

Haute Ecole
Groupe ICHEC - ISC St-Louis - ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

L'innovation dans l'industrie du luxe :
Les nouvelles technologies des objets connectés
peuvent-elles révolutionner les produits de luxe ?

Mémoire présenté par : Arthur GUIOT

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences
Commerciales HD

Année académique 2016 - 2017

Promoteur : Monsieur Luc MOEREMANS

Boulevard Brand Whitlock 2 - 1150 Bruxelles

Remerciement

Je veux remercier en tout premier lieu, Monsieur Moeremans, mon promoteur, qui a réussi à m'accorder du temps pour quelques entretiens, afin de m'aider à construire ce travail. Celui-ci m'a épaulé tout au long de cette année. Je voudrais le remercier pour m'avoir accordé de son précieux temps et de m'avoir fait part de son expertise. Monsieur Moeremans est un expert dans le domaine de la stratégie et de l'innovation. Ses conseils judicieux m'ont été bénéfiques dans la réalisation de ce travail. N'ayant pas eu la chance de l'avoir comme professeur, j'ai eu néanmoins, l'honneur d'assister à quelques-unes de ses conférences à l'Ichec (Brussels Management School) , qui remportèrent toutes un franc succès . Elles m'ont toujours apportées un bel enseignement. Merci à vous, Monsieur, d'avoir accepté d'être mon promoteur, lu ce travail conséquent et de m'avoir aidé au fil des mois. J'aimerais par ailleurs remercier ma maman, Christine Vanderhoecht qui a pris de son temps et de son cœur pour relire ce mémoire.

D'autres personnes m'ont aidé de manière indirecte à ce travail. Merci à mes professeurs à l'Ichec qui par leur enseignement m'ont permis d'avoir une vision d'ensemble du monde de l'entreprise et de l'économie en général. Beaucoup de notions présentées ci-dessous et beaucoup de schéma raisonnement proviennent de votre enseignement. Merci aux nombreux employés de la maison Hermès qui m'ont formé, et accueilli à bras ouverts tout d'abord à Amsterdam (Pavle Boskovic, Micky Zhou, Yuk Phan, Cécilia de Mederias, Ron Plak, Floor) et à Bruxelles (Alexandre Petetin, Norbert Lacaze, Béatrice Gouet, Nicolas Moeremans et tant d'autres). Souvent tête en l'air, vous vous êtes investis pour que j'apprenne à connaître votre monde et que j'apprenne un métier. Votre enseignement de terrain est sûrement l'un de plus beau et efficace que j'ai pu avoir jusqu'à présent.

Finalement, je remercierai mes contacts et mes amis qui par leur soutien ont aussi permis à la réalisation de ce travail. Merci d'avoir partagé l'étude qualitative à des personnes qui correspondaient au profil recherché. Merci de m'avoir motivé quand il le fallait ! Je terminerai par remerciement plus précisément certains de mes amies qui ont bien voulu relire ce travail en tout dernier lieu, alors que celles-ci étaient en période d'examen. Merci à Morgane

« L'important, c'est de durer. » Yves Saint Laurent

« L'évolution dans le luxe, c'est tout changer pour ne rien changer. » Patrick Thomas, ancien PDG de la maison Hermès

« Personne n'aime voir un olivier mourir, nous innovons sans cesse pour redonner un sang neuf à la création en s'appuyant sur les produits et la marque. » Jean-Louis Dumas, ancien PDG d'Hermès

Table des matières

Remerciement.....	3
1. Introduction.....	8
1.1 Motivation.....	8
1.2 A mon propos	9
1.3 La question de recherche	9
2. Bienvenue dans le luxe.....	11
2.1 Une définition du luxe en général.....	11
2.2 La diversité du secteur du luxe.....	13
2.3 Le premium n'est pas luxe	14
2.4 Un produit de luxe.....	15
2.4.1 Une définition d'un produit de luxe.....	15
2.4.2 La classification des produits de luxe.....	16
2.5 Le luxe passé	17
2.5.1 Une transformation profonde.....	17
2.5.2 La ligne du temps de l'industrie du luxe	17
2.6 Le luxe d'aujourd'hui.....	20
2.6.1 Les chiffres du luxe aujourd'hui	20
2.6.2 Une diversification massive.....	22
2.6.3 La mondialisation du luxe.....	25
2.6.4 Un luxe éthique	34
2.6.5 Un nouveau type de consommateur	35
2.6.6 La lutte contre la contrefaçon	41
2.6.7 La digitalisation du luxe.....	43
2.7 Conclusion : bienvenu dans le luxe	45
3. Une innovation de luxe	49
3.1 Qu'est-ce que l'innovation ?	49
3.2 Pourquoi les entreprises de luxe innovent ?.....	50
3.3 Plusieurs types d'innovations.....	51

3.4 L'innovation n'est pas créativité	53
3.5 L'innovation technologique.....	54
3.6 L'innovation dans l'industrie du luxe	56
3.6.1 Des innovations de produits.....	57
3.6.2 D'autres innovations	59
3.7 Conclusion : une innovation de luxe	59
4. Les produits de luxe connectés	62
4.1 Une histoire connectée	62
4.2 Définir l'internet des objets	63
4.2.1 RFID (Radio Frequency Identification)	64
4.2.2 Les middlewares.....	65
4.3 Un monde connecté.....	65
4.3.1 Les objets connectés en chiffres	65
4.3.2 Un contexte social et économique propice à un monde connecté	66
En France	66
Aux Etats-Unis	66
4.3.3 L'heure du big data.....	67
4.4 Qu'est-ce qu'un produit de luxe connecté ?	71
4.4.1 Un objet connecté	71
4.4.2 Un produit de luxe.....	72
4.5 Une nouvelle création de valeur	73
4.5.1 Pour les consommateurs.....	74
4.5.2 Pour les entreprises.....	78
4.6 Etude de terrain : les premiers connectés de luxe.....	85
4.6.1 Le secteur de l'horlogerie et des smartwatches	85
4.6.2 D'autres métiers du luxe connectés.....	93
4.6.3 Etude qualitative des perceptions des consommateurs	95
4.7 Des défis pour le luxe connecté	99
4.7.1 Des développements techniques	100
4.7.2 De nouveaux partenaires pour une coopération globale	102
4.7.3 Des problèmes légaux	104

4.7.4 Une sécurité de luxe.....	105
4.7.5 Une éthique de luxe	106
4.7.6 Le lien entre luxe et l'artisanat bafoué	108
4.7.7 La cannibalisation des produits connectés de luxe.....	109
4.7.8 Un rapport avec le temps différent.....	109
4.7.9 Une pollution de la marque de luxe.....	112
4.7.10 Le développement du rôle des ressources humaines.....	113
4.8 Conclusion : les produits connectés de luxe	113
4.8.1 L'Internet des objets et le luxe.....	113
4.8.2 La révolution du luxury data	114
4.8.3 Un produit de luxe connecté.....	115
4.8.4 Des défis pour demain	117
5. Conclusion générale	118
Bibliographie	123
Ouvrages	123
Ouvrages en ligne.....	124
Mémoire, thèses	129
Source orale/ audio-vidéo.....	130
Glossaire.....	131

1. Introduction

1.1 Motivation

L'industrie porteuse de rêves et de désirs a bien changé depuis cette dernière décennie. L'industrie du luxe, longtemps perchée dans sa tour d'ivoire, s'est démocratisée élargissant petit à petit sa cible très affinée et exclusive. Les consommateurs de luxe eux aussi ont bien changé. A une époque, les consommateurs venaient des classes sociales « élevées » de la population. Provenant d'un même cadre et d'une même éducation, ceux-ci partageaient les mêmes valeurs du luxe et déterminaient dans un accord commun, ce qui était luxe et esthétique. De nos jours, une multitude de nouveaux profils de consommateurs, provenant d'autres horizons peuvent se permettre d'acheter ces précieux objets. Ils sont souvent plus jeunes et davantage tournés vers les nouvelles technologies. Ces nouveaux clients développent d'autres attentes que l'ancien segment de clients plus traditionnels et bourgeois. Afin de satisfaire aux exigences de leurs nouveaux consommateurs, tout en gardant leur ancienne clientèle, le marché du luxe doit s'adapter en modifiant son image (valeurs et visions.)

Le secteur du luxe, précurseur de la mode et représentant de la modernité, semble pourtant être lente à implémenter les nouvelles technologies dans ses produits et son modèle économique. Par exemple, la vente en ligne et l'implémentation du digital sont encore des sujets nouveaux. Les nouvelles technologies de cette décennie se portent notamment au niveau du big data et tout particulièrement au niveau des objets connectés rassemblés sous le terme d'Ixo.

Dans un monde ultra-connecté, les objets connectés changeront la vie de ses utilisateurs. De son smartphone à son frigo de sa voiture à sa montre et à ses chaussures : tout un flux de données (data) se créera. Toutes ces données, une fois analysées et synthétisées, représenteront une réelle valeur permettant à l'Homme de mieux gérer son quotidien et de prendre de meilleures décisions. Selon de nombreux chercheurs et business analystes, les objets connectés changeront beaucoup d'éléments dans tous types d'industries, au point de redéfinir parfois celles-ci (PORTER 2014, 2016 / BENGHOZI P.-J. & BUREAU S. & MASSIT-FOLLEA F. ,2011/ HUI G. ,2014/ OLAVSRUD T., 2017/ VAN KRANENBURG & BASS A. ,2012). Chaque année, on peut constater de nombreuses implantations d'objets connectés dans les transports, les soins de santé, la vente de détail etc. Des nouvelles opportunités se créent et demandent d'être créées. Qu'en est-il dans l'industrie du luxe ?

Les grandes enseignes du luxe sur lesquelles ce travail se focalisera essentiellement (cfr ANNEXE 1 : Le top 100 des entreprises de produits de luxe) n'hésitent pas à créer de nouveaux produits et à renouveler continuellement leurs collections. Malgré que très peu de produits de luxe connectés aient été jusqu'à ce jour commercialisés. Certains experts du luxe regrettent un manque d'innovation (et non de créativité) dans l'industrie de rêve. L'Ixo et ses débouchés peuvent représenter une belle opportunité d'innover pour l'industrie du luxe. Des produits de luxe connectés pourront apporter beaucoup d'avantages et redynamiser l'innovation. Pour cela, il faut d'abord que le mariage entre luxe et produit connecté soit réalisable. En effet, ces deux entités proviennent de deux univers bien distincts.

L'Internet des objets est sûrement un important débat pour ces cinq prochaines années. Celui-ci n'est plus une tendance mais une réalité. Aujourd'hui, gérer une multinationale sans (Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) et sans Internet semble inconcevable. D'ici peu, négliger l'Ido et le big data sera tout aussi inconcevable. Tous les secteurs devront investir dans ceux-ci. Le secteur du luxe qui a prospéré jusqu'à aujourd'hui, malgré certaines crises, n'y fait pas exception. Jusqu'à présent, la stratégie de luxe (son assortiment de produits, sa communication, son organisation interne, etc.) a montré son efficacité. Le luxe a réussi à se distinguer des autres secteurs et à se créer une aura de rêve.. Si les marques de luxe arrivaient à implémenter des produits connectés, en plus de leur service d'excellence ajouté à leur précieux savoir-faire, cela leur donnerait un réel avantage compétitif.

Alors votre prochaine montre de luxe sera-t-elle connectée ?

1.2 A mon propos

J'ai approché pour la première fois le monde des objets connectés lors de mon premier stage dans une petite start-up belge de télécommunication et de consultant en informatique. Mon manager avait l'intention de lancer un projet intégrant l'Ido. On était alors en 2014.

En ce qui concerne le monde du luxe, lors de mon Erasmus à Amsterdam, j'ai eu la chance d'approcher ce secteur qui m'était complètement inconnue. Après de brèves semaines d'apprentissage et de néerlandais, j'étais devenu vendeur dans le deuxième magasin « Hermès » à Amsterdam. Pour la première fois, je touchais la douceur de la soie et du cachemire. Je voyais de vrais diamants, je sentais chaque jour la force et la rigidité de l'or et de l'argent. J'ai eu ensuite l'énorme opportunité de faire un stage dans le département commercial Hermès Benelux-Nordics à Bruxelles. En tant que stagiaire, j'assistais à la gestion de dix magasins dans le Benelux et en Scandinavie. Mes tâches étaient diverses et variées : analyses des ventes/produits , gestion de leur stock (destockage, réassortiment, transferts), CRM (Customer relationship Management), etc.

Lors de mon stage, j'ai pu remarquer à quel point il pouvait être complexe d'implémenter des technologies dans une structure enracinée depuis de nombreuses années. A mon arrivée, on implantait System Application & Products for date processing (SAP) dans les bureaux (département finance, communication et ventes). Au même moment, les vendeurs recevaient des Iphones afin de pouvoir vérifier les stocks, d'enregistrer des commandes spéciales pour les clients, et les introduire dans la database etc. Ces deux implantations étaient très délicates malgré la bonne volonté de chacun des collaborateurs, les nombreuses formations et le support Technique.

1.3 La question de recherche

Comment savoir si votre prochaine montre, votre prochain sac de luxe sera connecté ou non ? Il est toujours relativement délicat de prévoir le futur. En effet, de grands évènements ou innovations technologiques majeures pourraient tout faire bousculer d'ici les prochaines années. On peut tout de même, en analysant ce qui se passe aujourd'hui, et en observant les premiers produits de luxe connectés, mis sur le marché, essayer de prévoir les tendances futures.

La mise en relation entre les objets connectés et le monde du luxe est un sujet nouveau. Il n'existe que très peu de recherches scientifiques et celles-ci datent de moins d'un an. Ainsi, on peut compter des dizaines si non des centaines de questions non résolues concernant ce phénomène récent. Une recherche appliquée sera effectuée pour comprendre et prévoir la future révolution des produits de luxe connectés. Il semble pertinent de commencer ma première partie par un approfondissement théorique sur l'industrie du luxe en nous interrogeant sur la définition de :

- qu'est-ce que le luxe et,
- qu'est-ce qu'un produit de luxe.

Les grands points de l'histoire de l'industrie du luxe, nous permettront de constater les transformations que celle-ci a déjà effectuée. Les enjeux et les nouveaux défis du luxe termineront cette première partie. Pour notre analyse du secteur du luxe, les informations proviendront principalement des nombreux ouvrages écrits à ce sujet. Les auteurs sont d'origines diverses. A noter toutefois, que le travail étant écrit en français, une préférence a été faite sur des auteurs francophones, souvent français.

Dans une seconde partie , nous dirigerons notre attention sur l'innovation. Celle-ci comportera un résumé de la littérature faite à ce sujet, nous permettant de comprendre ce qu'est l'innovation en passant par la définition, la typologie, les raisons d'innover et les innovations technologiques). Une fois ce concept établi de manière scientifique, nous l'intègreront dans le domaine du luxe.

La troisième partie portera sur les produits de luxe connectés. Tout d'abord, nous essaierons de développer une connaissance générale sur le monde des objets connectés (historique, définition, caractéristiques, contexte social et économique). Nous éviterons de nous lancer dans une recherche trop technique, le but tend à comprendre les spécificités de l'Ido afin de faire un lien avec le secteur du luxe. Nous aborderons ensuite plus spécifiquement les produits connectés de luxe (définition, utilités et création de valeur, futur business model). Nous ferons notamment une étude de terrain. Nous observerons les différents produits de luxe connectés commercialisés jusqu'à ce jour (mai 2017). Ceux-ci ne sont actuellement qu'un petit nombre. Nous imaginerons en plus un futur produit de luxe connecté. Pour épauler notre recherche, une étude qualitative sera réalisée auprès des consommateurs de luxe. Nous retournerons alors vers la théorie pour relever les différents défis de l'industrie du luxe si celle-ci décidait d'implémenter davantage de produits de luxe connectés.

- L'arrivée des objets connectés a-t-elle réellement un sens dans une industrie qui jusqu'à présent a le plus souvent été non-technologique ?
- Quelle est la valeur ajoutée de la connectivité pour produits de luxe ?
- Les nouveaux objets connectés remplissent-ils les critères d'innovation dans le luxe ?
- En quoi la connectivité peut-elle renouveler l'innovation dans l'industrie du luxe ?

2. Bienvenue dans le luxe

L'industrie du luxe peut sembler un peu hermétique. Ce secteur a, en effet, développé ses caractéristiques spécifiques, ses mœurs et ses rites. Nous entamerons notre recherche par une profonde réflexion sur qu'est-ce qu'est le luxe et qu'est-ce qu'un produit de luxe. Le luxe a connu une grande transformation. Il y a désormais un réel écart entre le luxe d'aujourd'hui et le luxe de nos arrières grands-parents. L'analyse de la transformation du luxe, nous aidera à imaginer l'implémentation de produits connectés de luxe.

2.1 Une définition du luxe en général

De nombreux auteurs s'accordent à dire qu'il est délicat de définir le luxe (RAVIX J. T., 2013/ BOUTILLIER S. & UZUNIDIS D. , 2011/ ROBERT J. & ARMITAGE J., 2015). Il existe des définitions strictes comme celle du Petit Larousse qui définit le luxe comme «*un environnement constitué par des objets coûteux : manière de vivre coûteuse et raffinée.*» (PETIT LAROUSSE, 2016) Le luxe serait lié à un mode de vie et un schéma de pensée mêlés à l'achat.

Pour d'autres économistes et sociologues, le luxe est «*une activité industrielle spécifique destinée à répondre à la demande d'une classe sociale disposant de hauts revenus et soucieuse de son rang social.*» (BOUTILLIER S. & UZUNIDIS D., 2011) Cette définition est plus économique. Elle part de l'hypothèse que tout client du luxe doit disposer d'un haut revenu. Même si cette définition est correcte, nous nous en éloignerons. En effet, celle-ci nous contraint à penser que luxe n'est qu'une activité économique et n'est pas propre à un style de vie et/ou un schéma de pensée particulier.

Dans le discours populaire, il y a deux visions totalement différentes du luxe : d'un côté, le luxe est perçu comme beau et sain, des adjectifs comme élégant, somptueux, riche et esthétique sont souvent utilisés pour définir celui-ci ; d'un autre côté, certaines personnes voient le luxe d'un mauvais œil utilisant des adjectifs comme démesuré, mondain, superflu, frivole, inutile, excessif (ROBERT J. & ARMITAGE J., 2015).

En réalité, il n'existe pas de sens commun pour la notion de luxe. Les définitions dans la littérature divergent. En effet, la notion de luxe peut différer selon différents facteurs : la culture, le passé, le travail, la religion etc. Finalement, comme un professeur d'économie le cite : «*le luxe est chose d'opinion* » de sorte que «*c'est à l'opinion et à l'opinion seule qu'il appartient de le régler et de le modérer* » (RAVIX, 2013). Le luxe se rapporte à des pratiques sociales qui sont en lien avec la consommation. Ces pratiques changent dans le temps, selon la société et selon l'espace géographique.

A une époque, avoir un téléphone chez soi pouvait être considéré comme un luxe. A l'heure actuelle, c'est presque une nécessité. Posséder un ordinateur peut sembler normal dans certains pays développés, cela peut être un réel luxe dans des pays en développement. Selon l'environnement, le concept de luxe varie (BOUTILLIER S. & UZUNIDIS D. , 2011/ ROBERT J. & ARMITAGE J. 2015).

Afin de poursuivre ce travail, nous établirons une définition qui nous est propre selon notre expérience, notre époque et nos valeurs transmises franco-belgo-européennes. Cette définition assez ouverte concerne le luxe dans sa globalité et dans son sens général.

« Le luxe est une manière de consommer, de penser et de vivre où on profite d'une expérience unique par l'acquisition d'un objet ou d'un service qui est à la fois raffiné, élégant et pour une exclusivité (aujourd'hui élargie). Ce service ou objet n'est pas spécialement nécessaire mais exceptionnel. Le luxe permet à celui qui le consomme de démontrer un certain statut social souvent très désiré. »

Le luxe serait plus une condition que la simple acquisition d'un objet ou service (MCNEIL P. & RIELLO G., 2016). Tout d'abord, on consomme quelque chose qui est exceptionnel et unique et ensuite on obtient la reconnaissance d'un statut social dit « élevé ». Le luxe se définirait par une image, une ambiance , un service bien particulier. Dans notre définition, certains points varient de la littérature :

1. **Le luxe vise toujours une exclusivité, certes, mais cette exclusivité s'est élargie.** Aujourd'hui, le luxe s'est rendu de plus en plus accessible. Les produits/services et la gamme de prix se sont étendus ce qui a permis l'élargissement de la clientèle. Il n'existe plus un seul type de luxe mais celui-ci est segmenté et pluriel (LE BAIL, 2011).

