnels de luxe ..... 54
    5. Les nouveaux consommateurs de luxe ..... 54
    6. Le marché ..... 55
    7. En France ..... 57
    8. La contrefaçon ..... 57
    9. Les concurrents ..... 58
    10. Les concurrents directs ..... 58
    11. Les produits similaires ..... 60
2. *La problématique* ..... 61
  - A. Votre mission ..... 61

**CAS 3****MESSIKA ou comment se faire une place sur le marché de la joaillerie** ..... 63

1. *Présentation de Messika* ..... 64
  - A. Origine de l'entreprise ..... 64
    1. L'histoire de Messika ..... 64
    2. L'activité actuelle de la société ..... 65
2. *La stratégie marketing de l'entreprise* ..... 66
  - A. Les produits Messika ..... 66
  - B. Les collections Messika ..... 66
    1. Gamme de bijoux Messika ..... 67
    2. Les bijoux sont fabriqués à partir d'une sélection très stricte des produits bruts : ..... 68

3.	Les bijoux ont des caractéristiques particulières .....	68
4.	L'emballage du bijou .....	68
C.	La politique tarifaire .....	68
D.	La distribution .....	69
1.	Critères externes au point de vente : .....	69
2.	Critères internes au point de vente : .....	69
E.	La Communication .....	71
1.	Relations publiques/presse .....	71
2.	L'affichage .....	71
3.	La télévision .....	71
4.	Les Catalogues .....	71
<b>3.</b>	<b><i>Le marché de la haute joaillerie</i></b> .....	<b>72</b>
A.	Le marché de l'horlogerie – bijouterie – joaillerie .....	72
B.	Environnement macro-économique .....	74
1.	Économique .....	74
2.	Socioculturel .....	74
C.	Les stratégies de communication des marques .....	75
1.	L'utilisation des sites Internet .....	75
2.	Communication presse .....	76
D.	Les stratégies de distribution des marques .....	76
1.	Succursale totalement aménagée aux codes de la marque .....	76
2.	Grands magasins .....	77
<b>4.</b>	<b><i>Portrait des consommateurs</i></b> .....	<b>77</b>
A.	Les libérées (14 %) .....	78
B.	Les technopôles (13 %) .....	78
C.	Les serial shoppers (7 %) .....	79
D.	Les flamboyants (7 %) .....	79
E.	Les intellos rayonnants (13 %) .....	79
F.	Les seniors sereins (14 %) .....	79
G.	Les casaniers (18 %) .....	79
H.	Les nantis (13 %) .....	80
<b>5.</b>	<b><i>Les acteurs du marché</i></b> .....	<b>80</b>
A.	Les pionniers de la joaillerie .....	81
B.	Le boom des créateurs : les joailliers créateurs .....	82
<b>6.</b>	<b><i>La problématique</i></b> .....	<b>83</b>
A.	Votre mission .....	83

## CAS 4

<b>RELAIS et CHATEAUX à la conquête d'une nouvelle clientèle</b> . . . .	85
1. <i>Le Concept Relais &amp; Châteaux</i> . . . . .	86
A. Présentation générale du groupement . . . . .	86
B. Historique . . . . .	86
2. <i>Les produits et les services proposés par le groupement</i> . . . . .	87
A. Voyages et découvertes . . . . .	87
B. Cuisine et Vins . . . . .	87
C. Détente . . . . .	87
D. Célébration . . . . .	87
E. Escapades romantiques . . . . .	87
F. Vivre ses passions . . . . .	87
G. Mode de consommation : . . . . .	87
H. Hôtels & Restaurants . . . . .	88
I. Les Routes du Bonheur . . . . .	88
3. <i>Les offres spéciales de Relais &amp; Châteaux</i> . . . . .	88
A. 4 nuits pour le prix de 3 . . . . .	88
B. Gastronomie . . . . .	88
C. Golf . . . . .	89
D. Spa . . . . .	89
E. Romance . . . . .	89
F. Promotions-Mariages & Lunes de Miel . . . . .	90
G. Listes de mariage . . . . .	90
H. Anniversaire de mariage . . . . .	90
I. Œnologie . . . . .	90
J. En famille . . . . .	91
K. Art & Culture . . . . .	91
4. <i>Les membres du groupement : les Grands Chefs Relais &amp; Châteaux</i> . . . . .	91
5. <i>Le Customer Relationship Management</i> . . . . .	92
A. Une relation client « décommercialisée » . . . . .	92
B. Une relation authentique et humaine avec les managers . . . . .	93
C. Une activité B to B discrète et différenciée . . . . .	93

