

G E S T I O N

Histoires de marques de luxe

Quatre industries,
quatre *business models* innovants

Ph. Rebière



TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos.....	3
-------------------	---

Introduction

Chapitre 1. Description sommaire des quatre firmes étudiées	9
A. Nespresso : quand le luxe inspire le <i>retail</i>	9
B. Burberry : réaffirmer son positionnement vers l'ultra-luxe	10
C. Sephora : la beauté luxe	13
D. Club Med : place au luxe convivial	14
Chapitre 2. Méthodologie de recherche.....	15
A. Recherche de données.....	15
B. Analyse de données.....	15

Partie 1

Approche contextuelle des *business models* innovants

Chapitre 1. La révolution du <i>retail</i>	19
A. Brouiller les lignes numérique-physique.....	20
B. L'innovation.....	21
C. Des <i>business models</i> innovants	21
D. Magasin du futur : réinventer ou imaginer de nouveaux concepts.....	23
Chapitre 2. Comprendre l'expérience client	33
A. Contraster l'expérience client et l'engagement client.....	33
B. La digitalisation du point de vente.....	34
C. <i>Business models</i> dans la distribution Sephora et Nespresso	38

Chapitre 3. Comment surpasser une crise?	45
A. Crise de la marque d'entreprise	45
B. Comprendre les émotions et les expériences des clients.....	49
C. Burberry: aligner l'identité de la marque (racines britanniques) et les clients (<i>millennials</i>)	51
Chapitre 4. Innovations et capacités dynamiques	53
A. Intégrer l'agilité stratégique.....	53
B. Distanciation: prendre du recul	55
C. Les trois clusters de capacités dynamiques	59

Partie 2

Nespresso: quand le luxe inspire le *retail*

Introduction	
A. Une idée innovante.....	67
B. Le positionnement singulier.....	68
Chapitre 1. Histoire de Nespresso: des débuts difficiles.....	69
A. Les caractéristiques du <i>business model</i> innovant Nespresso	71
B. Innovation de rupture	72
C. Les difficultés d'intrusion sur le marché.....	74
D. Assurer la « Responsabilité sociale de l'entreprise ».....	77
Chapitre 2. Un <i>business model</i> axé sur l'innovation.....	79
A. « Une typologie d'un <i>business model</i> innovant »	79
B. Les défis pour soutenir l'innovation	80
C. Sécuriser les approvisionnements.....	81
Chapitre 3. Défendre le <i>business model</i> : un management offensif.....	83
A. « Approche théorique »	83
B. « Illustration Nespresso ».....	83
Chapitre 4. Faits stylisés 2013-2020	85
A. 2014: focus vers un modèle unique de relation client.....	85
B. 2015: émergence de nouveaux acteurs	86
C. 2016: maintenir le <i>leadership</i>	86
D. 2017: partenariats stratégiques.....	87

E. 2018 : plan d'action offensif	87
F. 2019 : une approche <i>customer centric</i>	88
G. 2021 : l'offensive bio de la marque	89
Conclusion	

Partie 3

Sephora : luxe et beauté

Introduction	
Chapitre 1. Première expansion aux États-Unis : opportunités et inquiétudes	103
Sephora : un agencement bien calibré	104
Chapitre 2. L'expansion internationale aux États-Unis : les avancées. 107	
Le <i>business model</i>	107
Chapitre 3. Sephora : l'expérience client et les initiatives digitales.....	111
A. Des expériences d'achat et des services différenciants	111
B. Le défi numérique dans l'univers du luxe.....	115
Conclusion	
A. Le défi numérique dans l'industrie du luxe.....	119
B. Cibler les <i>millenials</i> : une nouvelle cible.....	119

Partie 4

Burberry : réaffirmer son positionnement vers l'ultra luxe

Introduction	
Le parcours de la marque	127
Chronologie des événements clés durant la période 1997-2001	128
Chapitre 1. Années de prospérité 1856-1990	131
A. Fondation.....	131
B. Compétences.....	132
C. Les premières difficultés	133

Chapitre 2. Crise 1990-1997	135
A. Crise identitaire.....	135
B. L'héritage Burberry affecté	136
Chapitre 3. Rajeunissement de la marque 1998-2005	137
A. Réaligner la marque: Rose Marie Bravo, l'art d'inspirer l'action	137
B. Rajeunir la marque	139
Chapitre 4. Renaissance de la marque 2006-2021	141
A. 2006-2014	141
B. 2014-2018.....	145
C. 2018-2021	147
Conclusion	

Partie 5

Club Med: place au luxe convivial

Introduction. Histoire du groupe.....	165
A. Un <i>business model</i> peu attractif dans les années 1980-1990	167
B. Le pari audacieux d'Henri Giscard d'Estaing	167
C. Définition d'un projet d'entreprise: Cap sur l'incomparable	168
D. Diversification produit	169
Chapitre 1. Les changements sous l'ère d'Henri Giscard d'Estaing.....	171
A. Repositionnement du Club: le projet Magellan achevé en 2010	171
B. Conduire le changement: l'orientation identitaire du Club Med.....	172
C. Les valeurs: le moteur du changement.....	172
D. Une innovation collaborative et participative mise en place au Club....	173
E. Une nouvelle gouvernance	174
F. L'ouverture de nouveaux centres.....	174
G. La fermeture et la rénovation de villages	174
H. Premiers profits: 2009/2010	175
I. La <i>strategy corporate</i> du Club	175

Chapitre 2. L'expansion internationale	177
A. Ouverture en Chine	177
B. Redynamiser les circuits de distribution.....	177
C. Des marges plus élevées dans le haut de gamme.....	178
D. Accélération de l'internationalisation	178
E. Marketing centré client : <i>customer centric marketing</i>	178
F. Des canaux de distribution.....	178
Chapitre 3. Les challenges	179
A. En 2009 faire face aux critiques.....	179
B. Relever le défi de l'internationalisation en Chine	179
C. Anticiper les défis de l'ère Fosun.....	180
D. Comprendre la mutation des consommateurs de loisirs.....	180
Conclusion. Le Club a adopté une démarche volontariste initiée des 2007 pour réajuster son <i>business model</i>	181
A. La structure.....	182
B. L'implication du personnel	182
C. En quoi consistait ce changement de stratégie?.....	182
D. Le climat externe	183
E. L'avenir du Club : des pistes de sortie de crise	183