Il existe le luxe accessible qui correspond à la vente de produits/services réalisés en grande série et parfois entièrement automatisés avec des coûts élevés mais abordables pour beaucoup de catégories de consommateurs. A contrario, il y a aussi le luxe inaccessible avec des produits et services exclusifs, uniques et un prix très élevé (ALLERES D., 1995). En 2007, 98% du marché du luxe correspondrait au luxe accessible (CHEVALIER M. & MAZZALOVO G., 2008).

2. **Le luxe est un type de consommation désiré par certains, nécessaire pour d'autres.** C'est l'opinion qui choisit ce qui fait l'objet du désir ou de la nécessité. L'achat d'un produit de luxe peut être superflue pour l'un et tout à fait nécessaire pour un autre.
3. **Le luxe permet de montrer un certain statut social.** C'est ce statut qui est le facteur le plus déterminant de la consommation de luxe.
4. **L'élément « coûteux » a été omis de la définition.** Selon Alexandre de Sainte Marie, consultant dans l'identité de marque et chargé de cours, le prix ne joue aucun rôle dans la définition du luxe dans le sens moderne (DE SAINTE MARIE A., 2015). Le prix n'est en fait qu'une résultante d'un service/travail rendu. Cette notion est tout à fait subjective puisqu'un objet coûteux pour une catégorie sociale peut être tout à fait abordable pour d'autres. On pourrait avoir une consommation de luxe sans spécialement dépenser beaucoup en se tournant vers le marché de l'occasion par exemple.

Aujourd’hui, le statut social qui est le plus souvent désiré est lié à la richesse et au pouvoir. Ainsi un prix élevé comme observé dans les magasins peut être en accord avec la conceptualisation de ce statut privilégié.

5. **Le luxe ne se définit pas par sa rareté.** Le luxe d’aujourd’hui entretient toujours un lien avec la rareté ou avec une illusion de rareté (KAPFERER , 2014). Ferrari ne produit qu’un certain nombre de voitures par an. Chanel ne présente qu’une vingtaine de nouveaux vêtements par collection. Les matériaux utilisées sont nobles et rares, les savoir-faire requis ne sont pas communs.

Beaucoup de produits définis comme luxueux sont pourtant distribués et vendus abondamment. Ainsi même si l’offre pour certains produits/services spécifiques de luxe est confrontée à une demande croissante, le luxe ne se définit pas nécessairement par la rareté.

2.2 La diversité du secteur du luxe

Le luxe est une manière de consommer et de vivre mais il est aussi une industrie (BOUTILLIER S. & UZUNIDIS D., 2011). Cette industrie est souvent divisée dans une approche par secteur. Cette approche montre l’étendue possible du marché du luxe. En effet le luxe touche le marché culturel, le secteur de l’équipement de la personne et de la maison, le secteur des loisirs et de l’alimentaire (LE BAIL S.,2011).

Il existe différentes classifications de l’industrie du luxe. La plus reconnue est celle de l’agence de recherche Bain & Company, experte dans l’étude du secteur du luxe. Classées par ordre de grandeur, selon l’importance en chiffre d’affaire, on retrouve (BAIN & COMPANY, 2015) :

1. Les voitures de luxe
2. **Les produits personnels de luxe** (le prêt-à-porter avec notamment la haute couture, les accessoires de mode, la maroquinerie, l’horlogerie, les cosmétiques, la joaillerie, etc.)
3. L’hôtellerie de luxe (les hôtels, les spas, les clubs)
4. Les vins, champagnes et spiritueux
5. La gastronomie (haute gastronomie, vins, champagnes ,spiritueux, épicerie fine)
6. L’art (les peintures, sculptures, œuvres d’art diverses, etc.)
7. L’équipement de la maison (meubles design, art de table, le service de cuisine)
8. Les jets privés
9. Les yachts
10. Les loisirs de luxe (croisières de luxe, la chasse, le golf, etc.)

Dans l’ouvrage *Management et Marketing de luxe* (CHEVALIER M. & MAZZALOVO G. 2008, pp. 6-9), il y a en plus le secteur des banques privées. Les auteurs considèrent le service particulier et le caractère sélectif de la clientèle.

Ce travail se focalisera sur les « personal luxury goods » qui en français se traduiront par les produits personnels de luxe, c'est-à-dire les équipements reliés à la personne en omettant les voitures de luxe, les yachts, jets privés. Les personal luxury goods correspondent au cœur de métier de l'industrie du luxe.

Les ventes de cette catégorie étaient estimées en 2015 à 253 milliards d'euros. Cette année-là, l'ensemble du secteur du luxe avait réalisé 1'044 milliards d'euros (BAIN & COMPANY, 2015). La catégorie des produits personnels de luxe représentait alors 25% du marché global du luxe (BAIN & COMPANY, 2015).

Les produits personnels de luxe sont la deuxième catégorie la plus importante du secteur après les voitures de luxe, 405 milliards d'euros de chiffre d'affaires, soit 38% du marché en 2015 (BAIN & COMPANY, 2015). L'attrait pour les voitures les plus prestigieuses n'est pas nouveau : la clientèle masculine issue du Brésil, de Chine, de l'Inde, du Moyen-Orient dynamise beaucoup cette catégorie (DE SAINTE MARIE A., 2015). Les « personal luxury goods » sont suivis par l'hôtellerie de luxe (176 milliards d'euros, soit 16% du marché) et les vins, champagnes et spiritueux (64 milliards d'euros, soit 6% du marché) (BAIN & COMPANY, 2015).

2.3 Le premium n'est pas luxe

Le luxe, qui est plus un schéma de pensée et/ou une manière de consommer, peut s'appliquer à de nombreux autres secteurs. C'est la raison pour laquelle certaines entreprises essaient de développer la montée en gamme de leurs produits/services en se considérant comme étant « luxe ». Ces entreprises se sont développées autour d'un concept simple : mettre sur le marché des produits courants de qualité en y mêlant un service irréprochable (LE BAIL S., 2011). Prenons quelques exemples : Paul pour la boulangerie, Nespresso pour le café, Pierre Marcolini pour le chocolat, La Maison Dandoy pour ses biscuits, etc.

La frontière entre ces marques prétendantes au luxe/premium et les marques de luxe devient de plus en plus fine. De nombreux consommateurs ne font même plus la différence entre les deux. Pour beaucoup, tant que la marque se trouve dans une High Street et que les prix sont élevés, c'est une marque de luxe (KAPFERER , 2014). Ainsi, un Lacoste égalerait un Prada.

Ces entreprises premium apportent de plus en plus un plaisir particulier et une distinction sociale. Certaines pourraient convenir à notre définition du luxe. Pourtant les marques premiums ne sont pas des marques de luxe (BLANCKAERT C., 2010/ BASTEN V. & KAPFERER J.-N., 2011). La plus grosse différence concerne l'expérience unique engendrée par la consommation de leurs produits/services. Selon un sondage sur les clients de luxe, il ressort que 70% des clients éprouvent une expérience inoubliable lors d'un achat de luxe (IPSOS, 2016).

Nous choisirons de ne pas prendre en compte les marques premium dans ce travail pour aller dans le sens des auteurs spécialisés dans le luxe. Le bon sens et l'opinion des chercheurs du secteur du luxe nous guideront dans notre choix à déterminer si une marque est de luxe ou non. Ainsi considérer un Tommy Hilfiger, un Abercrombie & Fitch ou Lacoste comme des marques premiums est un choix tout à fait subjectif qui se base sur le sens commun d'une communauté d'experts majoritairement européens.

2.4 Un produit de luxe

2.4.1 Une définition d'un produit de luxe

Là où le concept de luxe est relativement variable, la définition d'un produit de luxe est plus ou moins convergente dans la littérature. L'ancienne présidente du Comité Colbert définit un produit de luxe par les fonctions que ceux-ci remplissent. Les produits de luxe sont un plaisir personnel et un moyen d'expression pour afficher un rang social. Ces biens vont au-delà du simple objet utilitaire : ils deviennent des objets de représentation (ALLERES D., 1995)

Chaque économiste expert dans le luxe distingue ses propres caractéristiques qui doivent être remplies pour prononcer qu'un produit est luxe ou non (CHEVALIER M. & MAZZALOVO G. 2008, pp. 9-10/ CASTAREDE , J., 2014). Nous avons décidé de rassembler ces différents critères pour former une définition exacte. Ainsi un produit de luxe :

- doit être **la résultante d'un artisanat**. L'objet a été pensé et dessiné par un créateur. L'artisanat est synonyme de « *savoir-faire pointilleux, d'un travail manuel et de dextérité minutieuse, hérité d'un long apprentissage* » (CHEVALIER M. & MAZZALOVO G. 2008). Il faut être expert dans son produit.
- doit faire preuve **d'esthétisme**. Un produit de luxe doit être mêlé d'élégance et de beauté. L'article de luxe contrairement au produit commun doit avoir un aspect raffiné émotionnel et esthétique. L'esthétisme est vu comme « *l'expression même du luxe profond. Le luxe devrait être simple et la simplicité est le symbole même de l'élégance.* » (BLANCKAERT C., 2010). Le produit doit être ni trop complexe, ni trop voyant.
- doit faire preuve **d'excellence**. Le produit doit avoir une qualité suprême. La qualité se définit par la conformité à certaines spécifications et l'excellence se définit par un produit avec zéro défaut (ALLERES D., 1995). Selon un sondage, 85% des clients du luxe considèrent la qualité comme premier critère d'un produit de luxe (IPSOS , 2016).

La qualité et l'excellence du produit concernent tous les acteurs entourant ce produit. Du top management au vendeur en passant par les industriels externes (producteurs de flacons, cartons, écrins, etc.), tous se doivent d'exiger l'excellence dans leur production et leur service.

- doit avoir **une histoire, une tradition**. Le produit de luxe est « *un produit qui raconte une histoire* » (CASTAREDE J. ,2014). Un produit de luxe prend en compte l'histoire de l'entreprise, de la maison. Celui-ci a un rapport privilégié avec le passé. Il n'y aurait pas de luxe sans mémoire, sans racine (ALLERES D, 1995). Le produit renvoie à une tradition, un terroir, une culture. La mission de base du luxe serait la préservation de cette tradition, des pratiques et rites établis depuis des générations (ROBERT J. & ARMITAGE J., 2015).

- doit avoir son **prix**. Tout produit a une valeur. L'entreprise cherche à vendre cette valeur afin de pouvoir continuer son activité. La valeur perçue des consommateurs pour les produits de luxe est très élevée (BASTEN V. & KAPFERER J.-N., 2011).
- doit viser une **exclusivité**. On sélectionne une clientèle précise souvent fortunée et aisée. L'exclusivité est une notion importante. Les désillusionnés, anciens grands consommateurs du luxe, critiquent justement la tendance à l'élargissement d'un luxe qui devient de plus en plus accessible (CASTEREDE, 2014).
- doit être **international**. L'article de luxe doit être reconnu à l'international et non être limité à son marché d'origine. Le dernier critère d'internationalité est nouveau : un produit de luxe doit être considéré comme tel dans n'importe quel pays dans le monde, quel que soit la culture (CHEVALIER M. & MAZZALOVO G., 2008).

Dans un monde aussi varié que le nôtre avec des variétés sociales très fortes, il est possible de trouver une homogénéité sur le concept de produit de luxe. Une élite globale reconnaîtrait, dans un sens commun, un produit de luxe (ROBERT J. & ARMITAGE J., 2015). Les valeurs de la richesse vont au-delà des frontières et de l'identité locale. Certains jeunes Chinois aisés se sentent ainsi plus proches des riches européens que de leurs propres grands-parents qui peuvent avoir des concepts du luxe tout à fait différents (THOMAS D. , 2007).

Pour obtenir un produit de luxe, ces huit critères doivent être remplis. Par exemple, un produit vendu sans aucune exclusivité n'est pas luxueux, même si le produit est réalisé par des artisans italiens qui suivent les règles strictes de leurs prédécesseurs et qui portent une attention absolue à la qualité et à l'esthétisme. Si on doit mêler les différents critères d'un produit de luxe, notre définition d'un produit de luxe pourra se construire ainsi :

« Un produit de luxe est un produit international avec une valeur perçue élevée qui a été fabriqué de manière artisanal suivant un savoir-faire d'excellence et une tradition spécifique. Esthétique, celui-ci vise une exclusivité, il se doit d'être utile sujette au plaisir et à la représentation sociale. »

2.4.2 La classification des produits de luxe

Au sein des produits personnels de luxe, il existe encore différentes classifications (BAIN & COMPANY, 2015) :

1. **Les accessoires divers et les articles de maroquinerie de luxe.** Ils contribuaient en 2014 à 30% des ventes du marché mondial des produits personnels de luxe. C'était la catégorie la plus importante de cette branche.
2. **Le prêt-à-porter (vêtements, chaussures).** Cela représentait 24 % du marché mondial, réparti de manière équilibrée entre le segment masculins et féminin.

3. **L'horlogerie/bijouterie-joaillerie.** Ils comptaient pour 22% des ventes mondiales. L'horlogerie a diminué ses ventes et ce principalement en Asie mais la joaillerie a par contre augmenté sa demande sur les diamants et les pièces exceptionnelles de haute joaillerie.
4. **Parfums et cosmétiques.** 20% du marché. Les produits de beauté montrent une croissance solide.
5. **Art de la table.** Cette catégorie, en déclin depuis quelques années, était la plus petite, représentant seulement 4% du marché.

Il est intéressant de noter que la catégorie accessoires divers est vague. Ainsi, d'une étude à l'autre, certains résultats changent (cfr ANNEXE 2 : Analyse de 2014 sur les différentes catégories de produits de luxe). Deloitte par exemple dans une étude du marché du luxe en 2014 a séparé la maroquinerie qui seule ne représentait que 7 % des ventes mondiales et a estimé les accessoires divers à 32% des ventes (DELOITTE, 2016). Mis ensemble cela voudrait dire que les accessoires divers et les articles de maroquinerie, ensemble, représentaient 39% de ventes en 2014 contre 30% selon Bain & Company.

2.5 Le luxe passé

2.5.1 Une transformation profonde

Le luxe a changé. Consultant et journaliste du luxe parlent même d'un nouveau luxe, un luxe contemporain (DE SAINTE MARIE A., 2015 / THOMAS D., 2007). D'autres, historiens du luxe et professeurs d'universités, pensent que le luxe est aujourd'hui multiple avec différentes facettes (MCNEIL P. & RIELLO G., 2016). Une chose est certaine, c'est que l'industrie du luxe s'est livrée à de nombreuses transformations ces dernières années.

Le luxe contemporain n'est pas totalement distinct du luxe d'il y a vingt ou trente ans, mais celui-ci procède désormais d'une logique et de finalité totalement étrangère à sa précédente période (DE SAINTE MARIE A., 2015). Selon Stéphanie le Bail, experte et auteur de nombreux ouvrages sur le management de luxe, « *le secteur du luxe a connu, au cours des vingt dernières années, un profond changement de structure. Il n'est plus pensé, distribué, valorisé, ni acheté de la même manière que par le passé. Auparavant confidentiel, le voilà parti à la conquête du monde et des masses* » (LE BAIL S., 2011). On se retrouve dans un concept de « *rien ne sera plus comme avant* » (DE SAINTE MARIE A., 2015). C'est bien une réelle cassure, une transformation radicale d'une industrie établie depuis des centaines d'années.

2.5.2 La ligne du temps de l'industrie du luxe

Afin de comprendre le luxe d'aujourd'hui, il faut connaître quelles transformations celui-ci a subi dans son passé. Une analyse plus approfondie a été faite (cfr ANNEXE 3 : L'évolution historique de l'industrie du luxe), nous communiquerons ici seules les transformations les plus importantes. A noter que nous évoquons dans ce travail l'histoire du luxe d'un point de vu européen.

L'industrie du luxe existe depuis la nuit de temps. Dans l'Antiquité et le Moyen-Age, des produits exceptionnels sont fabriqués afin d'être vendus/offerts aux plus privilégiés (pharaons, rois et reines d'Europe, artistocrates divers etc.). Entre le 18^{ème} et le 19^{ème} siècle, l'industrie du luxe commence sa première diversification de clientèle. Elle commence à viser les « bourgeois » qui sont une frange de la population très aisée et en développement. A cette même époque, le luxe s'adapte à une demande croissante (avec une augmentation de produits fabriqués, une diversification de la gamme) (RAVIX J. T., 2013). Portée par l'expansion européenne dans le Nouveau Continent, l'industrie du luxe jusqu'alors très centré sur l'Europe va commencer à s'exporter pour la première fois.

Fin du 19^{ème}, début du 20^{ème} siècle, pour le plus grand bonheur des dames, des grands magasins de produits de luxe se répandent dans les centres-villes de capitales européennes.(DE SAINTE MARIE A., 2015). En suivant, les critères de l'économie capitaliste, l'industrie du luxe réussi à avoir une croissance constante jusqu'à la première Guerre Mondiale (BOUTILLIER S. & UZUNIDIS D. , 2011).

Après la guerre, poussée par les années folles, l'industrie s'écarte tout doucement de l'ancienne manière de gérer son business. Des maisons comme Vuitton, Gucci, Boucheron s'essaient à une production à une plus grande échelle (BOUTILLIER S. & UZUNIDIS D. , 2011). On parle de la première révolution du luxe (LE BAIL S., 2011). Ces maisons quittent leurs activités artisanales pour devenir de réelles industries. Les grandes maisons continuent à fabriquer des objets d'exceptions en suivant à la lettre leurs traditions artisanales, mais la production n'est plus limitée à de courtes séries dans un atelier et la distribution est de moins en moins sélective (SAINTE-MARIE A, 2015). Dans cette transition industrielle, deux nouvelles logiques (financière et managériale) qui étaient alors encore inconnues de l'industrie du luxe arrivent (DE SAINTE MARIE A., 2015/ LE BAIL S., 2011).

- **Un nouveau management.** Le secteur s'est professionnalisé faisant appel à de plus en plus de managers externes. Ceux-ci ayant une expérience et un culture marketing différentes ont développé des produits avec des signes très visibles de reconnaissance de la marque (logo, formes, etc.)
- **Une nouvelle logique financière.** Les entreprises du secteur se sont regroupées en holding financier (KAPFERER , 2014). Prenons les exemples du groupe LVMH (Veuve Cliquot, Ponsardin, Fendi, Louis Vuitton, Marc Jacobs, Kenzo, Christian Dior, Guerlain, Givenchy), du groupe Richemont (Piaget, Jaeger-LeCoultre, Van Cleef & Arpels, Chloé, Montblanc, Cartier,...) et du groupe Kering (Gucci, Yves-Saint-Laurent, Sergio Rossi, Stella McCartney, Alexander McQueen, ...).

Cette financiarisation du luxe apportent de nombreux avantages pour les maisons traditionnels, mais les groupes voulant rentabiliser leur investissement demandent aux maisons de suivre des règles strictes et des échéanciers économiques. Ainsi les maisons développent des stratégies de plus en plus agressives en augmentant le rythme de leurs ventes, de leur production et le renouvellement de leurs collections.

Suivant les stratégies de holding et voulant augmenter leurs résultats nets, les objectifs principaux des entreprises de luxe seront progressivement la réduction des coûts (LE BAIL S., 2011). On change de fournisseurs. Chanel achète ses fils de couture et ses ciseaux en Asie. Louis Vuitton, Prada et Gucci passent par le même fournisseur horloger. L'industrie arrive au point même de redéfinir le terme qualité, puisque selon Michele Norsa, directeur général de Valentino, la qualité perçue de toute manière est bien plus importante que la qualité réelle (THOMAS D., 2006).

Toujours dans une optique de réduction des coûts, l'industrie du luxe commence à délocaliser en partie sa production pour créer un modèle pyramidal. « *Le travail le plus délicat réalisé en très petites quantités est confié à un cercle d'artisans traditionnels hautement qualifiés en France, en Italie et au Royaume-Uni. La gamme intermédiaire comme le prêt-à-porter est sous-traité à des usines dans le Nord de l'Afrique, la Turquie et l'Europe de L'Est. En ce qui concerne le bas de gamme du luxe comme les polos, les t-shirts, casquettes etc. ces produits-là sont pour la majorité créés dans des pays en voie de développement comme la Chine, le Mexique, Madagascar etc.* » (THOMAS D., 2006). La délocalisation n'est pas à blâmer pour autant. Les grandes maisons choisissent le plus souvent des fournisseurs avec des conditions de travail irréprochables et une main-d'œuvre qualifiée (LE BAIL S., 2011).