D.	Reconnaître les meilleurs clients pour en faire des ambassadeurs : un club reposant sur la reconnaissance et non sur la fidélisation .....	93
E.	Des ambassadeurs de la marque choisis par les établissements. ...	94
F.	Des avantages non standardisés pour surprendre à chaque fois ...	94
G.	Créer du lien entre les membres du Club 5C.....	94
H.	Donner le goût de la marque avant le séjour. Une relation à distance basée sur la proximité.....	94
I.	Du sur-mesure dès le contact avec la centrale de réservation.....	95
J.	Incarnar l'âme de la marque dans les maisons Relais & Châteaux.....	95
6.	<i>Les tendances du marché</i> .....	96
7.	<i>Le panorama de l'hôtellerie française</i> .....	96
A.	La conjoncture économique nationale.....	96
B.	Les évolutions de l'hôtellerie française.....	97
1.	Établissements classés selon les nouvelles normes au 19 juin 2012 .....	97
2.	Établissements classés en janvier 2012.....	97
3.	Une amélioration globale du taux moyen d'occupation (Source KPMG 2013).....	98
4.	Une hausse sensible en 2011 du prix des chambres (Source KPMG 2013).....	98
5.	Une rentabilité globale qui augmente (Source KPMG 2013) .....	99
C.	Les indicateurs spécifiques à la France .....	99
D.	La suprématie de l'hôtellerie parisienne (Source KPMG 2013).....	99
E.	La France et ses régions.....	100
8.	<i>La concurrence directe</i> .....	100
A.	La chaîne Hôtels & Préférence.....	100
B.	Les Relais du Silence.....	101
C.	Les Châteaux & Hôtels Collection.....	101
9.	<i>La Concurrence indirecte</i> .....	102
A.	Les résidences de tourisme.....	102
B.	Les Villages Vacances.....	102
10.	<i>La problématique</i> .....	103
11.	<i>Votre mission</i> .....	103
A.	Questions .....	103

12. <i>Annexes</i> .....	104
A. Annexe 1 .....	104
B. Annexe 2 .....	104

## CAS 5

### **ÉDOUARD NAHUM une marque à la conquête de la joaillerie masculine** .....

1. <i>Le marché de la joaillerie</i> .....	106
A. Histoire de la joaillerie .....	106
B. Le marché de la joaillerie .....	107
C. La fabrication et la distribution .....	108
D. L'offre et la demande : .....	109
1. L'offre .....	109
2. La demande .....	111
E. La communication .....	111
2. <i>L'entreprise</i> .....	112
A. Historique et présentation de la marque .....	112
B. Les stratégies de la marque .....	113
1. Les circuits de distribution .....	113
C. Les produits et la clientèle .....	115
3. <i>La concurrence</i> .....	117
A. Cartier Joaillerie Internationale .....	117
B. Boucheron .....	117
C. Fred Joailler .....	117
D. Chaumet .....	118
E. Chanel Joaillerie .....	118
F. Djula .....	119
G. Messika .....	119
H. Dinh Van .....	119
4. <i>Problématique</i> .....	120
A. Votre mission .....	120
5. <i>Annexes</i> .....	120
A. Créateur d'émotion .....	121
B. La femme Djula .....	121

C. Des collections chics et urbaines .....	122
D. Les collections .....	122
1. Les nouveautés .....	122
2. Les essentielles .....	123
3. Dianimals .....	123
4. Dentelle.....	123
5. Vintage .....	123
6. Paris d'abord .....	124
E. Dinh Van .....	124
F. Fred .....	126
1. Héritage et modernité .....	126
G. Chaumet .....	127
1. Chronologie de Chaumet .....	128
2. Histoire de Chaumet .....	128
3. Les succursales Chaumet .....	129
H. Chanel .....	130

## CAS 6

### **CHANTAL THOMASS de la créatrice à l'icône** .....

1. <i>Le marché de la lingerie de luxe</i> .....	136
A. Les tendances du marché.....	139
B. Les spécificités de l'offre et de la demande .....	141
1. L'offre.....	141
2. La demande.....	142
C. Les acteurs du marché .....	142
1. Le groupe Chantelle.....	142
2. Aubade .....	144
3. Lise Charmel .....	146
4. Lou Paris.....	147
5. Chantal Thomass .....	148
2. <i>Chantal Thomass : de la créatrice à l'icône</i> .....	148
A. Chantal Thomass : une marque, plusieurs propriétaires.....	149
B. Le positionnement .....	149
C. La clientèle.....	150
D. Les produits .....	150
E. La distribution.....	153
F. La communication .....	154



3.	<i>Problématique</i> .....	155
	A. Votre mission .....	155
	B. Questions .....	155

## CAS 7

<b>PAYOT le rajeunissement d'une marque</b> .....	157	
1. <i>Historique de l'entreprise</i> .....	158	
2. <i>Les stratégies de l'entreprise</i> .....	159	
	A. Le positionnement de la marque .....	159
	1. La politique tarifaire de la marque .....	160
	2. La communication de la marque .....	160
	3. La distribution de la marque .....	161
3. <i>Les produits et la clientèle Payot</i> .....	163	
	A. Les gammes de produits .....	163
	1. La clientèle .....	164
4. <i>Le marché</i> .....	164	
	A. L'évolution du marché .....	164
	B. Les tendances du marché : .....	165
	C. La consommation française de cosmétiques .....	167
	1. Les réseaux de distribution .....	168
	2. Le développement des marques .....	169
5. <i>La concurrence</i> .....	170	
	A. Clarins .....	170
	1. Présentation et positionnement .....	170
	2. Gamme de produits, prix et distribution .....	170
	3. La clientèle .....	171
	B. Nivea .....	171
	1. Présentation et positionnement .....	171
	2. Gamme de produits, prix et distribution .....	172
	3. Clientèle .....	172
	C. La Roche Posay .....	172
	1. Présentation et positionnement .....	172
	2. Gamme de produits, prix et distribution .....	173
	3. Clientèle .....	173

6.	<i>Communication</i> .....	174
	A. Clarins.....	174
	B. Nivea.....	174
	C. La Roche Posay .....	175
7.	<i>Votre mission</i> .....	176
8.	<i>Annexes</i> .....	177

## CAS 8

### **BACCARAT et le repositionnement de sa gamme Bijoux & Accessoires sur le marché français**..... 183

1.	<i>Historique de l'entreprise</i> .....	184
	A. Un savoir-faire incomparable dans le domaine du cristal .....	186
	B. La gamme Baccarat .....	186
	1. Les luminaires .....	187
	2. Les arts de la table .....	188
	3. La décoration .....	188
	4. Flacons et carafes.....	189
	5. Bijoux.....	189
	C. Le marché des bijoux & accessoires .....	189
	D. La concurrence .....	191
	1. La concurrence directe : Swarovski.....	191
	2. La concurrence indirecte, moyenne gamme : Thierry Mugler, Dolce&Gabbana, Kenzo .....	191
	E. Concurrence haute de gamme : Hermès, Bulgari .....	192
	F. Réseaux de distribution .....	193
2.	<i>Problématique</i> .....	194
	A. Votre mission .....	194
3.	<i>Annexes</i> .....	195
	A. Annexe 1.....	195
	1. Les Français les plus riches, qui sont-ils ? .....	195
	B. Annexe 2.....	198