Au début du 21^{ème} siècle, l'industrie du luxe est victime de son succès. La concurrence grandit et les parts de marché rétrécissent. Le luxe décide donc d'encore élargir sa clientèle, en visant une nouvelle cible plus jeune cette fois-ci. Des campagnes publicitaires sont faites expressément pour atteindre cette nouvelle cible en transgressant parfois les codes bien établis du luxe (voyeurisme, sensualité).

Le résultat de ces différentes tendances (délocalisation, publicité embarrassante, etc.) est que tous les codes et traditions du luxe furent brouillés. Une vague de critiques se fit entendre. On blâma l'avidité et la perte de sens dans les maisons de luxe. En réponse à cette confusion généralisée dans le cœur de sa clientèle, l'industrie du luxe décida de renforcer sa communication en mettant en avant leur histoire et leurs valeurs et la représentation qu'ils se font de leurs produits (THOMAS D, 2006). Hermès et Chanel par exemple qui ne délocalisent pas, se vendent comme étant les derniers bastions du savoir-faire et de l'artisanat français. Le luxe qui était vendeur de produits de luxe devint alors un luxe vendeur de valeurs, de patrimoine et de rêves (CHEVALIER M. , MAZZALOVO G., 2008). Néanmoins, celui-ci reste vendeur, il n'hésite pas à s'ouvrir à des nouveaux marchés et à créer des produits inédits pour augmenter son bénéfice (LE BAIL S., 2011). Finalement nous pouvons brièvement résumer l'évolution de l'industrie du luxe via ce petit schéma,

Ligne du temps des transformations dans l'industrie du luxe



On peut déceler deux tendances très fortes à travers l'histoire de l'industrie du luxe,

1. **L'industrie du luxe n'a fait que grandir et s'expandre vers de nouveaux horizons.** Le luxe s'élargit depuis des générations. C'est l'appât du gain qui pousse l'industrie du luxe à grandir et à se diversifier et à ne pas rester cloisonnée dans un seul lieu.
2. **L'industrie du luxe s'adapte à sa clientèle.** Si celle-ci est mécontente, elle changera son style. Si celle-ci grandit, elle grandira sa production et sa gamme de produits.

2.6 Le luxe d'aujourd'hui

Les transformations passées dont certaines radicales ont eu leurs effets, pas nécessairement ceux escomptés. Aujourd'hui, les plus grandes marques de luxe sont mondialement connues, et l'engouement pour les produits de luxe est si fort que certaines personnes sont prêtes à beaucoup pour obtenir un produit de luxe. En Asie, des jeunes filles se prostituent pour recevoir un sac des marques les plus prestigieuses... (THOMAS D., 2006)

L'avenir du luxe contemporain s'annonce prospère mais coriace (BAIN & COMPANY, 2016). En effet, l'industrie doit répondre à de nombreux nouveaux enjeux. La croissance rapide des pays émergents et les crises actuelles dans les pays développés a créé un nouveau contexte qui force un changement que cela soit au niveau de la digitalisation du luxe ou de l'implémentation des technologies (KAPFERER , 2014). Cette impression est partagée puisqu'en 2015, certaines marques de luxe comme Burberry et Prada s'interrogèrent sérieusement sur leur vision d'avenir et leurs perspectives de croissance... (SAINTE-MARIE A., 2015)

Nous jetterons un regard sur les enjeux actuels du luxe. Ils concernent la diversification massive, la mondialisation, l'éthique, les nouveaux profils de clients, la lutte contre la contrefaçon et la digitalisation. En tout premier lieu, il semble néanmoins relevant d'expliquer le contexte économique récent de l'industrie du luxe.

2.6.1 Les chiffres du luxe aujourd'hui

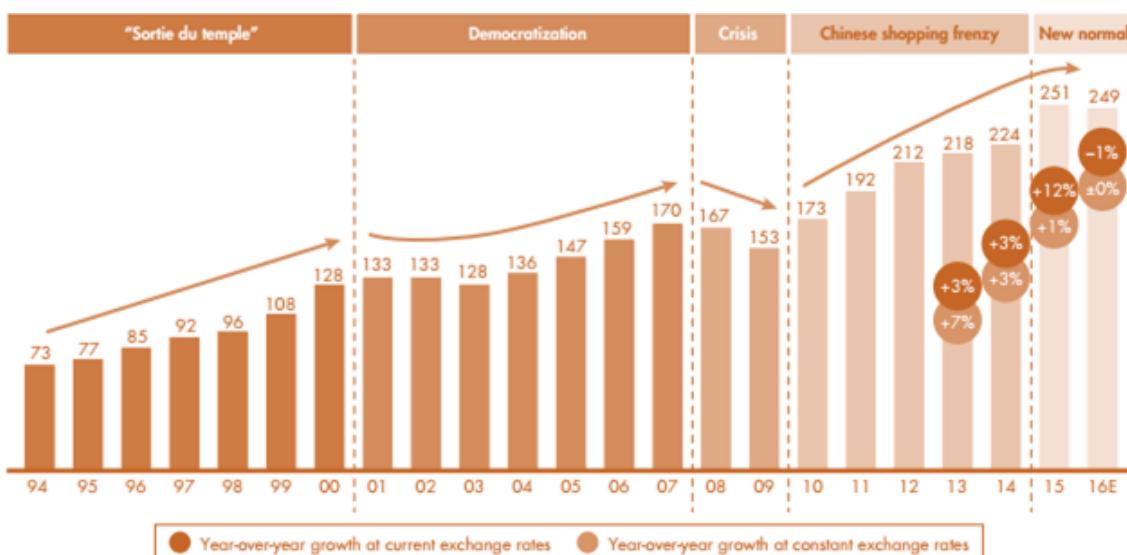
Les changements apportés au luxe ces dernières années ont été un succès. Une étude relève que le marché mondial des personal luxury goods a plus que doublé entre 1995 et 2010 avec une hausse presque ininterrompue du nombre de clients (BAIN & COMPANY, 2015). Cette croissance provient principalement d'une amélioration de la consommation domestique entre 2001 et 2008 avec l'augmentation de la classe moyenne. C'est aussi notamment grâce à l'augmentation du tourisme international qui augmenta les ventes de produits de luxe à l'étranger (DE SAINTE MARIE A., 2015).

A l'encontre des idées véhiculées, le marché des produits personnels de luxe n'est pas insensible aux crises. Comme beaucoup d'autres secteurs, l'industrie a subi des moments durs lors des deux guerres mondiales, la crise du pétrole, la guerre du golfe. Sous les coups de la crise de 2008, l'industrie du luxe a reculé ses ventes de 9% dans le monde (BAIN & COMPANY, 2015). Par contre, même si les crises peuvent être un choc et représenter un ralentissement/une décroissance économique, celles-ci ne sont pas toujours néfastes pour l'industrie du luxe.

«Le luxe se développe en période de crises économiques, parce que ces dernières ont pour conséquence d'accroître les inégalités de richesse » (RAVIX J. T., 2013). Ajouté à cela, les crises dans le sens schumpétérien, permettent de renouveler et d'innover certaines activités du luxe qui avaient été infructueuses jusqu'à présent (SCHUMPETER J. A. , 1934).

C'est pourquoi, dès 2010 après la crise des subprimes, la croissance reprend avec une augmentation des ventes mondiales de produits de luxe de 10% (LE BAIL S., 2011). On pourrait penser que cette croissance est due à des renouvellements dans l'industrie du luxe, malheureusement selon une étude, ce retour de croissance provient principalement de la frénésie du nouveau marché chinois (BAIN & COMPANY, 2016). En 2016, la frénésie semble s'être apaisée puisque on voyait pour la première fois depuis 2008, une décroissance des ventes des produits personnels de luxe avec un léger recul de 1% entre 2015 et 2016 à taux de change constant (BAIN & COMPANY, 2016).

Chiffre d'affaire du marché des produits personnels de luxe de 1994 à 2016 (en milliards)



Selon les experts, les événements géopolitiques ont un grand impact sur la vente de produits de luxe. En 2014 par exemple, la montée en croissance des ventes avait déjà stagné en raison d'événements géopolitiques (la baisse des parités dollar/euro, yen/euro ; les troubles politiques en Ukraine ; les tragédies dues à des attentats ou à la disparition du vol de la Malaysia Airlines) (BAIN & COMPANY, 2015). Le léger recul des ventes entre 2015 et 2016 s'explique aussi par les événements de ces dernières années (le Brexit, l'élection présidentielle américaine, le terrorisme en Europe). Ceux-ci provoquèrent un climat d'incertitude diminuant le tourisme et la confiance des clients (BAIN & COMPANY, 2016).

¹ Image récupérée de BAIN & COMPANY (2016). Luxury goods worldwide market study : FALL-WINTER 2016.. Récupéré le 06 mai 2017 de http://www.bain.com/Images/REPORT_Luxury_Goods_Worldwide_Market_Study_2016.pdf

Les événements géopolitiques récent n'ont pas impacté l'industrie du luxe dans sa globalité. Quand nous observons le marché global du luxe, celui-ci reste en croissance avec des ventes estimées à 1'080 milliards d'euros, ce qui représente une croissance de 4% entre 2015 et 2016 (BAIN & COMPANY, 2016). Nous pouvons nous demander s'il n'y a pas d'autres raisons à la décroissance des ventes des produits personnels de luxe. En général, la consommation de luxe s'est détournée de l'achat de produits de luxe pour l'achat d'expérience de luxe. Ainsi, les voyages de luxe sont en croissance (+4% pour les hôtels de luxe, +5% pour les croisières), de même pour la haute gastronomie et les ventes de vins et spiritueux (BAIN & COMPANY, 2016).

Les perspectives restent bonnes pour le secteur du luxe dans sa globalité. On estime que la taille de celui-ci doublera à nouveau à l'horizon de 2025 (LE BAIL S., 2011/BAIN & COMPANY, 2016). Qu'en sera-t-il du marché des produits de luxe ? Leurs ventes doubleront ils eux aussi ? Si des solutions aux enjeux ci-dessous ne sont pas trouvées, cela pourra représenter un réel frein qui signifiera une diminution de la croissance du marché des personal luxury goods.

Pour terminer ce point, il serait intéressant de rappeler que le prestigieux secteur du luxe reste un secteur très petit économiquement parlant. En 2014, l'ensemble des marques de produits de luxe procurait un chiffre d'affaires estimé à 254 milliards d'euros. Le secteur du luxe créerait en Europe 800 000 emplois directs et indirects (les fournisseurs, agences de communication, presse haut de gamme etc.) (LE BAIL, 2011). Pour comparer, en 2014, le chiffre d'affaires d'un des 250 plus grands distributeurs mondiaux était de minimum 3'900 milliards d'euros (au taux de change dollar/euro de mai 2017) soit quinze fois plus (DELOITTE, 2014). Le groupe Carrefour à lui seul a réalisé un chiffre d'affaires de 84 milliards d'euros en 2014 et génère plus de 411'000 emplois directs (CARREFOUR, 2016). A l'échelle du monde, l'industrie du luxe peut donc être représentée comme un petit poisson dans un océan de gros acteurs économiques.

2.6.2 Une diversification massive

Comme exposé précédemment (cfr la ligne du temps de l'industrie du luxe, p. 19), les marques n'ont pas cessé d'étendre leur territoire et de développer de nouvelles gammes de produits. L'industrie de luxe s'est éloignée depuis longtemps de la stratégie du mono-produit. Aujourd'hui, une même maison produit et vend des dizaines et des dizaines de déclinaisons de produits de luxe voisins. Une maison comme Guerlain peut commencer par vendre un unique parfum pour avoir par la suite plusieurs fragrances et finalement vendre des produits de beauté qui représentent un tiers de son chiffre d'affaires (BASTEN V. & KAPFERER J.-N., 2011).

La diversification peut être parfois surprenante. Des marques de prêt-à-porter ou de parfums comme Gucci, Chanel se mettent à commercialiser des montres de mode à quartz. Des marques de maroquinerie comme Louis Vuitton ou Hermès se sont développées dans la haute horlogerie, secteur qui demande une grande expertise et une réelle légitimité (LE BAIL S., 2011).

Aujourd’hui, selon René-Maurice Dereumaux, docteur en gestion, la stratégie de diversification est utilisée par quasi toutes les entreprises de luxe mais si elles n'utilisent pas toutes ce levier avec la même intensité. Ainsi la marque Gucci se limite volontairement à certains métiers (la maroquinerie et les accessoires) et au fur et à mesure de son développement elle introduit de nouveaux métiers comme le prêt-à-porter (DEREUMAUX R.-M., 2007).

Cette tendance à la diversification de produits est logique puisque celle-ci répond à beaucoup d’objectifs économiques,

- Renforcement de la croissance si elle est trop limitée dans le secteur initial.
- Assurance d’une plus grande rentabilité si des économies d’échelles sont possibles.
- Augmentation de la notoriété et de l’intérêt pour la marque.
- Ouverture à une autre forme de distribution et à d’autres marchés internationaux (CASTAREDE J. ,2014).

Pour diversifier leur gamme, les entreprises de luxe suivent généralement deux différentes logiques,

1. La vente de licences.

Les industries du luxe vendent des licences à des sociétés expertes dans des catégories de produits. Les acheteurs de licences gèrent la fabrication et la distribution tandis que les marques gèrent que le contrôle de qualité et la communication par rapport à ces produits. Cette technique de diversification était fort pratiquée dans les années 90. Pierre Cardin et Yves Saint Laurent sont tristement célèbres pour cela. Pierre Cardin a mis son nom sur plus de 800 licences : baignoires, briquets, stylos à bille, conserves, épicerie, fleurs en plastique, vaisselle, ustensiles de cuisine, mobilier... A cette époque, les droits de licences représentaient plus de 50% du chiffre d’affaires de la maison (LE BAIL S.,2011).

La vente systématique de licences a reçu de nombreuses critiques de la part de la clientèle de luxe. Après avoir vendu des licences tout azimut, certaines marques sont arrivées dans des secteurs nouveaux en ne disposant d’aucune expertise ce qui a nui gravement à leur légitimité (CASTAREDE J. ,2014). En effet, certaines marques finissaient par signer avec la même sérénité des robes du soir et des bicyclettes...

2. Développement de produit autour d’un concept fédérateur

Certaines maisons évitent les licences et créent de nouveaux produits en essayant de garder une unité. Celles-ci suivent strictement un code et essaient de ne pas dénaturer leurs ADN. Prenons quelques exemples pour illustrer ce propos,

- a. **Armani.** La marque italienne de prêt-à-porter étend sa gamme de produits en même temps qu’elle crée des marques. Ainsi Armani Casa, Armani Parfum, Armani Junior furent créés (LE BAIL S.,2011).

- b. **Hermès.** L'entreprise française qui a plus de 400'000 SKU's différents dans sa gamme de produits crée des produits seulement si ceux-ci découlent de son savoir-faire et de son histoire. L'entreprise a un rapport particulier avec le cheval et le cuir puisqu'au départ, l'entreprise familiale ne produisait que des selles. La sellerie via le point sellier (technique de confection) ouvra sur la maroquinerie. La boucle et le mors ouvriront les portes vers la bijouterie etc.
- c. **Montblanc.** Montblanc tant qu'à lui est un cas d'école pour l'extension de gamme. Entre 1990 et 2005, la marque a su étendre son assortiment de produits de manière exemplaire. A partir d'une gamme de produits pour l'écriture (stylo plume et stylo bille), en dix ans, la marque a réussi de bon droit à vendre de la maroquinerie, des bijoux, des accessoires et des montres. La marque s'est centralisée autour d'un concept fédérateur afin de s'étendre doucement.

Elle commença par les produits reliés à l'univers du bureau légitimé par son lien avec la lecture et l'écriture. Elle développa ensuite des accessoires masculins apportant une touche d'originalité à l'expression de la personne : boutons de manchettes, portefeuilles, étuis de protection d'Iphone. Finalement la gamme s'élargit vers la bijouterie et l'horlogerie. La marque allemande profita de son nom (célèbre montagne dans les hautes alpes) pour légitimer une expertise dans l'horlogerie qui est propre aux marques suisses (DE SAINTE MARIE A. , 2015).

L'extension de la marque Montblanc a été un succès. La marque a réussi à développer de nouveaux marchés, à moderniser son merchandising et ainsi augmenter le nombre de sa clientèle. Avec une rentabilité supérieure, la marque a pu premièrement augmenter son nombre de lieux de ventes et deuxièmement ré-internaliser des métiers qu'elle outsourçait (DE SAINTE MARIE A. , 2015).

Cette tendance à la réintégration des métiers est une des réponses pour contrer les critiques qui accusaient l'industrie de s'attaquer à des secteurs sans réelle légitimité. L'exemple des licences est flagrant. La clientèle aujourd'hui remet très facilement en cause une marque si il y a une absence de professionnalisme ou une dilution de son image. Pour cause d'une mauvaise diversification, une marque peut perdre son aura de rêve ce qui peut toucher négativement la marque dans son entièreté, sinon tout un groupe. Jean Castarede, économiste et historien du luxe a bien exprimé ce phénomène. « *Entrer dans un secteur que l'on ne connaît pas est dangereux. Le luxe ne souffrant ni le défaut ni l'à-peu-près, on échoue si on n'a pas les meilleures équipes et les meilleurs produits. La déclinaison de la marque est un phénomène plus subtil. La règle d'or est de ne pas troubler l'univers mental du client. Le client a une notion très subjective du territoire de légitimité d'une marque. Si on franchit la ligne de démarcation, il peut se sentir agressé et refuser de continuer à faire confiance à la marque.* » (CASTAREDE J. ,2014)

De nos jours, les maisons essaient de réintégrer leurs différents métiers dans le cœur de métier et remettre un ADN commun là où les disparités commençaient à être trop grandes. C'est pour cette raison que LVMH a racheté un bon nombre de ses marques. Hermès a acquis le cristallier Saint-Louis, le joallier Puiforcat, le chausseur John Lobb, et le gantier Saint-Junien. Montblanc a développé sa propre manufacture en Suisse. Le fait qu'elles cherchent à intégrer de plus en plus de métiers en interne tend à faire d'elles des marques plus globales et pluridisciplinaires (LE BAIL S., 2011).

Une fois un certain seuil de crédibilité atteint, les marques bénéficient de marges de manœuvre plus importantes et peuvent décliner leur gamme plus facilement (DEREUMAUX R.-M., 2007). Certaines grandes maisons qui ont acquis par de nombreuses années (plus de cent ans parfois) une forte légitimité, peuvent se permettre une diversification plus osée .

Cette diversification doit malgré tout rester éclairée et cohérente. « *Une image crédible ne nécessite pas forcément des siècles d'expérience et de savoir-faire ! Elle doit surtout avoir au préalable de la qualité et une originalité indispensable* » (DEREUMAUX R.-M., 2007). Une marque bien établie peut lancer un produit tout à fait anodin et garder sa crédibilité de marque. Pour se faire, elle doit proposer une qualité parfaite et une originalité inattendue.

Finalement, une diversification du luxe est nécessaire vu les nombreux avantages économiques que celle-ci peut apporter. Nous remarquons toutefois que les marques semblent revenir en arrière dans leurs pratiques de diversification. Idéalement, une diversification optimale attire de nouveaux clients sans rebouter le cœur de la cible historique. Il y a un juste milieu à trouver entre être trop élitiste et trop vulgarisé. Si les marques deviennent trop accessibles, autrement dit, si le rêve devient trop accessible, ce n'est plus un rêve. Les marques en feront les frais et perdront de leur notoriété et de leur force d'attraction (LE BAIL S., 2011).

2.6.3 La mondialisation du luxe

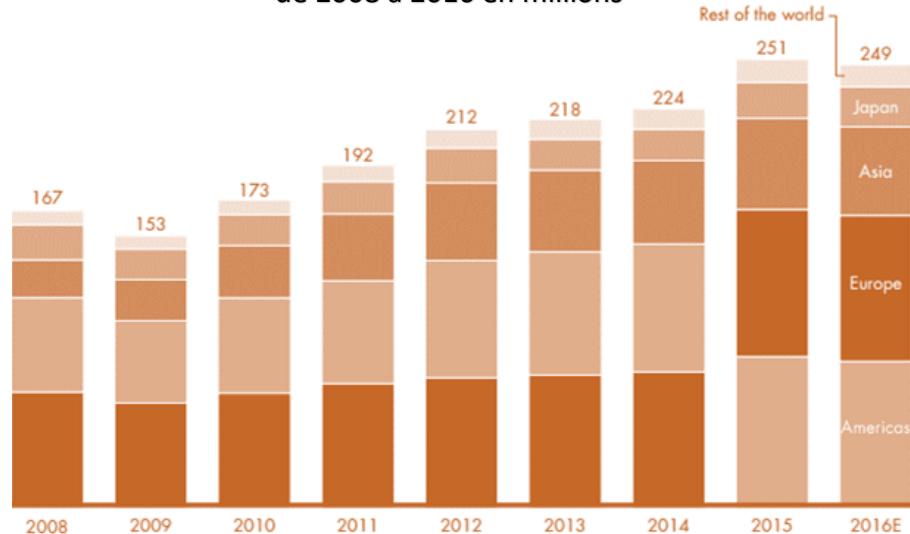
La mondialisation est une tendance qui touche de nombreux secteurs dont le luxe. Très rapidement, les plus grandes marques ont quitté l'Europe pour traverser l'océan Atlantique et vendre leurs produits aux classes supérieures américaines. Après avoir fait leur premiers pas dans le Nouveau Continent, le luxe a visé les îles paradisiaques comme Hawaï. En voyant le succès des boutiques envahies de Japonais, des boutiques ont été établies au Japon et ensuite en Chine. Aujourd'hui, les plus grandes capitales à travers le monde sont en général dotées d'une rue commerçante remplie de boutiques de luxe.

Comme le prouve la croissance entre 2010 et 2015 (cfr les chiffres du luxe aujourd'hui, p. 22), le développement international récent du luxe a été favorable à l'industrie. Cette croissance au-delà des frontières a apporté de nombreux avantages, mais aussi des nouveaux défis à devoir résoudre. Nous commencerons par une brève explication du marché mondial du luxe. Nous expliquerons en outre pourquoi nous avons gardé une vision eurocentriste du luxe pour la rédaction de ce travail. Par la suite, nous verrons le luxe dans les marchés émergents principalement asiatiques. Une liste des nouveaux enjeux globaux sera alors posée.

2.6.3.1 Le marché géographique

Même si les produits de luxe sont vendus partout à travers le monde, les parts de marchés des produits de luxe se divisent en trois grandes zones géographiques : L'Amérique du Nord, l'Europe et l'Asie du Sud-Est (en comprenant la Chine et le Japon). Le graphique ci-dessous nous permettra d'illustrer notre analyse².

Division des parts de marchés régionales de ventes de produits personnels de luxe de 2008 à 2016 en millions



- L'Amérique du Nord :** 32% dont les USA 29% de part de marché dans la vente de personal luxury goods en 2016. La demande de la clientèle locale des Etats-Unis reste constante et élevée. En 2015, les ventes aux Etats-Unis diminuèrent légèrement pour cause d'un dollar fort ce qui engendra une diminution du tourisme chinois (DELOITTE, 2016).
- L'Europe :** 32%. Le luxe européen ne grandit que très lentement de la crise, mais la croissance reste stable (DELOITTE, 2016). L'Europe de l'Est qui était auparavant un marché intéressant pour l'industrie du luxe décroît en raison des tensions politiques, des menaces de récession et des défis économiques majeurs. Le Vieux Continent se focalise aujourd'hui sur les touristes fortunés et les riches clients locaux toujours présents.
- L'Asie :** 31%. Le Japon représente 8% des ventes régionales. Le reste du marché asiatique est dominé par les ventes en Chine et Hong Kong. Les ventes territoriales ont diminué en 2015 dû à des instabilités gouvernementales qui provoquent un manque de confiance des consommateurs. L'Inde et la Corée du Nord sont aussi dans une plus faible mesure de pays d'avenir avec une croissance attrayante.

² Graphique récupéré de BAIN & COMPANY (2016). Luxury goods worldwide market study : FALL-WINTER 2016. . Récupéré le 06 mai 2017 de http://www.bain.com/Images/REPORT_Luxury_Goods_Worldwide_Market_Study_2016.pdf

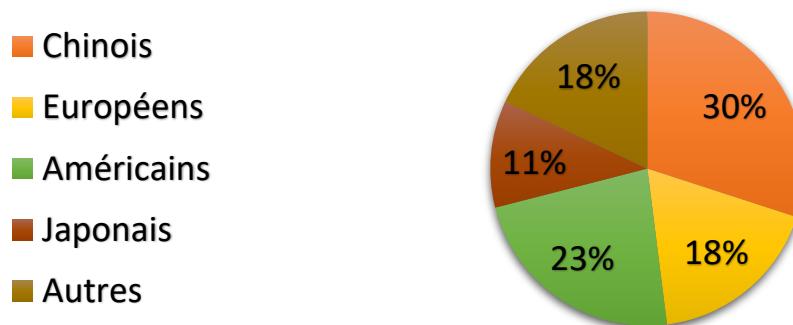
- Le reste du monde : 5%. Les pays du Moyen-Orient, principalement les Emirats Arabes sont une belle opportunité l'industrie du luxe. Des villes comme Abu Dhabi et Dubaï sont comblés de touristes, facteurs de croissance pour les marques de luxe. D'autres régions sont très intéressantes comme l'Amérique Latine (Mexique, Brésil), mais si celles-ci à causes des instabilités politiques et sociales, ne représentent pas encore des zones économiques majeures pour l'industrie du luxe.

2.6.3.2 Le marché par nationalité

Il est important de signaler que les résultats au point précédent représentaient les ventes réalisées sur une zone géographique. La nationalité des consommateurs n'était pas prise en compte. Dans la vente des produits personnels de luxe, les achats à l'étranger sont un élément très important (cfr ANNEXE 4 : Analyse des achats des produits de luxe à l'étranger). Ainsi les parts de marchés véritables par nationalités peuvent être biaisés. Il s'agissait dans un premier temps un premier aperçu de la localisation des ventes de biens de luxe dans le monde.

En réalité, avec leurs achats à l'étranger, ce sont les Asiatiques et principalement les Chinois qui représentent les plus grands acheteurs de luxe. En 2016, les Chinois composaient la plus grosse partie des consommateurs de personal luxury goods avec 30% des achats mondiaux. Les Européens ne représentaient que 18% et les Américains 23%. En ce qui concerne les Japonais ceux-ci étaient de gros consommateurs dans les années 2000, dernièrement leurs achats ont fort diminué. Ils ne représentaient que 11% du marché. Les 18% restant sont départagés entre les différentes nationalités du monde (Russie, Arabie Saoudite, Hong Kong, Corée du Sud etc.) (BAIN & COMPANY, 2016).

Division en pourcentage des achats par nationalités des produits personnels de luxe en 2016



2.6.3.3 Une vision eurocentriste

Une idée occidento-centriste considère le luxe comme étant une affaire européenne (THOMAS D., 2007/ ALLERES D., 1995/ DE SAINTE MARIE A. 2015). Notre définition du luxe est une définition typiquement européenne par exemple (cfr une définition du luxe en général, p. 13). Nous avons constaté qu'en 2016, 88% des acheteurs n'étaient pas européens. Dans un monde du luxe globalisé, avec des acteurs internationaux qui ont des habitudes de consommation et des styles de vie variés, est-ce encore un raisonnement scientifique de toujours prendre comme point de départ l'Europe ?

Il est vrai que sur les 25 premiers groupes mondiaux du luxe, 17 sont européens (LE BAIL S., 2011). Les marques les plus renommées sont françaises et italiennes. L'Italie et plus particulièrement la France (pays souvent prôné par les auteurs francophones) sont prédisposés pour la réussite des entreprises de luxe par rapport à d'autres pays. Cela pour trois raisons,

1. **La situation historique et géographique de ces pays.** Ces territoires ont toujours eu des influences de toutes parts. Ils sont aussi depuis des siècles, une terre d'accueil avec de nombreux contrastes selon les régions.
2. **La tradition des métiers d'art.** L'artisanat par le système du compagnonnage datant du Moyen-Age a façonné de nombreuses générations d'artisans de hauts niveaux.
3. **La capacité des citoyens à imaginer, créer, concevoir, plus qu'à fabriquer ou à vendre.** Les citoyens européens seraient de véritables innovateurs (ALLERES D., 1995).

Selon leurs chiffres d'affaires, nous pouvons constater que les entreprises de luxe italiennes, françaises et suisses sont des acteurs influents dans le luxe avec respectivement 17%, 23% et 14% de parts de marché de produits personnels de luxe (cfr ANNEXE 5 : Le marché du luxe par pays). L'Italie et la France restent portés par leurs plus grandes entreprises. Luxottica, Prada et Giorgio Armani contribuent à 51% des revenus du luxe italien. LVMH, Kering et L'Oréal Luxe contribuent à 78% du total des revenus du luxe français. En comparaison d'autres pays, comme la Chine et les Etats-Unis ont des revenus plus dispersés ce qui diminuent les risques en cas de perte de réputation d'une des entreprises (DELOITTE, 2016).

Chaque pays, par son histoire et ses ressources disponibles, a développé ses secteurs de prédilection. La Suisse par exemple est plus centrée sur l'industrie horlogère avec une expertise et une notoriété unique connue mondialement. Très tôt, les Suisses se développèrent en horlogerie quand Calvin interdit le port des bijoux au milieu du XVIème siècle. Cet événement passé créa leur expertise et renommée presque irattrapable (LE BAIL S., 2011/MCNEIL P. & RIELLO G., 2016). A l'heure de la mondialisation où toutes ressources (matérielles, financières, humaines) deviennent accessibles, est-ce que les liens historiques peuvent-ils encore servir d'arguments pour légitimer une supériorité dans un secteur prédéfini ?

A l'heure actuelle, les cachets « Made in France » et « Made in Italy » continuent à avoir leur impact sur les ventes (DELOITTE, 2016), même si le consommateur est souvent peu conscient de ce qui se trame derrière ceux-ci (THOMAS D., 2006/ LE BAIL S., 2011). Le « Made in Asia » garde un sens de faible qualité avec une valeur perçue faible. Les asiatiques pour l'instant sont plus dans une optique de rattrapage vis-à-vis de l'Europe plutôt que de recherche de nouvelles créations de produits de luxe (LANGLAIS A. & BARBERIO E., 2013). Pourtant, on peut apercevoir que les choses s'accélèrent. Certaines entreprises asiatiques ne sont plus de simples sous-traitants et développent un savoir-faire mêlé d'un esprit de création.

Dans le futur, si ce n'est pas déjà le cas, les entreprises de luxe asiatiques deviendront non plus copieurs ou sous-traitants mais imposeurs d'idées, prescripteurs de changements et cela avec une qualité optimale. Certains stylistes japonais par exemple sont ainsi devenus mondialement connus comme Yohji Yamamoto ou Kenzo Takada (fondateur de la marque de vêtements, accessoires et parfums Kenzo). D'autres marques de luxe chinoises comme NE Tiger (prêt-à-porter) ou Lao Feng Xiang (joaillerie) gagnent en notoriété internationale.

Ce qui manque principalement aux marques asiatiques, c'est une réputation et une renommée. Certaines maisons ont eu besoin de longues années sinon des siècles pour se bâtir une réputation. C'est le cas de Louis Vuitton et Hermès établis depuis plus de 170 ans. A l'heure d'aujourd'hui où tout s'accélère, il ne faudra pas des siècles pour qu'une nouvelle maison développe son prestige. Face à cet environnement en perpétuel changement, le meilleur atout des marques traditionnelles européennes et américaines sera de garder un œil ouvert (LE BAIL S.,2011). Garder un œil ouvert signifie ne pas rester sur ses acquis. Chaque jour des nouveaux entrants apparaissent de tous coins du monde avec des concepts de produits de luxe innovants. Ils sont une incitation à réagir constamment.

L'Europe, gouverneur du monde pendant de nombreuses années, réel symbole de richesse et d'ouverture d'esprit, perd de son éclat. Est-ce que le luxe demain sera-t-il encore européen? En voyant les richesses grandissantes de l'Asie, de l'Amérique et du Golfe arabe, tout nous fait penser que non,. « *L'Orient fascine et plus qu'une simple tendance il faut peut-être y voir les prémisses d'un changement de civilisation* » (LE BAIL S.,2011). Si le centre du luxe se déplace, cela signifiera qu'on devra redéfinir ce qu'est le luxe et un produit de luxe et répondre à des attentes qui ne soient plus inspirées des européens et/ou des occidentaux.

2.6.3.4 Le marché du luxe en Asie

Comme vu précédemment (cfr la ligne du temps de l'industrie du luxe, p. 19), les pays émergents ne sont pas nouveaux pour l'industrie du luxe qui s'y est déjà installée dans les quartiers spécifiques des grandes villes et qui y délocalise une partie de sa production. Les pays émergents sont une réelle aubaine pour les marques de luxe. Les pays du BRIC, le Mexique, les Emirats Arabes Unies sont très attrayants (cfr le marché géographique, p.28). Malgré une certaine instabilité sociale, ils gardent un fort potentiel économique. Ces pays ont toujours eu une minorité de personnes très riches (provenant des oligarchies ou de l'élite traditionnelle). A ceux-ci s'ajoute désormais une classe moyenne grandissante (bourgeoisie bien éduquée ou entrepreneurs à succès).

Les classes sociales dites « classes moyennes » sont délicates à définir exactement. C'est « *un ensemble de populations hétérogènes, situées au-dessus des classes pauvres et en-dessous des classes aisées. Les critères majeurs de définition étant le niveau de vie et l'appartenance ressentie à un statut social, cette notion varie donc suivant les pays et dans le temps*

C'est pourquoi, les pays émergents principalement asiatiques sont le nouveau terrain de jeux du luxe. Un jeu où les règles simples à une époque, deviennent de plus en plus compliquées. Quand les Chinois s'accaparent à eux seuls 30% du marché mondial des ventes de produits de luxe (BAIN & COMPANY, 2016), l'erreur n'est plus permise avec ce jeune marché.

1. Un marché séduisant

En 2016, plus de la moitié de clientèle mondiale de produits de luxe était asiatique (cfr le marché par nationalité, p. 29). L'Asie a une position unique et est devenue l'un des plus grands marchés du luxe. Pour deux raisons principales,

1. **Les raisons culturelles.** En Asie, il y a un goût très prononcé pour le faste, la parure et l'ancienneté des savoir-faire artisanaux. La structure de la société est très hiérarchisée et l'aspiration des jeunes générations à posséder et paraître trouve un excellent commun accord avec les valeurs d'exclusivité, de traditions exprimées par les marques de luxe (ALLERES D., 1995).
2. **Une raison économique.** Il y a de nombreuses personnes riches en Asie. En 2016 les Etats-Unis comptaient de loin le plus de millionnaires dans le monde suivis par la Chine et les autres pays d'Asie comme le Japon (cfr ANNEXE 6 : Analyse de la richesse dans le monde en 2016) (BCG, 2016). Plus de personnes fortunées, cela signifie plus de clients potentiels pour les marques de luxe.

Dans les années 80, 90, c'était le Japon qui était le plus prometteur. Les grandes enseignes avaient alors énormément investi dans le pays du Soleil Levant. De manière anecdotique, fin des années 90, à Tokyo par exemple, 40% des femmes possédaient un sac Louis Vuitton. La marque fut prénommée « 2 seconds » parce qu'un passant n'avait besoin que de deux secondes avant de reconnaître un sac Louis Vuitton (DE SAINTE MARIE A., 2015). Aujourd'hui, la croissance des ventes de produits de luxe au Japon reste stable, mais les années d'or semblent être passées.

L'industrie du luxe s'attaqua aussi au marché indien très prometteur (avec une grande population très jeune, un secteur privé dynamique, l'éclatement du système de castes et l'émancipation des femmes). Pourtant le marché du luxe indien fut une déception. Censé devenir l'équivalent du marché chinois, la vente de produits personnels de luxe est évaluée à peine au tiers du marché chinois (DE SAINTE MARIE A., 2015). D'autres pays asiatiques comme Hong Kong, la Corée du Sud et Taïwan représentent une clientèle importante, mais ceux-ci sont relativement peu nombreux comparés à la masse chinoise.

2. Le marché du luxe chinois

L'économie chinoise fut dans une phase de grande croissance grâce aux nombreux investissements étranger dans le territoire. Récemment, la Chine est confrontée à ralentissement de sa croissance. Cela est dû entre autres au choix du gouvernement chinois à augmenter le pouvoir d'achat de sa population. Avec un meilleur pouvoir d'achat et une classe moyenne en expansion, on peut comprendre pourquoi les chiffres du luxe en Chine sont impressionnantes,

- **2000 €** est le montant des dépenses annuelles par client moyen de luxe chinois. En comparaison, cette somme atteint 1 100 € aux Etats-Unis et 900 € en Europe (DE SAINTE MARIE A., 2015).
- **40 %** est la contribution de la clientèle chinoise à la croissance du marché mondial du luxe prévue pour la période 2015-2020. Ce pourcentage s'élèverait même à 70% si nous

considérons leurs achats effectués durant leurs séjours à l'étranger (BAIN & COMPANY, 2016).

Certains métiers du luxe sont très en vogue en Chine. La haute couture est très prisée par les hautes classes chinoises. Les marques les plus demandées sont par exemple Armani, Valentino, Chanel (LANGLAIS A. & BARBERIO E. ,2013). Des articles comme les sacs et les chaussures de Prada, Gucci, Louis Vuitton, Burberry remportent aussi un grand succès (DE SAINTE MARIE A., 2015/ LANGLAIS A. & BARBERIO E. ,2013).

L'horlogerie est également plébiscitée. En 2012, la tendance d'avoir une montre de luxe était tellement forte que 22% des hommes riches possédaient une Rolex et 66% des hommes acheteurs de luxe avaient acheté une montre de luxe (Rolex, Oméga, Cartier, Frédérique Constant ou Breitling). Le prix moyen dépensé pour une montre était alors de 2'112 euros (LANGLAIS A. & BARBERIO E. ,2013).

Avec 70% de contribution à la croissance, l'industrie du luxe devra essayer de satisfaire cette clientèle au mieux. Pourtant nous remarquons que les parts de marché des ventes chinoises mondiales de « personal luxury goods » commencent à perdre de leur élan avec un léger ralentissement de 31 à 30% entre 2015 et 2016 (BAIN & COMPANY, 2016). Cette diminution des achats chinois est due à deux tendances :

1. **Mesures anti-corruption en Chine** : Le président Xi-Jinping en 2013 décida de limiter les dépenses relatives aux cadeaux/récompenses. Outre la vente de spiritueux, ces mesures touchèrent plus sévèrement le segments du prêt-à-porter et de l'horlogerie (DE SAINTE MARIE A., 2015/ KAPFERER , 2014).
2. **La nouvelle concurrence des marques locales** : De nombreuses marques de luxe voient le jour, plus jeunes, moins établies et plus accessibles (cfr une vision eurocentriste, p. 29). Elles connaissent un succès grandissant auprès de la classe moyenne des aspirants au luxe. Le nombre de ces nouvelles jeunes entreprises concurrentes devrait doubler d'ici fin 2017 (DE SAINTE MARIE A., 2015).

Si des mesures anti-corruption ont fort impacté le secteur du luxe, cela ne signifierait-il pas qu'il existe un réel malaise dans la perception du luxe ? En ce qui concerne les jeunes, ceux-ci se tournent de plus en plus vers d'autres marques. Ce léger ralentissement ne représente pas-t-il pas le premier signe que le luxe doit changer pour répondre aux nouveaux besoins de la clientèle chinoise ?

2.6.3.5 Les challenges de la mondialisation du luxe

La mondialisation a permis aux maisons de luxe d'augmenter leurs résultats nets (ouverture de nouveaux marchés très porteurs et production à coût réduit). Afin que cette mondialisation ne fasse pas réduire leur chiffre d'affaire dans le futur, plusieurs enjeux sont à garder à l'œil,

1. Un prix trop variable

Le choix du prix pour un même produit à travers le monde est un réel problème. Par exemple, un carré de soie Hermès est vendu à 345 euros à Amsterdam, 340 euros sur internet et à peu près 550 euros en Chine (au taux de change de mars 2017). Le choix

du prix est un réel enjeu stratégique. A l'intérieur d'un même pays, les magasins peuvent varier leurs prix. Les magasins de Paris notamment augmentent leurs prix car la ville profite d'un grand flux de touristes asiatiques qui veulent profiter de la différence de prix entre l'Europe et l'Asie. Certains magasins sont des franchisés et appliqueront eux aussi des prix différents.

Alors que l'industrie du luxe s'efforce de communiquer que leurs prix correspondent à la valeur du travail de l'artisan et des matériaux nobles utilisés, comment peuvent-ils expliquer à leurs clients qu'ils peuvent trouver un même produit jusqu'à 60 % à 80% plus cher dans certains pays. Certes, le prix varie en fonction du prix de l'exportation, des douanes, du pétrole etc. , mais est-ce que ces arguments conviendront-ils à des clients de plus en plus informés, infidèles à une marque et qui connaissent très bien le concept d'économie d'échelles ?