## CAS 9

<b>JOHN PAUL et la conciergerie de luxe</b> .....	201
1. <i>La société John Paul : leader sur le marché de la conciergerie de luxe</i> .....	202
A. Histoire de l'entreprise .....	202
1. Membres particuliers .....	202
2. Le savoir-faire. ....	204
3. Le service personnalisé .....	205
B. Le positionnement et la politique de différenciation .....	205
1. Fidéliser .....	206
2. Récompenser ou améliorer la productivité .....	206
3. Le positionnement .....	206
C. Le buzz .....	206
1. L'offre en B to B to C .....	207
D. Le développement de la société .....	207
2. <i>Les éléments permettant de sélectionner la ville idéale</i> .....	208
A. Les principales villes susceptibles d'accueillir l'agence .....	208
1. Rome .....	208
2. Milan .....	209
3. Naples .....	209
4. Florence .....	210
5. Venise .....	210
B. Le tourisme .....	210
1. Rome .....	210
2. Milan .....	211
3. Naples .....	212
4. Florence .....	212
5. Venise .....	213
3. <i>Les principaux concurrents sur le marché italien</i> .....	213
A. Les concurrents indirects .....	213
1. Your Rome Experience .....	213
2. Concierge in Rom. ....	214
3. Concierge Services Italy .....	214
4. IF Rome .....	214

B. Les concurrents directs.....	215
1. Quintessentially.....	215
2. One Concierge.....	216
4. <i>Des partenaires potentiels de la conciergerie</i> <i>B to B to C en Italie</i> .....	217
A. Les hôtels.....	217
1. Florence.....	217
2. Milan.....	217
3. Rome.....	218
4. Naples.....	218
5. Venise.....	219
B. La mode.....	219
1. Milan.....	219
2. Rome.....	220
3. Venise.....	220
C. La culture.....	220
1. Rome.....	220
2. à Rome.....	220
3. à Milan.....	221
D. Les banques.....	221
E. Notion de servuction.....	222
5. <i>La problématique</i> .....	222
A. Votre mission.....	222

## CAS 10

<b>MICHEL HERBELIN et l'e-commerce</b> .....	223
1. <i>L'entreprise Michel Herbelin</i> .....	224
A. Présentation.....	224
1. Chiffres clés.....	224
B. Le positionnement.....	224
C. La cible.....	225
D. Politique produit : la gamme actuelle de Michel Herbelin.....	225
E. La politique de prix.....	229
F. La politique de distribution.....	230
1. En France.....	230
2. À l'exportation.....	231

G.	La politique de communication.....	232
H.	Les sites Internet de Michel Herbelin.....	234
1.	Michel-herbelin.com .....	234
2.	Optimisation interne .....	235
3.	Optimisation externe .....	235
4.	Michelherbelin.co.uk.....	236
5.	Optimisation interne .....	237
6.	Optimisation externe .....	237
2.	<i>Présentation du marché de l'horlogerie</i> .....	237
A.	La production, le commerce international et les ventes.....	237
1.	La production .....	237
2.	Les exportations et réexportations.....	238
3.	Les importations.....	239
B.	Les ventes.....	239
C.	La présentation de l'offre.....	241
1.	Segmentation de l'offre.....	241
D.	Présentation des concurrents évoluant sur le marché.....	241
1.	Tissot .....	242
2.	Gucci.....	244
3.	Longines .....	246
4.	Seiko .....	247
5.	Hamilton.....	249
6.	Gc (Guess Collection).....	250
7.	Emporio Armani.....	252
E.	Politique de prix et évolution des ventes par tranches de prix.....	256
F.	Les canaux de distribution.....	256
G.	Perspectives d'évolution du marché .....	258
3.	<i>Présentation de la demande</i> .....	259
A.	Présentation de la demande en volume et en valeur.....	259
B.	Facteurs explicatifs de la croissance de la demande.....	259
C.	Segmentation de la demande.....	259
D.	Profil type du consommateur français.....	260
4.	<i>Présentation de l'environnement</i> .....	261