2. Un assortiment multi-local

L'assortiment de produits est très disparate d'un magasin à l'autre. On connaît tous cette phrase très connue « think global act local ». Devenir global est une condition de viabilité économique pour les marques. « *Etre local relève de l'essence même du luxe et permet la création d'un univers particulier et différencié.* » (KAPFERER, 2014) Certaines grandes maisons, sans rien perdre de leur identité, assortissent leur production et leur display en boutique en fonction des particularités de chaque marché. Pour Hermès chaque magasin doit être en accord avec l'esprit du lieu. C'est pourquoi, la maison qui a plus de 400 000 SKU's, ne met à disposition que 10 000 ou 15 000 SKU's différents par magasin. Louis Vuitton pourtant historiquement adepte d'un même assortiment dans ses différents points de ventes évolue lui aussi en faveur de cette orientation multi-locale. Au sein d'un même pays, l'assortiment d'un magasin Vuitton peut changer d'une ville à l'autre.

Chaque clientèle a ses habitudes et préférences. Chaque consommateur selon sa culture, son expérience et son pouvoir d'achat aura une vision différente du luxe et aura des attentes différentes vis-à-vis de celui-ci. Prenons un exemple avec l'achat de la soie et du cachemire. A Amsterdam, les clients néerlandais ont tendance à préférer les couleurs sobres. Les Chinois préfèrent acheter de la soie avec des couleurs très vives et voyantes, le but étant d'être vu et remarqué. Les Japonais ne prendront jamais un motif avec un visage par exemple (signe que quelqu'un nous regarde et donc de mauvais présage) (LE BAIL S.,2011).

Les goûts des clients du luxe varient en outre considérablement d'une ville à l'autre. Par exemple à Pékin, la consommation a tendance à être esthétique et culturelle. A Canton, le luxe est plus ostentatoire dans le but de redorer son statut social (LE BAIL S.,2011/ KAPFERER, 2014). Ainsi proposer la même gamme de produits pour toute la Chine est un non-sens. Il faudrait que l'industrie du luxe se spécifie sur chacun de ces micro-marchés. Certains produits plus modernes et technologiques pourraient connaître un succès grandissant si ils sont implantés seulement dans certaines régions comme

Shangaï qui est ouverte sur les échanges internationaux, sensible aux influences étrangères, cosmopolite et tournée vers l'innovation et la création (DE SAINTE MARIE A., 2015/ LE BAIL S., 2015).

La culture du « bon luxe » n'étant pas uniforme et égale dans le monde, les grandes entreprises de luxe ne peuvent pas se permettre de proposer les même produits/services au risque de décevoir une partie de sa clientèle. Développer un assortiment de services/produits différents à travers le monde semble cohérent.

Or les clients fortunés du luxe aujourd'hui sont en constant déplacement que cela soit pour les affaires, le tourisme ou leurs loisirs. 60% des consommateurs de luxe ont voyagé à l'étranger en 2016 et 2015 dont 84% seulement pour le plaisir (IPSOS, 2016). Pour les entreprises de luxe, il devient délicat de satisfaire un mélange complexe de nationalités, de genres, de générations et de style dans cent mètres carré d'espace de vente. Certaines entreprises comme Burberry repensent leurs collections pour créer des produits « seasons-less ». En effet, la collection automne/hiver n'a plus beaucoup de sens pour un client australien... D'autres marques changent leurs gammes de produits selon les locations mais essaient de créer une même expérience de luxe à travers le monde entier (DELOITTE, 2016). Un client doit pouvoir se sentir chez soi dans un magasin Chanel à Paris, à New-York ou à Rio. Ce dernier point répondit à notre troisième défi.

3. Un nouveau CRM

Le CRM (alias Customer Relationship Management) devra être repensé. Comme explicité plus haut, Les clients de luxe sont souvent en déplacement. Un jour ils sont à Londres et le lendemain, ils seront à New-York. L'industrie du luxe doit pouvoir s'adapter et reconnaître son client à travers le monde. Quelle sera la sensation du client si sa marque préférée ne correspond pas à ses attentes mondialement ? Celui-ci peut être reconnu en qualité de VIP dans une certaine région et non dans une autre (pour cause d'un problème d'échange de données sur le client, de problème de gestion etc.) Un client par exemple peut avoir vu une bague dans son pays d'origine puis vouloir l'offrir à sa bien-aimée dans un autre pays. Comment créer une relation forte avec le client au point de connaître ses intentions et deviner que ce dernier prévoit d'acheter cette bague dans tel ou tel pays ? Sans être trop intrusif, en gardant certaines règles de sécurité, les marques de luxe doivent pouvoir proposer un service idéal pour tous les clients qui aujourd'hui ont des attentes de plus en plus élevées. (KAPFERER , 2014)

4. Des compétences de chaînes d'approvisionnement et de logistique

Cette mondialisation demande aux entreprises de luxe de considérer leur logistique comme une réelle nécessité. C'est encore plus le cas pour des entreprises comme Chanel, Hermès qui ont choisi la stratégie de la non-délocalisation. Si tout doit être exporté depuis la France, cela demande de réels efforts en gestion des coûts et gestion de l'approvisionnement et de la logistique.

2.6.4 Un luxe éthique

Dans un contexte de crises économiques et sociales, une nouvelle vision de la société avec davantage d'éthique, d'entraide, de solidarité émerge. Le climat d'incertitude actuel généralisée amène à une prise de conscience et une nouvelle quête de sens. Ainsi, les attentes des consommateurs de luxe changent (LOCHARD C. & MURAT A., 2011).

Avant 2008 en Occident, le client consommait pour autrui dans un but d'être vu et valorisé. Cette orientation pour autrui a influencé le luxe. En effet, les entreprises de luxe ont développé une stratégie consacrée à la valorisation de l'identité de la marque en se focalisant sur des traits qui garantissaient la reconnaissance des clients comme étant des gens privilégiés. De nos jours, la consommation occidentale de produits de luxe se transforme pour aller vers une consommation « pour soi » avec moins de recherche d'être vu et admiré. Ce type de consommation est beaucoup plus intimiste, émotionnel et expérientiel (DE SAINTE MARIE A., 2015).

Dans ce contexte, la consommation de produits de luxe si elle n'est pas remise en cause dans son principe, connaît néanmoins une profonde réorientation. « *Le désir de consommer, la recherche du plaisir lié à l'excitation de l'achat est toujours d'actualité, mais ce plaisir doit désormais intégrer la montée des nouvelles préoccupations éthiques. L'ancien modèle à la course à l'accumulation des richesses est de plus en plus délaissé au profit d'une attention croissante portée à l'environnement et au développement durable, ainsi qu'aux enjeux sociaux.* » (DE SAINTE MARIE A., 2015) Les clients de luxe impactés par des valeurs honorables recherchent des objets plus durables et souhaitent être rassurés sur la qualité des produits ainsi que sur les conditions de fabrications, que celles-ci soit écologiques et sociales (LE BAIL S., 2011).

C'est pourquoi, dans l'industrie du luxe, il y a une volonté collective de se positionner en faveur de la RSE et du développement durable. Le « sustainable luxury » qui recouvre toutes les questions d'environnement mais aussi de solidarité deviendra le nouveau mot d'ordre du luxe. En 2003, quelques grands groupes du secteur du luxe comme LVMH, L'Oréal, Kering, Richmond adhèrent à un pacte mondial des Nations-Unies pour un développement économique responsable. Le comité Colbert annonce par différents rapports que le développement durable et sociétal est un enjeu primordial pour le secteur du luxe (LOCHARD C. & MURAT A., 2011).

Les marques se vendent désormais comme étant des entreprises avisées sur la Terre (BLANCKAERT C., 2010). Celles-ci s'attaquent à des défis écologiques qui sont directement de leur ressort. Par exemple, le luxe essaie de réguler l'industrie diamantaire souvent critiquée pour avoir influencé des guerres en Afrique et le massacre de populations. Un « Responsible Jewellery Council » s'est formé avec des marques de renoms comme Tiffany & Co, Piaget, Van Cleef & Arpels, Boucheron ou Cartier. Ces marques participent à des démarches proposant de l'éco-gold et des diamants extraits sans effusion de sang (LE BAIL S., 2011 / LOCHARD C., MURAT A. 2011). L'utilisation des matières premières comme le cuir, la fourrure sont de plus en plus contrôlée (traçabilité, réutilisation des matières). Certaines marques comme Calvin Klein, Ralph Lauren, Franck Sorbier ont banni complètement les fourrures de leur collection. D'autres marques s'engagent dans des causes humanitaires et caritatives. Par exemple, Hermès et Chanel participent à des initiatives d'intégration sociale. Louis Vuitton s'associe avec Unicef.

Malgré certains efforts, l'industrie du luxe est parfois accusée de green washing. De nombreux groupes de militants et d'associations n'hésitent pas à dénoncer les dérives du luxe. Ainsi en 2003, WWF montra du doigt les grands groupes comme Kering, LVMH prônant que ceux-ci ne respectaient absolument pas les objectifs de développements durables que ceux-ci avaient promis d'accomplir. Peta, l'association pour la protection animale, n'hésite encore aujourd'hui pas à peigner les magasins de sang et de faire des publicités choquantes pour détourner les clients de la consommation de produits issus de l'abattage des animaux (maroquinerie, fourrure animale).

Le débat portant sur l'éthique du luxe se clôture souvent avec le concept que chacun a sa propre vision de l'éthique. Celui-ci en effet n'est pas égal à la morale. « *La morale est l'ordre du devoir tandis que l'éthique est l'ordre du vouloir. Dans les grandes maisons, les grandes entreprises de luxe, l'éthique vise une façon d'organiser sa conduite en tendant vers la réalisation d'objectifs et de rêves. L'éthique dans le luxe, c'est de protéger sa culture, ses racines, pour conserver ce qui fait l'ADN de la marque. L'éthique dans le luxe trouve sa définition dans le plaisir de l'exécution, qu'il s'agisse de la fabrication ou de la vente, de la place réservée à la création, la vraie, celle qui s'exprime en toute liberté, celle qui provoque et dérange. L'éthique est alors au centre de la définition du luxe, le refus de vendre un produit imparfait ou qui ne correspond pas à sa signature...»* (BLANCKAERT C., 2010).

Reconnaitre si l'industrie du luxe est éthique ou non ne rentre pas dans le sujet de ce travail. Nous garderons juste en mémoire que les attentes changent, que le consommateur désire désormais un produit durable, qui correspond à des valeurs sociales et écologiques. Par définition, un produit de luxe est durable et par corrélation, il est aussi écologique. Par sa haute qualité, il dure plus longtemps et se transmet entre générations. Il peut être plus écologique que d'autres produits communs. Comme le dit la directrice du développement durable de LVMH, « *Mieux vaut un tailleur Chanel qui dure vingt ans que vingt tailleurs à bas prix qui durent un an chacun* » (BENARD S., 2016). Sur le long terme, un produit de luxe consomme moins de ressources que les produits jetables à bas prix et au cycle de vie très court. Il reste donc encore le critère social qui n'est pas encore résolu.

2.6.5 Un nouveau type de consommateur

Auparavant, les plus grandes maisons servaient seulement l'élite traditionnelle de l'époque (cfr le luxe passé, p. 19). Aujourd'hui, la clientèle s'est fort diversifiée. Ce ne sont plus la grande aristocratie et les bourgeois bien éduqués qui génèrent la plus grosse partie des recettes, mais bien des vedettes sportives, cinématographiques, artistiques et/ou des hauts salaires provenant de l'entrepreneuriat, de la finance ou de la production de pétrole et de gaz (LE BAIL S., 2011).

La clientèle de luxe a des caractéristiques propres. Le premier point est certainement le fait que ceux-ci ont des moyens financiers supérieurs à la moyenne. Deuxièmement, la clientèle de luxe consomme pour des raisons étrangères au simple besoin. Le client n'a pas spécialement besoin d'un nouveau sac, mais celui-ci répond à des attentes, un fantasme auquel l'entreprise se doit de répondre autant au niveau du matériel, qu'au niveau de l'expérience d'achat (CASTAREDE J., 2014).

Le désir de luxe est universel, ce qui varie ce sont les formes que revêt ce désir de luxe (LE BAIL S., 2011). La femme d'affaires belge aura une garde-robe différente qu'une femme d'affaires asiatique avec différents styles, coloris etc. Dans cette partie, après avoir posé le contexte, nous chercherons à comprendre pourquoi on consomme du luxe et en quoi l'attitude et les attentes des consommateurs ont changé. Nous nous focaliserons ensuite sur les clients chinois et les jeunes générations qui seront les futures plus grandes catégories d'acheteurs de produits de luxe.

2.6.5.1 La consommation de luxe en chiffre

En 2014, le nombre de consommateurs de produits de luxe était estimé à 330 millions. En 1995, ils n'étaient que 90 millions (BAIN & COMPANY, 2014). Le cabinet d'étude estime que pour 2020, l'industrie du luxe comptera environ 400 millions de consommateurs. L'étude indique aussi que sur ces 400 millions seulement 150 millions de clients (soit 37%) assureront 90% des dépenses (BAIN & COMPANY, 2014). Cela peut nous rappeler la loi de Pareto qui affirmait que 20 % de la clientèle générait 80% du chiffre d'affaires d'une entreprise. Ainsi pour être durable, toute entreprise devrait se focaliser sur ces 20%. Nous cherchons à déterminer quel profil de consommateur dans l'industrie du luxe correspond à ces 20%. Autrement dit, quels sont les réels grands clients d'aujourd'hui et de demain ? Nous devons d'abord connaître ceux-ci avant et ensuite chercher à comprendre leurs attentes.

On peut distinguer sept profils différents de consommateurs de produits personnels de luxe (BAIN & COMPANY, 2014). Chaque profil représente une différente part du marché mondial des achats de produits de luxe. Un résumé de l'analyse des consommateurs par le cabinet d'étude Bain & Company a été réalisé (cfr ANNEXE 7 : Sept profils de consommateurs de produits personnels de luxe). Nous nous focaliserons sur les deux plus grandes catégories « l'omnivore » (25% de part du marché) et « l'entête » (20% du marché). Ces deux catégories sont composées d'une clientèle plutôt jeune et avec une loyauté à une marque spécifique plutôt faible. L'omnivore est typiquement le nouvel entrant dans le marché du luxe tandis que l'entête est le client très connecté.

Ces deux catégories représentent ensemble 45% des achats mondiaux de produits de luxe. Si on arrive à démontrer que ce sont ceux-ci qui génèrent 90% des dépenses, on pourra affirmer que ce sont pour ces clients-là que les maisons de luxe doivent diriger leurs stratégies et leurs innovations de produits. Ces deux profils sont localisés principalement dans les grandes villes chinoises, au Japon, aux Etats-Unis et en Europe. Les consommateurs de ces trois régions rassemblées composaient 82% des achats de produits personnels de luxe (cfr le marché par nationalité, pp. 29). On peut donc poser l'hypothèse que les profils « entête » et « omnivore » provenant du Japon, de Chine, d'Europe et des Etats-Unis sont ceux qui génèrent 80%, 90% des revenus des entreprises de luxe.

Dans le raisonnement ci-dessus, nous n'avons pas différencié les grandes fortunes et les revenus élevés. Il est possible que cela soit juste les ultra-riches qui sont plus d'un millier dans le monde avec une richesse évaluée en milliards de dollars (BCG, 2016) qui participent aux plus gros achats du luxe. Le magazine Forbes fait une liste chaque année des personnes les plus riches au monde : *The Forbes 2017 Billionaires List*. En 2016, pour la première fois le nombre de millionnaires a dépassé les 2'000 individus dont 227 femmes.

Au top de cette liste se trouvent Bill Gates Jeff Bezos , Warren Buffet, Amancio Ortega avec des fortunes qui s'élèvent à plus de 70 milliards de dollar. Les Etats-Unis continuent à avoir le plus de milliardaires sur son territoire. La Chine (deuxième position) et l'Inde (quatrième position) rattrapent chaque année de la distance (DOLAN K ., 2017).

Nous poserons l'hypothèse que les ultra-riches, les millionnaires en nombre croissant n'influencent que très peu le choix de création de produits des entreprises de luxe. Notre hypothèse se tient puisque selon les économistes du luxe (CHEVALIER M. & MAZZALOVO G., 2008), ce sont les consommateurs moyens qui participent principalement au chiffre d'affaires du luxe et donc ce sont pour ceux-ci principalement que les décisions stratégiques sont prises.

Cette hypothèse est confirmée une deuxième fois grâce à une étude qui démontre que ce ne sont pas les grands acheteurs, ni les plus fortunés qui génèrent le plus de revenus, mais bien les acheteurs occasionnels et les aspirants au luxe avec un haut revenu (IPSOS, 2016). Ennemis des traditionnels consommateurs de luxe, cette catégorie de nouveaux entrants, d'aspirants au luxe arrivent avec de nouvelles idées et attentes dérégulant les concepts du « bon goût » et redéfinissant parfois le luxe.

2.6.5.2 Changement dans le comportement d'achat

Comme explicité précédemment (cfr un luxe éthique, pp. 32 – 33), la crise a modifié le rapport avec les marques et le comportement d'une grande majorité des clients de luxe. A chaque période le consommateur a changé profondément ses habitudes d'achats. Son comportement varie en fonction des événements et des tendances.

Pour justifier ce dernier propos, une synthèse du chapitre *mœurs d'achat du client européen* provenant de l'ouvrage *Luxe : un management spécifique* (ALLERES D., 1995) a été réalisée (cfr ANNEXE 8 : historique des mœurs d'achat de luxe européens). Des années 60 à 90, on constate que les marques adaptèrent fréquemment leurs gammes de produits selon les nouveaux comportements d'achats des plus jeunes. Ce sont bien les plus jeunes générations qui influencent le développement de nouveaux produits/services dans le luxe. Leurs habitudes d'achats changent selon les malaises sociaux profonds ou les idéologies nouvelles. Les profils des omnivores et des entêtés font partie de cette jeunesse en plein changement de leurs habitudes et comportements à l'achat. L'industrie du luxe si elle suit donc la logique qu'elle a suivi jusqu'à présent devrait offrir une nouvelle gamme de produits (ou un nouveau style) pour ces deux groupes d'influenceurs.

Les entêtés proviennent principalement des marchés matures du luxe (Europe, Etats-Unis et grandes villes japonaises et chinoises) plutôt que d'un marché jeune (Canton chinois), l'achat de luxe se fait d'avantage pour soi-même, pour se faire plaisir et vivre une expérience unique (DE SAINTE MARIE A., 2015). En ce qui concerne l'omnivore, nouvel arrivant dans le monde du luxe provenant d'avantage des nouveaux marchés, l'achat se fait encore dans un concept pour autrui (un luxe ostentatoire). Ces acheteurs utilisent et consomment le luxe principalement pour son marqueur social. Porter un tailleur Chanel, une montre Patek Philippe ou un bijou Cartier a une signification bien précise. « *Le luxe rassure, élève, flatte et distingue celui qui le possède* » (LE BAIL S., 2011).

C'est pourquoi dans le Canton chinois par exemple, les marques avec le plus de succès sont celles qui sont les plus reconnaissables comme Prada, Gucci, Louis Vuitton et Burberry. Les sacs, chaussures et prêt-à-porter de ces marques représentent un réel symbole de statut social (un bon futur mari, un bon collègue etc.) (LANGLAIS A. & BARBERIO E., 2013).

Par ailleurs, il est intéressant de noter que selon une étude sur les comportements d'achats du luxe (cfr ANNEXE 9 : Principales raisons d'achats des consommateurs de luxe), les clients de luxe achètent principalement par impulsion³ (BIRYUKOV V., 2015). Cette impulsion à l'achat peut être partiellement comprise car le rapport avec le temps du client a changé. Après la crise, le client fortuné est obligé du jour au lendemain de répartir son argent dans trois banques par peur de la faillite du système. Il apprend à être toujours en alerte.

Tel un trader professionnel, le client s'informe et sait tout très vite. Mieux informé, il partage l'information, son opinion et compare énormément ce qui le rend de plus en plus infidèle à une même marque. Il n'hésite pas à développer de nouvelles solutions pour combler son désir sans passer par les contraintes des marques qui lui semblent de plus en plus déraisonnables. Les exemples sont nombreux : la revente de produit de luxe sur ebay, l'achat groupé, l'achat privé pour lequel le client se branche à 6 heures du matin pour avoir les meilleurs prix (LE BAIL S., 2011).

Que cela soit une comparaison de prix sur internet ou des critiques d'autres clients sur les réseaux sociaux, le client compare non-stop et de manière immédiate. Finalement, nous constatons un paradoxe entre les marques de luxe désinvoltes qui prennent leur temps et mettent en avant l'intemporalité de leurs produits et les clients aussi impatients que jamais, qui désirent de la vitesse, de la rapidité et des réactions 24h sur 24 (LE BAIL S., 2011).

2.6.5.3 Des nouvelles attentes chinoises

Pour rappel, on estime entre 2015 à 2020 à 70 % la contribution de la clientèle chinoise à la croissance du marché des produits de luxe mondiaux. En 2016, ceux-ci représentaient presque un tiers des achats de personal luxury goods dans le monde (BAIN & COMPANY, 2016). Selon les chiffres de l'institut de Brookings, la Chine deviendra d'ici 2020, le plus gros marché de la classe moyenne dans le monde, dépassant ainsi les Etats-Unis (KAPFERER, 2014). En termes du nombre de personnes fortunées, l'Asie du Sud-Est figure aussi dans le top mondial. Ainsi si il y a une cible à satisfaire d'ici les années à venir, c'est bien la clientèle chinoise (composante majeure des profils d'omnivores et d'entêtés) (LANGLOIS A. & BARBERIO E., 2013).

Posons un profil de ce consommateur chinois (omnivore ou entêté) :

- **Celui-ci est jeune.** 65% des acheteurs chinois de produits de luxe ont entre 20 et 39 ans contre 38% en Europe occidentale (BAIN & COMPANY, 2016).

³ A noter que l'étude de Vladimir Biryukov, consultant chez Deloitte en retail, a été réalisée seulement au Royaume-Uni qui est un petit marché de luxe à l'échelle mondiale. On ne pourra pas généraliser ces tendances planétairement, mais cela nous permet d'avoir une première idée des tendances d'achat actuelles.

- **Il a des attentes différentes de ses prédécesseurs.** En Chine, il y a un véritable écart générationnel. 60% des milléniaux (entre 1980 et 2000) se déclarent plus proches des jeunes appartenant à la même classe d'âge en Europe que des personnes plus âgées en Chine. Les attentes de ces deux générations sont disparates (DE SAINTE MARIE A., 2015). Les plus de quarante-cinq ans qui ont vécu pendant le communisme sont à cheval entre la modernité et le conservatisme (donc luxe traditionnel). Tandis que la génération plus jeune cherche un luxe dit tendance, branché, extraverti et technologique (LE BAIL S., 2011).
- **Il voyage beaucoup.** 76% des achats chinois de produits de luxe sont réalisés à l'étranger (BAIN & COMPANY, 2016).
- **Il est hyperconnecté, et ce malgré certaines restrictions du régime.** Il ne voit pas de différences entre acheter en ligne ou non. Pro des selfies, il n'hésite pas à afficher son statut sur le net aussi (photos des derniers produits achetés etc.) (KAPFERER , 2014)
- **Il a des bonnes perspectives d'avenir.** 75% des clients chinois du luxe estiment que leur niveau de vie va progresser dans les cinq prochaines années (BAIN & COMPANY, 2016).

Il existe une typologie des différents types de clients chinois (DE SAINTE MARIE A., 2015). Une synthèse a été réalisée (ANNEXE 10 : Typologie des clients chinois). Sans la proportion de chacune des catégories, ces données sont non-pertinentes, mais elles nous permettent de confirmer nos prémisses affirmant que le nouveau client de luxe est aujourd'hui : l'entrepreneur et la personne de haut revenu (non plus l'aristocrate ou élite traditionnelle).

La perception du luxe est différente en Chine. Selon une étude menée auprès de 600 personnes consommatrices de produits de luxe, la clientèle chinoise ne fait pas en général de réelle différence entre luxe et fashion (KAPFERER, 2014). Elles définissent un produit de luxe comme quelque chose de cher, tendance, de qualité et pour une minorité. On s'éloigne donc de notre définition européenne (cfr une définition d'un produit de luxe, p. 17).

Aujourd'hui, la clientèle chinoise voit les marques de luxe occidentales comme étant tendances. Si cette perception change et que les marques européennes sont considérées comme démodées, cela signifiera une perte de valeur et de profit pour l'industrie du luxe. On peut alors imaginer une diminution de 70% de la croissance globale du luxe ce qui peut être catastrophique.

Selon un expert en brand management et professeur à HEC Paris (KAPFERER 2014/ BASTEN V. & KAPFERER J.-N. , 2011), il est crucial que les entreprises de luxe se focalisent sur une éducation long-terme de leur propre clientèle que celles-ci leur apprennent à être luxe et non pas avoir du luxe et ainsi passer d'un luxe pour autrui (caractéristique typique d'un marché jeune) à un luxe pour soi (marché plus mature). D'autres auteurs (CHEVALIER M. & MAZZALOVO G. ,2008/ ALLERES D. ,1995/ ROBERT J. & ARMITAGE J. ,2015 / RAVIX J. T., 2013) s'accordent à dire que c'est à l'industrie du luxe à apprendre à s'adapter à une clientèle nouvelle et que celle-ci doit apporter de la créativité, de l'innovation en gardant une expérience hors du commun. Nous avons choisi la pensée de la deuxième école, puisque nous avons vu que l'industrie du luxe a tendance à s'adapter à sa clientèle et que c'est bien grâce à leurs fréquentes transformations (diversification de produits, changement des codes, mondialisation, etc.) que les grandes enseignes ont réussi à être aussi florissantes.

2.6.5.4 Séduire les plus jeunes

Réel succès chez les clients matures, les marques de luxe tels que Louis Vuitton, Hermès, Gucci sont encore vues comme de véritables icônes. En ce qui concerne les plus jeunes de la génération Y⁴ et Z (millennials en anglais), le luxe n'a pas encore réussi à séduire totalement cette catégorie (LE BAIL S., 2011/DE SAINTE MARIE A., 2015). Or cette catégorie de clients devient de plus en plus importante. En 2026, on estime que la génération Y et Z seront les consommateurs les plus importants dans le luxe (IPSOS, 2016). Cette jeune génération férue d'objets connectés et nomade cherche un luxe technologique, branché et nouveau (LE BAIL S., 2011/DE SAINTE MARIE A., 2015/ MAENTI B, 2015).

Cette génération est connectée en permanence à l'heure de la 4G. Elle consulte plus de 200 fois par jour son smartphone et détient au moins quatre objets connectés⁵ (DELOITTE, 2016). Toujours actifs et à l'affut, comment peuvent-ils encore accepter d'attendre un an ou deux ans pour recevoir leur sac Birkin ou Kelly d'Hermès ? En effet, la maison Hermès en se focalisant sur l'artisanat de qualité est contraint de faire patienter leurs clients qui désirent les plus célèbres sacs-à-main de la marque.

Nous revenons à notre paradoxe des deux mondes (cfr Changement dans le comportement d'achat, p. 40). Le client mise sur la vitesse et le numérique, l'industrie du luxe mise sur la lenteur de l'artisanat qui entretiendrait le désir des clients (MAENTI, 2015). Ce paradoxe diminue l'intérêt de jeunes pour le luxe. Ce phénomène est confirmé par Mme d'Arpizio du cabinet Bain et Company qui affirme que les jeunes générations (de 13 à 30 ans) se détachent de plus en plus de la consommation de luxe (BAIN & COMPANY, 2014). Il semble que les marques répondent de moins en moins aux attentes des jeunes. Nous pouvons enchaîner par cette question : quelles sont leurs nouvelles attentes ?

Les attentes de la génération Y vis-à-vis des enseignes de luxe sont très diverses. Les auteurs de l'ouvrage *La Génération Y et le luxe* en ont compté quatorze différentes (BRIONES E. & CASPER G., 2014). Un résumé a été fait en annexe (cfr ANNEXE 11 : Les 14 attentes du consommateur Y de luxe). Un produit de luxe doit répondre à leur besoin de se différencier de la masse. Ainsi le produit parfait de luxe est personnel et unique avec un prix non-excessif.

- Personnel.

Le produit de luxe doit correspondre à leurs visions du monde et leurs valeurs. Celui-ci doit durable et éthique avec une transparence quasi totale. Le produit a un lien particulier avec une tradition qui les concerne. Finalement, le produit doit aussi pouvoir rentrer dans le monde connecté de son propriétaire (rélié aux technologies, avec plusieurs canaux de communications etc.).

⁴ La génération Y est une génération née entre 1980 et 2000 selon le livre *La Génération Y et le luxe* (BRIONES E. & GASPER G. , 2014)

⁵ Calcul effectué sur la moyenne mondiale. Nous pouvons estimer que dans certaines zones urbaines et développées, ce nombre peut augmenter drastiquement.

- Unique.

Le produit doit avoir un côté « VIP » exclusif. De plus, il doit être unique par son originalité, son innovation. A contrario, des clients plus matures, les jeunes consommateurs suivent beaucoup les tendances (BIRYUKOV, 2015), mais sont de moins attentifs à la mode (LE BAIL S., 2011). Ils favorisent les enseignes de luxe qui prennent des risques et qui dépassent certains codes préétablis. Ils restent en quête constante de nouveaux objets, d'une expérience inattendue et de surprises.

Il est intéressant de signaler que la génération Y participe grandement à la croissance de l'achat en ligne (cfr ANNEXE 12 : Achats de produits de luxe en ligne). L'online reste pourtant leur second choix. En effet, les jeunes estiment que les marques de luxe ne sont encore assez au niveau dans la matière (BAIN & COMPANY, 2014). De plus, ceux-ci favorisent encore beaucoup le toucher et la vue directe du produit (BIRYUKOV V., 2015). Par conséquent, l'achat en ligne ne s'apprête pas à dépasser toute de suite l'achat en magasin.

En général, la génération Y est beaucoup plus dans l'expérience (DELOITTE, 2016). Les jeunes visent des plaisirs simples, des vacances, un équilibre entre leur vie professionnelle et privée. Ils sont beaucoup plus entraînés par un but, une cause que par l'argent et la notoriété. Pour attirer et dynamiser les jeunes générations vers le luxe, les marques de luxe devraient miser beaucoup sur la création d'expérience pour le consommateur (DELOITTE, 2016). Par exemple, des marques comme Marc Jacobs a développé un magasin avec un café à Milan et Ralph Lauren un Coffee shop à New York.

La réalité est que plus les jeunes sont exposés, expérimentent et apprennent au sujet des produits de luxe et plus ils les désirent (DELOITTE, 2016). Le nouveau challenge pour les marques de luxe est de servir cette nouvelle catégorie de moins en moins loyale en proposant une expérience unique, en les exposant plus via les technologies à des informations, à des moyens de montrer leurs individus uniques. Si les entreprises traditionnelles dans une relative léthargie prennent trop de temps à combler cette génération, certaines nouvelles initiatives n'hésiteront pas à prendre les rênes en main (MAENTI B., 2015).

2.6.6 La lutte contre la contrefaçon

Coco Chanel, créatrice mode et gérante de Chanel a un jour dit « *être copié est la rançon du succès* » (THOMAS D., 2008). La contrefaçon dans le luxe est un problème qui augmente au fur à mesure que les marques gagnent en notoriété. Véritable manque à gagner, c'est une perte pour les entreprises et cela affecte leur business (diminution du chiffre d'affaires et retour sur investissement).

La contrefaçon et la lutte contre celle-ci existent depuis la nuit des temps. Déjà aux temps de la Grèce Antique et de l'Egypte ancienne, l'économie du faux existait avec de fausses amphores par exemple. En réaction, les artisans développèrent leurs propres sceaux, véritable signature de fabrication (LE BAIL S., 2011). Au Moyen-Age, les artisans se regroupaient autour de guildes avec des signatures et poinçons reconnaissables pour chaque fabricant. Au milieu du XIXème siècle, la révolution industrielle fit voler en éclats ce système de production. Les marchandises/produits étaient désormais fabriqués en série sur des chaînes de montage.

Pour se distinguer et se protéger de la contrefaçon, les entreprises se sont mises à déposer leurs produits et leurs logos, ce qui constituait un gage de qualité et d'authenticité (THOMAS D., 2008). Désormais avoir un titre de propriété intellectuelle/industrielle sur chaque nouveau produit est devenu primordial dans le milieu du luxe (ALLERES D., 1995). Malgré de nombreux brevets déposés, le secteur du luxe est aujourd'hui le secteur où il y a le plus de contrefaçons (LE BAIL S., 2011). Deux facteurs peuvent expliquer ce phénomène,

1. **Les marques de luxe créent des produits qui sont objets de désir.** Malheureusement, ces produits malgré la tendance de la démocratisation du luxe, ne restent accessibles qu'aux consommateurs ayant certains moyens financiers. Pour beaucoup, même le moins cher des produits n'est pas encore à leur portée.
2. **La demande de produits de luxe n'a fait qu'augmenter.** Or, l'offre pour certains produits n'a pas grandi de manière proportionnellement égale. Certaines marques désirent garder leur offre basse (avec des prix très hauts) pour garder la désirabilité de leurs produits et l'exclusivité de ceux-ci. Ainsi un marché noir s'installe pour répondre à l'écart entre la demande et l'offre.

Les chiffres mondiaux de la contrefaçon sont colossaux. Elle aurait augmenté de 1'700% depuis 1993 selon Indicam, une association de lutte anti-contrefaçon italienne. Selon IACC (la coalition internationale de l'anti-contrefaçon) basée à Washington, ce secteur représente au moins 7% du commerce international actuel (soit 600 milliards de dollars).

De son côté, la Commission internationale du Commerce évaluait les pertes mondiales entraînées par la contrefaçon et le piratage à 99 milliards de dollars en 1996. Ces pertes diminuent considérablement les rentrées fiscales aussi. En 2002, la Commission européenne estimait que la contrefaçon de vêtements, de chaussures, de parfums et d'articles de toilette coûtaient à l'Union Européenne plus de 5 milliards d'euros de produit intérieur brut par an et 10 800 emplois (THOMAS D., 2008).

Considérant les pertes, les Etats et les entreprises de luxe ripostent. Démarre alors un jeu du chat et de la souris insoutenable. La souris est souvent contrôlée par des grands groupes de crimes organisés comme la mafia. Le combat contre la contrefaçon est coûteux et pesant (service juridique interne, cabinet externe, traçabilité, recherche d'information et la veille). Il n'est pas rare qu'une entreprise de luxe dépense au moins 1% de son chiffre d'affaires dans la lutte contre la contrefaçon (LE BAIL S., 2011).

De nos jours, la différence entre le vrai et le faux est de plus en plus flou aux yeux des consommateurs. Il n'est pas rare notamment avec la vente en ligne qu'une consommatrice se fasse duper en pensant acheter un sac-à-main de luxe pour finalement acheter un faux. Pour l'anecdote, en 2000, selon l'IACC, 11% des vêtements et des chaussures portés à travers le monde étaient des contrefaçons (THOMAS D., 2008). Les produits contrefaits peuvent être en opposition aux valeurs que la marque prône (artisanat, haute qualité). De plus, l'expérience d'achat peut ne pas correspondre à une expérience de luxe ce qui nuit à l'image de la marque. L'image et la notoriété d'une marque est ce qui crée son aura de rêve. Dans le luxe, ces deux éléments-là doivent être absolument maintenus.

2.6.7 La digitalisation du luxe

La révolution digitale telle un raz-de-marée a touché tous les secteurs même les plus réticents dont le secteur du luxe. Désormais les ordinateurs portables ou fixes, les smartphones, les tablettes font partie de nos vies et celles des entreprises. On tweet, on s'abonne, on like, on s'envoie des courriels et des sms, on développe un tout nouveau style de vie.

Il est intéressant de constater le parcours digital des marques de luxe. Auparavant, les entreprises de luxe restaient souvent à l'écart des nouveautés digitales. Considérées comme hostiles, complexes et superflues, l'industrie du luxe n'y voyait pas de réel intérêt. De plus, dans le secteur du luxe où aucune erreur n'est permise, un faux-pas online pouvait peser gros sur le chiffre d'une maison. Actuellement, les marques de luxe sont revenues sur leurs à priori et intègrent presque toutes les technologies digitales...

La digitalisation du luxe a vu plusieurs évolutions en fonction des tendances du Net et des développements technologiques. Un graphique avec l'histoire de ces développements est proposé par Bosch (cfr ANNEXE 13 : Evolution du développement du web). Ainsi en 1995, le luxe commençait le e-commerce et la collecte de données des consommateurs. Vers 2005, les médias sociaux arrivèrent et en 2015, c'est l'Internet des objets qui apparaissait demandant une attention particulière (FLEISCH et al., 2014).

2.6.5.1 Les débuts du e-commerce dans le luxe

Pour beaucoup, le luxe et le e-commerce n'étaient pas compatibles. Le luxe nourrit du mystère autour de ses produits et souhaite garder un principe de rareté et de qualité. Cela ne va pas dans le sens de la vente en ligne qui suppose une production massive et souvent délocalisée. Les enseignes traditionnelles ne voyaient pas le réel intérêt de s'engager sur cette voie perçue comme trouble. Les marques craignaient des répercussions négatives et une perte de notoriété si elles commençaient à vendre en ligne (ABINGTON ADVISORY, 2016). Selon celles-ci, le e-commerce ne pouvait pas remplacer l'envie de toucher, d'essayer le produit et l'expérience de luxe qu'un client pouvait trouver en magasin grâce à un accueil chaleureux et des professionnels aux petits soins. Des secteurs comme la joaillerie/l'horlogerie et la haute couture sont encore aujourd'hui réticents au e-commerce (sauf certaines marques comme Bulgari, Mauboussin et Boucheron) (LE BAIL, 2011). Pourtant Internet est une réelle aubaine pour les industries de luxe.

En 2014, Bain a estimé à 6% le total des ventes en ligne mondiales des produits de luxe. En 2016, ce pourcentage était de 8% (BAIN & COMPANY, 2014,2016). Internet a permis aux marques d'étendre leur cible de clients. Les marques pouvaient désormais toucher des clients peu mobiles et/ou qui n'auraient jamais osé pousser la porte d'une boutique. En voyant les résultats du net, les réticences s'estompent, de plus en plus de marques se mettent à adapter ce nouvel outil (LE BAIL, 2011).

Malheureusement pour celles-ci, certaines initiatives ont déjà pris les devants. Certaines start-ups ont profité de la montée du e-commerce pour prendre des parts de marché. C'est le cas de Yoox, Net-à-Porter, Matches Fashion. C'est pourquoi, 65% des achats en ligne se font sur des sites multimarques et 35% sur des sites monomarques comme hermes.com, prada.com (BAIN & COMPANY, 2016).

Finalement, les marques de luxe affrontent leur réticence et changent petit à petit leur vision. Michel Guten , président de L'Institut Supérieur du Marketing de Luxe résume bien la pensée finale du débat : doit-on être sur internet ? « *Internet ne remplace pas les boutiques. Il la complète. Il revient aux marques de trouver l'équilibre entre ces médias complémentaires. Tous les moyens sont bons pour asseoir la notoriété d'une marque. L'image d'une grande maison, c'est comme les roues d'une patinette, il faut la graisser sans cesse. Ainsi, si les produits et l'univers de la marque peuvent être montrés sur le Net, il n'y a qu'en boutique qu'ils peuvent être défendus.* » (LE BAIL S, 2011) Le nouveau défi des marques de luxe est alors de répliquer une expérience d'achat de luxe en ligne (DELOITTE, 2016).

2.6.5.2 Récupération des données sur le client

Internet a aussi permis aux entreprises de développer un CRM informatisé. Auparavant certaines maisons gardaient les données de leurs clients dans des classeurs et recontactaient ceux-ci par lettre ou par appel pour des promotions et/ou informations diverses. La révolution digitale a permis de créer une nouvelle relation entre la marque et son client. En effet, chaque prospect peut désormais être individualisé selon sa profession, sa situation familiale, ses goûts, préférences et habitudes. Les marques peuvent lui envoyer un message plus personnalisé selon les pratiques du marketing numérique « one to one ».

Les clients de luxe requièrent un CRM adapté (cfr les challenge de la mondialisation du luxe, p. 35). Dans l'industrie du luxe, une profonde remise en question de l'utilisation du CRM doit être réalisée (DELOITTE, 2016). Le CRM concerne souvent seulement le département après-vente ou marketing. Or chaque département de l'entreprise doit pouvoir connaître le client et avoir un lien avec celui-ci. Des analyses clientèles doivent pouvoir s'effectuer à toutes les échelles de l'entreprise afin de prendre les choix les plus judicieux. Par exemple, un feedback donné par un client sur Twitter ou Facebook doit pouvoir être intégré à la vente, au R&D et pas uniquement au marketing

2.6.5.3 Les médias sociaux

Auparavant, les entreprises de luxe avaient un site dédié pour présenter leurs produits, établir une relation avec les clients et éventuellement pour vendre leurs produits. Ces sites se sont entourés de plus en plus par d'autres médias : forum, blogs et plus récemment les réseaux sociaux comme Facebook, Instagram, Twitter et Youtube.