5.	<i>La problématique</i> .....	261
	A. Votre mission .....	261
6.	<i>Annexe 1 : Guide pour référencer un site Internet (webrank info – dossier référencement- 2009 – B. Bathelot)</i> .....	262
	A. Le référencement sur Internet.....	262
	B. Techniques pour optimiser son référencement naturel.....	263
	1. L'indexation du site.....	263
	2. La sélection des mots clés.....	263
7.	<i>Annexe 2 : Mots clés Michel Herbelin</i> .....	265
	<b>CONCLUSION</b> .....	267



# “ Comment aborder le marché du luxe et s’y maintenir ? ”

## LES 5 POINTS FORTS

- 1 L'ouvrage est disponible en version papier et en version numérique (Noto).
- 2 Une version numérique enrichie de compléments pédagogiques est réservée aux enseignants.
- 3 Il est illustré de nombreux tableaux, figures et photos.
- 4 Construit sur base d'études de cas, son approche est très pratique.
- 5 Les études de cas ont été rédigées en partenariat avec les différents responsables d'entreprises.

L'approche **conceptuelle et pragmatique** de cet ouvrage permet d'aborder tous les **thèmes classiques du marketing du luxe**, appliqués aux entreprises qui ont comme cœur de cible le consommateur. Il fait le **point sur le marketing du luxe** en s'attachant à dégager les **tendances les plus récentes**, aussi bien dans le monde réel que virtuel.

Sa première originalité tient à la présence de **sujets réels** traités en **partenariat avec l'entreprise** et permettant d'aborder toutes les variables du marketing, du marketing expérientiel au marketing digital.

Sa seconde originalité concerne son **caractère opérationnel et pragmatique**. En effet, chaque étude de cas présentée permet à l'apprenant de **comprendre l'environnement de l'entreprise**, son **contexte**, et présente les **informations nécessaires** qui permettent d'envisager une ou plusieurs solutions alternatives. Chaque cas se compose d'un premier dossier repris dans l'ouvrage et qui présente l'entreprise, le marché, la concurrence et la problématique à résoudre, et d'un second dossier accessible dans une version électronique de l'ouvrage (Noto) **réservée exclusivement à l'enseignant**. Celui-ci propose des recommandations stratégiques, à la fois quantitatives et qualitatives.

L'ouvrage s'adresse aux **professeurs des universités et des écoles de gestion**, ainsi qu'aux **étudiants désireux de connaître les réalités du marketing dans les secteurs du luxe**.

Il est également destiné aux **responsables marketing du secteur des produits de luxe**, qu'ils soient directeur du marketing ou directeur commercial, chef de groupe ou encore chef de produit.

## Jean-Louis Martinez

Jean-Louis Martinez est Professeur associé à l'ESG Management School de Paris. Après des études à l'EDC et l'ESSEC, l'auteur a exercé des fonctions de direction marketing et commerciale au sein d'entreprises pendant plus de dix ans. Il est également consultant en stratégie marketing et commerciale auprès de PME et TPE. En parallèle à ces activités, l'auteur a publié depuis de nombreuses années plus de 150 études de cas en marketing à la Centrale de Cas et de Médias Pédagogiques de Paris, ainsi qu'à l'ECCH en Grande-Bretagne. Il a obtenu le prix Top Établissement de la CCMP de Paris en 2010, 2013 et le Top auteur en 2013.



 de boeck

ISBN : 978-2-8041-8335-6



MARLUX

<http://noto.deboeck.com> : la version numérique de votre ouvrage

- 24h/24, 7 jours/7
- Offline ou online, enregistrement synchronisé
- Sur PC et tablette
- Personnalisation et partage