Les médias sociaux sont un nouveau moyen de communication pour les entreprises. Réels atouts pour d'éventuels projets marketing (des vidéos de présentation de produits, des défilés en ligne etc.), le déploiement de ceux-ci semblent logiques puisque 97% des jeunes consommateurs de luxe occidentaux utilisent les médias sociaux. En ce qui concerne les personnes plus âgées (au-dessous de 65 ans), ils sont 71% à les utiliser (cfr ANNEXE 14 : L'usage du digital). Actuellement, les médias sociaux des marques de luxe sont utilisés principalement par les consommatrices de luxe afin d'avoir des idées de tendances et de nouvelles collections (BIRYUKOV V., 2015).

Les médias sociaux changent les règles du jeu du maintien de l'image de marque. En effet, ce sont les internautes et de moins en moins les entreprises de luxe qui génèrent du contenu par rapport à une marque spécifique. Ceux-ci vont créer du « brand content » qui peut être négatif et/ou positif. Le client de luxe se découvre un pouvoir insoupçonné : celui de s'emparer de la marque afin de témoigner par exemple de l'accueil qu'il a reçu en boutique ou de son expérience au service après-vente (DE SAINTE MARIE A., 2015). Les marques qui perdent de plus en plus de contrôle se voient obligées d'accepter un risque d'une mauvaise image sur le net. « *Aujourd'hui le luxe et son image fluctuent en fonction de chacun (de manière internationale et souvent anonymement).* » (TURKI C., 2016)

Finalement, on estime que tout ce travail digital impacterait à 35% les achats d'une marque de luxe (DE SAINTE MARIE A., 2015). La digitalisation du luxe n'est donc pas un topic à prendre à la légère. Les marques qui ont réussi à créer des synergies entre leurs différents outils digitaux (site et boutique en ligne, médias sociaux, communauté d'internautes etc.) ont vu leur notoriété et le chiffre d'affaires augmenter. L'exemple le plus courant est le cas : Burberry.

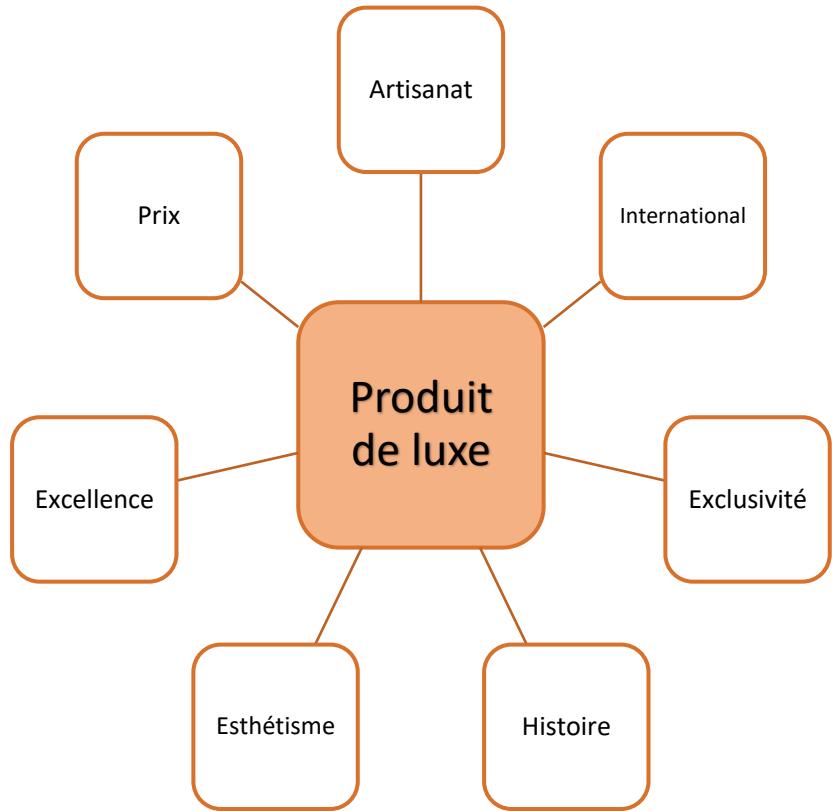
Entre 2001 et 2006, l'entreprise de prêt-à-porter britannique avait perdu en notoriété, les licences offertes menaçaient de détruire l'image de la marque. Angela Ahrendts, CEO de Burberry et le top management après une réunion de crise en 2006 décidèrent entre autres de changer la stratégie de la marque pour se focaliser sur une stratégie digitale visant les milléniaux, cibles alors non exploitées des autres concurrents. Ils furent dans les premiers à vendre leurs produits en ligne. Leur site était conçu afin de toucher la jeune génération (musique, films, héritage, storytelling 2.0). La marque développa notamment une stratégie digitale de communication, de fidélisation et de personnalisation avec ses clients. Internet fut alors un canal de distribution puissant pour la marque, établissant un lien privilégié avec sa clientèle plus jeune.

Les résultats furent impressionnantes. Plus de personnes visitaient leurs plateformes online que ne rentraient dans les boutiques. A la fin de l'année fiscal 2012, le résultat d'exploitation de Burberry avait doublé en cinq ans pour arriver à 600 millions de dollar. En 2011, Interbrand nomina Burberry comme la quatrième marque mondiale la plus croissante de l'année (derrière Apple, Google et Amazon). En 2012, elle était la première du classement mondiale (AHRENDTS A., 2013).

2.7 Conclusion : bienvenu dans le luxe

Le concept de « luxe » est plutôt subjectif et peut avoir plusieurs sens et définitions selon la vision de chacun. Nous avons développé une définition générale qui caractérise le luxe comme une manière de consommer et/ou un mode de vie. Plus qu'un acte d'achat, la consommation de luxe est l'aboutissement d'un plaisir individuel, motivé par la volonté de revendiquer son statut social. Aujourd'hui comme hier, le fait d'afficher le luxe , de porter sur soi les emblèmes de la réussite sociale remplit une fonction sécuritaire et d'estime de soi. Le luxe vend une image, une ambiance, un service bien particulier ce qui le distingue des marques premiums qui abondent. Le secteur du luxe crée une grande valeur immatérielle autour de ses produits et services.

L'industrie du luxe touche de nombreux secteurs et est très déjà diversifiée. Nous nous focaliserons dans ce travail dans les produits personnels de luxe (maroquinerie, cosmétiques, parfums, prêt-à-porter, horlogerie, joaillerie). Un produit de luxe doit remplir ces huit critères pour être considéré comme tel,



Dans le passé, le luxe prenait son temps pour évoluer, s'adapter, mais celui-ci a toujours suivi les courants et tendances de ses consommateurs, n'hésitant pas à s'industrialiser si nécessaire. Une des plus grosses transformations est la financiarisation du luxe. Les maisons de luxe regroupées profitèrent d'une expérience, d'un réseau de distribution et d'une force financière commune. Ces groupes développèrent des stratégies de plus en plus agressives (réduction des coûts par délocalisation, ouverture de nouveaux marchés, diversification parfois abusive). Ce sont ces stratégies qui nous poussent à penser que l'industrie du luxe s'éloigne de plus en plus de son modèle économique traditionnel et qu'elle est prête à des innovations majeures.

Grâce à ses stratégies conquérantes, le marché du luxe dans son entièreté se porte bien et ne connaît pas la crise. Le secteur des produits personnels de luxe, a contrario du marché du luxe en amont, connaît les crises. Ce secteur est sensible aux événements géopolitiques et aux tendances sociales. Par exemple, pour cause entre autres d'une demande croissante pour les expériences de luxe plutôt que les produits de luxe, les ventes de l'année 2015 à 2016 ont été décroissantes.

D'ici les prochaines années, les analystes estiment que les marques de luxe resteront prospères, même si certains défis actuels sont d'envergure (mondialisation, digitalisation, lutte contre la contrefaçon, RSE, satisfaction de nouveaux consommateurs). A plus long terme, nous ne pouvons faire l'autruche sans remarquer trois grandes phénomènes qui devront être pris très au sérieux.

- **Le luxe ne sera plus européen.**

La majorité des consommateurs de luxe sont d'origine américaine ou asiatique (avec une proportion plus forte pour les Chinois). La consommation de luxe n'est plus aux mains des européens, même si les plus grandes entreprises sont encore européennes. Nous pouvons prévoir un revirement du centre du luxe vers les pays de l'Orient. Si l'Europe garde encore sa notoriété et son prestige, c'est grâce à sa longue histoire et son passé. Quand le « Made in China » deviendra synonyme de qualité et de tendances, il sera sûrement déjà trop tard pour les marques qui n'auront pas réussi à s'extraire de leur profonde identité européenne.

- **Les marchés asiatiques sont primordiaux.**

Pour pouvoir continuer son expansion, l'industrie du luxe doit très clairement satisfaire les marchés asiatiques. Ces nouveaux marchés comme la Chine, le Japon, l'Inde sont très porteurs mais nous observons un certain recul. Au Japon, la proportion de clientèle diminue chaque année. L'Inde n'est pas satisfaisante et la Chine a eu un léger recul entre 2015 et 2016. Est-ce le signe d'un malaise ou d'attentes insatisfaites ? En effet, certaines start-ups asiatiques ciblant les personnes fortunées font fureur en offrant des concepts de luxe innovants.

La mondialisation du luxe a permis à l'industrie du luxe d'atteindre ce marché asiatique. Ce marché apporta une croissance incontestable ces dernières années. La stratégie du « think global, act local » (différentes gammes de produits selon la localité) a très bien fonctionné jusqu'à présent. La mondialisation apporte désormais ses défis de taille. Les clients, de plus en plus voyageurs, demandent une nouvelle stratégie « think global, act local and global ». Ainsi un prix cohérent, une expérience de luxe similaire, un CRM de qualité et un approvisionnement optimal se doivent d'être gérés à travers le monde dont les pays asiatiques.

- **Les jeunes, futurs grands consommateurs, ont des attentes encore insatisfaites.**

Les consommateurs les plus importants aujourd'hui sont les omnivores et les entêtés. Ceux-ci font partie de la génération X, Y, ce sont principalement des aspirants au luxe. Ceux-ci ont des attentes nouvelles. Ils désirent un produit durable, qui correspond à des valeurs sociales et écologiques. Impatients, ils désirent aussi de la vitesse. Chose que les marques intemporelles n'offrent pas spécialement.

Les plus jeunes de ces deux catégories, en nombre croissant, sont stimulés par l'impulsion à l'achat, les tendances et les nouveautés. Ils sont extravertis et hyper connectés, surtout les jeunes chinois aisés, futurs grands clients du luxe. Ceux-ci sont très friands des technologies digitales telles que les réseaux sociaux (KAPFERER, 2014). Férues d'objets connectés, ils cherchent un luxe technologique, branché et innovant. L'industrie du luxe qui a mis du temps à adopter l'e-commerce et les médias sociaux, n'a pas encore réussi à convaincre cette nouvelle génération.

La maison Hermès est souvent prise comme exemple emblématique par les auteurs français (DE SAINTE MARIE A. , 2016 / THOMAS D., 2007 / LE BAIL S., 2011). Celle-ci est un réel exemple d'école pour sa diversification exemplaire (vers la maroquinerie, puis vers les vêtements, accessoires, parfums etc.) ou bien pour sa gestion familiale qui cherche à absolument garder les valeurs clés de la maison avant de penser à une quelconque croissance en volume. Pourtant malgré toutes ses bonnes pratiques, les performances de la marque tendent à décroître. La maison en 2016 déclara à ses actionnaires qu'elle n'allait plus promettre des croissances à l'avance de 5 à 10%. Celle-ci restera désormais silencieuse sur ses plans d'avenir. Peut-on ressentir un début de fin ? Une fois la furie consommatrice de la clientèle chinoise dissoute, c'est bien possible que la maison puisse avoir de réels ennuis si celle-ci n'arrive pas à redynamiser sa clientèle.

Il existe deux écoles d'idées pour répondre à la nouvelle impasse de l'industrie du luxe. Il faut éduquer les nouveaux clients au luxe traditionnel ou alors il faut répondre à leurs nouvelles attentes. Nous avons vu que par le passé ce fut toujours les marques qui se sont adaptées. Pourquoi cette habitude changerait-elle ? Dans la suite de ce travail, nous allons voir comment l'innovation, plus particulièrement l'innovation technologique par les objets connectés, pourrait ranimer, proposer un meilleur avenir à des entreprises de luxe comme Hermès qui depuis de générations n'ont été que des exemples pour d'autres ?

3. Une innovation de luxe

Cette deuxième partie cherchera à déterminer qu'est-ce que l'innovation dans l'industrie du luxe et quels sont les facteurs mères de l'innovation de produits de luxe. Il est judicieux de commencer par définir le terme innovation. Nous chercherons ensuite à savoir pourquoi les entreprises de luxe innovent. Par la suite, nous exposerons la typologique et les variétés de l'innovation comme par exemple l'innovation technologique. Finalement, nous rentrerons au cœur de l'innovation dans le domaine du luxe.

3.1 Qu'est-ce que l'innovation ?

Ce concept existe et est analysé depuis très longtemps. En 1934, l'économiste Schumpeter proposait déjà une définition et une classification des différents types d'innovations (nouveau produit, procédé, nouvelle source de matière première, nouvelle organisation du marché etc.). Selon lui, il y a innovation quelle qu'en soit la nature, si il y a une « transformation dans un secteur d'activité » (SCHUMPETER, 1934). L'innovation ne se limite pas à la création d'un nouveau bien ou encore à l'introduction d'une machine dans les ateliers. L'innovation est, grossièrement, ce qui permet à l'entreprise d'accroître son chiffre d'affaires et sa position sur le marché. Comparons cette définition à d'autres plus récentes,

- Selon un dictionnaire français, l'innovation se définit comme « un processus de production et/ou de vente d'un produit, d'un équipement ou d'un procédé nouveau » (PETIT LAROUSSE, 2016).
- Dans le livre Management de l'innovation, de la stratégie aux projets, l'innovation est définie comme « un processus organisationnel, délibéré, qui conduit à une proposition et à l'adoption, sur un marché ou à l'intérieur d'une entreprise d'un produit nouveau. Ce processus permet à une ou plusieurs entreprises d'améliorer leur position stratégique (conquérir ou accroître un pouvoir de marché et/ou renforcer leurs compétences et leurs technologies. Un produit nouveau peut être un objet physique, un service, une technologie, une nouvelle compétence ou la combinaison de ces variables. » (FERNEZ-WALCH S. & ROMON F., 2006, p.22)
- Danielle Allérès, ancienne présidente du Comité Colbert et experte dans l'économie de luxe définit l'innovation comme « le résultat d'un processus complexe, interne à la firme, mettant en jeu la capacité de celle-ci à établir avec son environnement un ensemble de relations développant une chaîne de créativité» (ALLERES D., 1995).

Ces différentes définitions s'éloignent de la définition schumpétérienne. L'innovation selon les définitions ci-dessus est un processus organisationnel propre à l'entreprise qui doit apporter un produit et/ou un procédé nouveau. On préfèrera nettement plus la définition ci-dessous qui considère que l'innovation ne se définit pas spécialement par l'implémentation d'un nouveau produit, mais par la création d'une nouvelle offre : « *L'innovation est la création d'une nouvelle offre viable. L'innovation demande d'identifier des problématiques non-résolues et de délivrer des solutions élégantes à celles-ci* » (KEELY et al., 2013, p. 13). Cette définition résume bien plusieurs choses importantes du concept de l'innovation.

- **L'innovation n'est pas égale à l'invention.** L'innovation nécessite une compréhension très large et précise des attentes des consommateurs et des acteurs concernés. Elle aura pour but de répondre à ces attentes. L'invention, elle, est libre.
- **L'innovation doit être durable.** Celle-ci doit pouvoir être viable dans le temps, donc que son coût soit au moins égal à ses retours.
- **L'innovation doit être nouveau pour le marché.** La majorité des innovations sont basées sur des avancées précédentes. Sur ce point tous les auteurs s'accordent.
- **L'innovation demande une recherche d'opportunité.** Savoir où, quand et pour qui.
- **L'innovation doit rendre un problème complexe simple.** Une innovation intelligente devrait être capable d'apporter des solutions simples à ses consommateurs.

3.2 Pourquoi les entreprises de luxe innovent ?

Dans la littérature, la principale raison pour laquelle les entreprises de luxe innovent est la survie.... « *Sur des marchés extrêmement concurrentiels (Chanel, Hermès, Christian Dior, Yves-Saint-Laurent...), seules les maisons de luxe qui savent concilier tradition et nouveautés restent émergentes et perdurent.* » (ALLERES D., 1995). « *La capacité à innover constitue une réponse pour survivre dans un environnement économique marqué par l'incertitude et le risque* » (BOUTILLIER S. & UZUNIDIS D. , 2011).

Charles Darwin avait déjà bien compris que les espèces qui survivaient le mieux n'étaient pas les animaux les plus forts ou les plus intelligents, mais ceux qui arrivaient constamment à s'adapter aux changements auxquels ils étaient confrontés. L'innovation est un moyen de survie (FERNEZ-WALCH S. & ROMON F. , 2006, p. 23 - 30), dans un processus continu où celle-ci apporte de nombreux autres avantages.

1. L'innovation est le moyen privilégié du développement de l'entreprise.

Dans une économie de marché ouverte à la concurrence mondiale, l'innovation permet d'améliorer la qualité des produits, de conquérir de nouveaux marchés, de remplacer les produits obsolètes, de réduire la consommation de matières premières. Dans le cas des entreprises de luxe, l'innovation permet en outre aux entreprises de se protéger des contrefaçons et des imitations. L'entreprise de luxe créatrice, en effet, aura alors une longueur d'avance sur ces imitateurs (BOUTILLIER S. & UZUNIDIS D. , 2011).

2. L'innovation comme moyen d'adaptation de l'entreprise aux changements dans son environnement.

Notre société est également témoin de beaucoup de changements sociaux et économique (saturation des marchés, concurrence plus grande due à la libre circulation des biens, l'arrivée constante de nouvelles technologies etc.). L'innovation procure des nouveautés et des outils à une entreprises pour pouvoir s'adapter à toutes ces mutations.

3. L'innovation comme facteur de différenciation compétitive.

L'innovation apporte un avantage concurrentiel pour les entreprises de luxe (KARLSSON C. & TAVASSOLI, 2015). Les entreprises en générant des nouveaux produits et services qui correspondent aux nouvelles attentes des consommateurs vendront mieux et pourront ainsi améliorer leur position dans un environnement compétitif (DODGSON M. & GANN D. & SALTER A. , 2005). Une bonne trouvaille sur le marché peut même (en cas de réussite absolue) conférer à une entreprise provisoirement une position de monopole et ainsi supprimer toute concurrence (BOUTILLIER S. & UZUNIDIS D. , 2011).

3.3 Plusieurs types d'innovations

De nombreux auteurs (SCHUMPETER, 1934/ KEELY et al., 2013) s'accordent à dire qu'il existe plusieurs catégories d'innovations. Commençons par l'iconique J. A. Schumpeter qui en distingue de nombreux types. Les fondamentaux sont au nombre de quatre et sont représentés comme des innovations simples (SCHUMPETER, 1934).

1. Innovation de produits

Le premier type d'innovation est l'introduction/création d'un nouveau produit ou service dans un marché. Le concept de nouveauté est large. Un produit peut être nouveau en étant amélioré avec d'autres matériaux et/ou technologies, corrigé ou utilisé différemment. L'idée est de s'éloigner de ce que l'on connaît déjà. Ces nouveaux produits/services sont le résultat d'un long processus d'innovation, relativement délicat à mettre en place. Les clients sont de plus en plus exigeants, les cycles de production sont de plus en plus courts et la concurrence de plus en plus forte.

2. Innovation de procédés

Une innovation de procédés concerne un changement dans les méthodes de productions et/ou de livraison d'une entreprise. La voiture Ford est un exemple courant. En développant le travail à la chaîne, Henry Ford a réussi à diminuer son prix et ainsi pouvoir atteindre les masses. L'innovation des procédés concernent plus aujourd'hui l'implémentation de technologies qui permettront entre autres à diminuer les coûts unitaires et à améliorer l'offre d'un produit ou service (KARLSSON C. & TAVASSOLI, 2015).

3. Innovation marketing

L'innovation marketing vise les nouvelles méthodes de commercialisation, de distribution, de communication. Une innovation marketing peut concerner aussi la tarification, l'emballage etc. (KARLSSON C. & TAVASSOLI, 2015).

4. L'innovation organisationnelle

Une innovation organisationnelle est la mise en œuvre d'une nouvelle méthode d'organisation dans les pratiques de l'entreprise. Les innovations organisationnelles visent souvent à renouveler des routines, procédures de l'organisation afin de promouvoir l'esprit d'équipe, partage d'information, l'apprentissage, la coordination etc. (KARLSSON C. & TAVASSOLI, 2015)

Au sein de ces quatre catégories, on peut encore diviser plus précisément ou rassembler. Nous nous intéresserons à la division plus précise de Keely Larry et al. Ceux-ci ont proposé de classer les différents types d'innovations dans un tableau tel le classement des éléments chimiques. Ainsi, après avoir analysé et interviewé plus de 2000 cas d'innovation (comme chez Dell, Toyota, Gillette etc.), ils ont réussi à trouver un certain « pattern » pour toutes innovations en entreprises. Chaque innovation est classable et pourrait même être prévisible (KEELY et al., 2013). Ils divisent leur tableau en trois grosses parties :

- **Configuration** : ces types d'innovation sont principalement focalisées sur la manière dont l'entreprise gère son entreprise.
 - o Le modèle de profit : comment fait-on de l'argent ?
 - o Le réseau : quels sont vos liens avec d'autres pour créer de la valeur ?
 - o Structure : comment aligne-t-on les talents de l'entreprises et ses assets ?
 - o Le processus : comment crée-t-on notre offre ?
- **L'offre** : produits ou service et sur l'assemblage de ces deux points
 - o Performance du produit
 - o Système du produit : y-a-t-il des complémentarités ?
- **L'expérience** : ici c'est l'expérience que peut avoir le consommateur dans son système.
 - o Service : quel service particulier est-il offert ?
 - o Le réseau : comment connecte-t-on notre offre et nos utilisateurs ?
 - o La marque : quelle est la représentation de la marque ?
 - o L'engagement des consommateurs : comment nos consommateurs interagissent-ils entre eux et avec l'entreprise ?

Même si on voit qu'il existe de nombreux types d'innovations, on remarque que 70% des compagnies choisissent des stratégies d'innovation simples comme l'introduction d'un produit pur et d'un nouveau processus de production (KARLSSON C. & TAVASSOLI, 2015). Il existe aussi différents degrés d'innovation à l'intérieur d'une même catégorie (KARLSSON C. & TAVASSOLI, 2015) :

- **L'innovation radicale** : on repense tout le système. Ce type d'innovation englobe des nouveaux produits ou services combinés à des nouvelles manières de les utiliser. Cela a pour impact de tout devoir redéfinir laissant les avantages compétitifs acquis précédemment complètement obsolètes.
- **L'innovation incrémentale** : cela va plus doucement. L'entreprise effectue de simples améliorations, des petits changements.
- **L'innovation semi-radical** : entre incrémentale et radicale, ce type d'innovation ressemble à une innovation incrémentale dans son processus mais ses impacts sont radicaux.

3.4 L'innovation n'est pas créativité

Beaucoup d'auteurs pensent que le concept de créativité est étroitement lié à la création d'un produit de luxe (THOMAS D., 2007/ BLANCKAERT, 2011/ ALLERES D., 1995). La définition de l'innovation par Danielle Allérès est une belle démonstration de ce dernier propos (cfr qu'est-ce que l'innovation, p. 51).

Pour d'autres (ROBERT J. & ARMITAGE J., 2015), le secteur du luxe n'a pas besoin d'être créatif. Selon eux, le luxe est associé seulement à la haute qualité des produits et des services et à la valeur symbolique élevée de ceux-ci. Un produit qui fournit cette excellente qualité n'a pas besoin d'être changé et adapté. Certains produits comme le parfum de Chanel numéro 5 ou le sac Birkin d'Hermès sont encore aujourd'hui des best-sellers et ils n'ont pas changé depuis des décennies...

En réalité, ce n'est pas parce qu'une maison de luxe est créative que celle-ci est innovante. Les termes « créativité » et « innovation » n'ont pas le même sens. La créativité est « *le fait d'être imaginatif dans un domaine donné. Elle relève de l'art d'arranger les choses selon une approche nouvelle* » (CHEVALIER M. & MAZZALOVO G. 2008). L'innovation va beaucoup plus loin (cfr qu'est-ce qu'est l'innovation p. 51).

Bien que la créativité soit un élément nécessaire à l'innovation, celle-ci ne garantit pas une perspective économique. La créativité ne répond à aucune attente, elle est libre de contraintes et ne doit satisfaire personne si ce n'est son propre créateur. L'innovation inclut bien plus de facteurs que la créativité et l'invention : marketing, ventes, production, stratégie etc. (ROBERT J. & ARMITAGE J., 2015).

Dans le luxe contemporain, la créativité a pris le pas sur l'innovation. Le créateur impose ses goûts à la clientèle. « *La règle d'or du luxe est de placer les créateurs en dehors du management, de les laisser planer en somme* » (BLANCKAERT C., 2010). On est alors dans une stratégie de l'offre. Les marques de luxe imposent des tendances, elles sont de réels trend-setters. Les grands créateurs comme Marc Jacobs ou Karl Lagerfeld de Chanel avec leurs équipes, dessinent et créent des collections un à deux ans avant qu'elles ne soient mises sur le marché. Or les attentes varient chaque année et sont de moins en moins prévisibles. Les transformations sociétales vont très vite. Alors que certaines entreprises n'osent même plus prévoir au-delà des cinq ans. Comment les créateurs peuvent-ils prévoir les besoins exacts de leurs clients surtout dans le milieu de la mode qui change complètement tous les six mois ?

En réalité, les marques de luxe ne prennent que très rarement l'avis de leurs clients pour leur création (ALLERES D., 1995). Le témoignage de Danielle Allérès est confirmé par Alexandre Sainte Marie qui affirme que les marques ne connaissent guère leurs clients. « *Le plus souvent, les marques se contentent d'une vague perception de leurs habitudes de consommation, de leurs attentes et besoins* » (DE SAINTE MARIE A., 2015). On ignore leurs spécificités comportementales et socioculturelles qui varient d'une zone géographique à une autre. Les marques pour leurs extensions ne suivent que leur bon vouloir et leurs intuitions (souvent partagées dans toute l'industrie du luxe).

Le luxe irait à contre sens des entreprises en général puisque selon celles-ci, l'avis et le comportement du consommateur est très important. Lors d'un sondage réalisé en 2000 par le gouvernement anglais qui a interrogé 2 634 entreprises, il ressort que 66% d'entre elles regardent systématiquement les habitudes de leurs consommateurs avant de développer de nouveaux produits (DODGSON M. & GANN D. & SALTER A. , 2005)

Même si on peut déplorer un dépassement de la création sur l'innovation, l'industrie du luxe a besoin de ses créateurs (experts dans leur matière, avec un esprit visionnaire et des qualités intrinsèques). Ils créent des produits élégants et renouvellent continuellement les idées préconçues. En même temps, l'industrie du luxe a besoin aussi d'une part d'innovation avec des créations qui sont guidées par le marché et l'environnement. Les maisons de luxe doivent être capable d'analyser et d'assimiler les (CASTAREDE J. ,2014).

3.5 L'innovation technologique

Les technologies sont un facteur de changements de plus en plus conséquents, évoluent et apportent avec elles de nouveaux processus d'innovation. Les innovations technologiques changent la manière dont le savoir est construit, partagé et utilisé amenant ainsi à des « disruptions » de plus en plus nombreuses et fréquentes.

L'innovation technologique est « l'art de mettre en œuvre dans des conditions nouvelles, dans un contexte local et pour un but précis les sciences techniques et règles générales qui peuvent entrer dans la conception des produits et procédés de fabrication, la commercialisation, la fonction achat, les méthodes de gestion et de management, les systèmes d'information... » (MORIN J. et SEURAT R. 1989). L'innovation technologique est une réelle force motrice pour les marques afin d'augmenter leur créativité et se différencier des autres (TURKI C., 2016). Elle permet ainsi aux entreprises de se rendre compétitives et d'offrir de la valeur à ses clients grâce à la création de produits et/ou services.

Aujourd'hui, l'innovation s'éloigne du processus traditionnel « recherche, développement et création ingénierie » pour rentrer dans un nouveau jeu « think, play, do and move » (DODGSON M. & GANN D. & SALTER A. , 2005). Dans le précédent processus, seule le département recherche et développement pouvait développer de nouveaux produits. Désormais, c'est toute l'entreprise dans son ensemble qui travaille à la création de valeurs. Les innovations technologiques peuvent aider à créer un environnement collaboratif où l'information et le savoir sont partagés plus facilement et efficacement (DODGSON M. & GANN D. & SALTER A. , 2005).

C'est une erreur de penser que l'innovation technologique n'est l'affaire que des grandes entreprises d'Information Technology (IT) et d'ingénierie. Il est vrai que les innovations technologiques demandent une infrastructure importante et que n'importe quel changement technologique doit être associé à d'importants changements organisationnels et de management. Certaines entreprises sont plus prédisposées et préparées à ces changements, mais ce n'est pas une raison pour ne pas se lancer. A l'heure d'Internet avec la quantité d'informations et les nouveaux moyens de communication, des idées simples peuvent être mises en place pour défier le plus grand ordre établi.

Aucune entreprise n'est à l'abri. Airbnb défie maintenant les plus grandes structures hôtelières, Uber l'industrie des taxis, Nespresso l'industrie du café. Les disruptions peuvent arriver partout même dans les industries établies depuis de nombreuses années. Le secteur du luxe est tout autant concerné.

Les innovations technologiques peuvent aider au développement de compétences et à la diversification des entreprises de luxe. Si celles-ci augmentent, cela peut créer de nombreux avantages compétitifs pour l'entreprise (DODGSON M. & GANN D. & & SALTER A. , 2005). L'industrie du luxe ne doit pas spécialement inventer ou développer des mécanismes technologiques complexes pour innover. Le transfert d'une technologie d'un secteur d'activité à un autre secteur constitue déjà une innovation (BOUTILLIER S. & UZUNIDIS D. , 2011). Ainsi si l'industrie du luxe implémentait une technologie nouvelle dans son secteur traditionnel, cela constitueraient déjà une innovation.

Les innovations technologiques semblent pouvoir apporter beaucoup aux entreprises. Malheureusement, il existe encore des incertitudes au niveau des technologies futures et ce sont souvent ces incertitudes qui bloquent l'industrie du luxe aux développements d'innovations technologiques. Ces incertitudes disparaîtront peut-être avec le temps mais ainsi d'autres apparaîtront. Hormis le fait que les technologies demandent souvent un investissement important (formations des employés, coûts fixes et variables, une transformation dans la structure de l'entreprise), il existe d'autres risques et incertitudes liés au développement d'innovation technologique.

1. Risque technique et complexité

Il y a des centaines sinon des milliers des raisons qu'un produit échoue techniquement. C'est un échec si la technologie ne délivre pas ce qui était prévu à la base. Que faire si une marque de luxe propose un sac qui permet la géolocalisation mais si finalement, le produit ne pouvait pas remplir la fonction de GPS. Pour les entreprises de luxe ce genre d'échec peut jouer gros sur leur clientèle. Cela signifie qu'une marque de luxe, emblème même de la qualité se permet de vendre des produits dans lesquels elle n'est pas convaincue à 100%.

Pourtant il existera toujours des défauts même minimes. Comme disait Cicéron dans son proverbe latin "*nihil simul inventum est et perfectum*" (rien qui est créé/conçu est parfait), les entreprises de luxe devront toujours faire face à une partie obscure, une erreur, un mécontentement. Les innovations technologies ne pourront pas être parfaites directement. Est-ce pour autant que l'industrie du luxe ne devrait pas les implémenter ?

2. Risque relatif au marché : immaturité du marché.

Tous les produits sont dépendants du marché dans lequel ils sont implantés. Est-ce trop tôt, est-ce trop tard ? Est-ce la bonne cible ? Autant de questions qu'un bon gestionnaire doit se poser constamment.

3. Risque social et culturel

Que se passerait-il si les technologies implémentées étaient vues d'un mauvais œil ? Il est certain que chaque personne, consommateur aura une vision différente du produit. Par exemple, les Organismes Génétiquement Modifiés (OGM's) sont vus différemment par les industriels et par les environnementalistes.

4. Le risque du temps et de la vitesse

L'économie actuelle est encore fort ancrée sur l'idée qu'il faut être le premier pour réussir. Être le premier est une bonne chose en termes de compétition. En effet, l'entreprise arrive alors sur un marché vierge avec plus de liberté pour exploiter celui-ci selon ses objectifs. Malheureusement, être le premier signifie aussi, être le plus rapide et donc être l'entreprise qui a eu le moins de temps pour se préparer. Cela représente aussi un risque (DODGSON M. & GANN D. & SALTER A. , 2005).

3.6 L'innovation dans l'industrie du luxe

L'industrie du luxe est un réel atout pour l'économie européenne. Celle-ci est vue comme un secteur important dans l'économie de l'innovation en Europe (ROBERT J. & ARMITAGE J.,2015). La financiarisation du luxe (cf. le luxe dans le passé, p. 18) fournit à l'industrie du luxe les ressources pour développer quelque innovation. Les maisons de luxe avec l'expérience, les réseaux de distribution et la force financière de leur groupe peuvent développer plus de départements R&D et diminuer leur risque d'échec en cas de création de produits.

Malheureusement, on déplore un manque d'innovation dans le luxe, considérant que tous les nouveaux produits de ces dernières années sont prévus et attendus. La création est devenue normalisée, banalisée avec des produits « déjà-vus » (BLANCKAERT C.,2010, p. 89). L'industrie du luxe utilise comme prétexte son image sacrée bâtie sur son héritage et ses traditions pour ne pas devoir tout redéfinir. Une consultante digitale considère que les clients ont de plus en plus de mal à croire à ce « storytelling » qui remplacerait l'innovation « Les groupes de luxe raffolent des anniversaires et sont étrangement persuadés qu'avoir plus d'un siècle d'existence est un gage de modernité » (VULSER N. , 2015).

En comparaison, une auteure experte dans le monde du luxe (LE BAIL S., 2011), n'est pas de cet avis. Selon elle, si le luxe a été aussi prospère c'est grâce à un excellent compromis entre son artisanat, sa créativité et ses nombreuses innovations totalement nouvelles. Sans ce trio, le luxe n'aurait pas eu le même succès qu'il a aujourd'hui. Jean-Louis Dumas, ancien président d'Hermès, rejoint les opinions de celle-ci lors d'une conférence à Sup de Luxe « Personne n'aime voir un olivier mourir, nous innovons sans cesse pour redonner un sang neuf à la création en s'appuyant sur les produits et la marque. » (LE BAIL S.,2011) L'entreprise familiale cherche à constamment raviver la flamme, se renouveler perpétuellement et ne pas rester sur ses acquis.

D'après une étude par IPSOS et l'Association des professionnels du luxe, Rémy Oudghiri, directeur marketing d'IPSOS a réussi à démontrer que l'industrie du luxe incarne encore pour ses clients des pays émergents une idée de qualité mais aussi de modernité et d'innovation. Ainsi, en Russie, 81% des personnes interrogées considèrent que le luxe est ce que l'on fait de plus avancé en matière d'innovation. Ils sont 84% à partager cet avis en Inde et 76% au Mexique. Quant aux Chinois, ils sont 86% à considérer que le luxe est une façon de rester au sommet de la mode et des tendances. « Cette importance accordée à l'innovation est sans doute ce qui garantit la croissance du secteur à long terme. » (OUDGHIRI R., 2009)

La démonstration de Monsieur Oudghiri nous fait rebondir sur deux interrogations. Est-ce que les résultats de cette étude auraient été similaires avec des clients de luxe occidentaux ? Est-ce que les intervenants à l'étude étaient-ils des jeunes de la génération Y et/ou des omnivores/entêtés ? Certaines entreprises comme Apple, Samsung, DELL semblent plus répondre à leurs attentes d'innovation. Ces entreprises-là seront-elles le luxe de demain ? En effet, celles-ci essaient de combiner : l'innovation, le design et un service optimal sinon parfait (VULSER N. , 2015). D'autres industries comme celle du textile ont poussé l'innovation de produits ces dernières années (création de tissus antitranspirants, écologiques, antibactériens, ininflammables, changeant selon la lumière et/ou la météo). Pourtant, l'industrie du textile ne bénéficie pas de la même aura de modernité que le luxe (VULSER N. , 2015).

L'innovation dans le luxe a pris des formes variées. Les entreprises de luxe ont été pendant longtemps focalisées sur l'innovation par l'offre (performance de produit ou système de produit). Des innovations de procédés sont de plus en plus courantes aussi grâce aux départements R&D des différentes enseignes. D'autres innovations ont vu le jour récemment dans l'industrie du luxe notamment grâce à l'arrivée des nouvelles technologies (innovation marketing et organisationnel et innovations reliées à l'expérience).

3.6.1 Des innovations de produits

Cette forme d'innovation est la plus courante dans l'industrie du luxe. Selon Jean Castarede, économiste du luxe et auteur de l'ouvrage *Le luxe : que-sais-je ?*, l'innovation de produit est important pour toute marque de luxe puisque celle-ci sert à traverser le temps et à avancer à chaque fois plus loin (CASTAREDE J. ,2014). En réalité, l'industrie du luxe introduisent beaucoup de nouveaux produits et essaient en outre d'innover ceux-ci car cela fait partie de ses quatre différentes logiques pour s'étendre et évoluer,

1. Lancement de nouveaux produits
2. Diversification
3. Acquisition ou absorption
4. Licences

Le lancement d'un nouveau produit dans le luxe suit un certain processus qui correspond à quatre étapes séquentielles appliquées le plus souvent à la lettre (CASTAREDE J. ,2014).

1. **Analyse des attentes du marché et de la concurrence :** le but est de découvrir une terre vierge (double innovation : produit et marché) qui est plus communément appelée par la littérature « l'océan bleu » (the blue ocean).

2. **Création libre** : on indique l'objectif à réaliser aux équipes sans poser aucun cadre limitatif. Dans un processus de création et d'innovation de produit, les créateurs sont libres mais ils doivent comprendre et respecter l'histoire de l'entreprise avec justesse (BLANCKAERT C., 2010).
3. **Ajustements interactifs** : on s'ajuste entre les équipes de création pure, de fabrication et aussi de présentation (emballages, dessins) et de gestion (prix).
4. **Développement du produit** : le fabricant choisit le matériau, cherche le zéro défaut. On prépare la distribution et la communication.

Il arrive aussi que des maisons de luxe se voient obligées d'arrêter un produit. Sauf en cas d'échec retentissant, il est plutôt rare d'arrêter un produit (CASTAREDE J., 2014). Il y a parfois certains facteurs qui ne suivent aucune règle scientifique qui peuvent rendre un produit obsolète et plus du tout viable. La mode et les goûts changent et se transforment continuellement.

Tout produit comme un être vivant suit un cycle. Il naît, grandit, vieillit et finalement disparaît. Le cycle de vie des produits peut être très court d'une demi-saison pour les produits « fashion », tout comme il peut être étrangement long. « Certains produits de luxe sont tellement innovants ou tellement adaptés aux souhaits de la clientèle qu'ils ne vieillissent pas. C'est le cas avec Chanel n° 5 qui tient le record absolu historique des ventes de parfums et qui depuis sa création en 1925 n'a pas changé de présentation, ni de contenu et de la bague trois anneaux de Cartier qui date de 1923, mais ce n'est peut-être pas un hasard..» (CASTAREDE J., 2014) Pour qu'un produit tienne dans le temps et devienne intemporel comme les maisons de luxe aiment le dire, celui-ci doit répondre aux souhaits actuels de ses clients et être assez innovant pour être une véritable surprise.

Lorsqu'on regarde dans le passé, on remarque que des entrepreneurs de génie avaient déjà réussi à innover en apportant de véritables surprises et en innovant radicalement des produits de luxe. Ceux-ci avaient réussi à transformer un problème en solution. Ces entrepreneurs révolutionnaires sont parvenus à changer le système établi et créer/répondre à de nouveaux besoins des sociétés de consommation allant du 19ème au 20ème siècle.

- Louis Vuitton en 1854 créa la malle plate Louis Vuitton qui consistait en une association des techniques des malletiers et des layetiers. Plus légères et plus robustes que les malles bombées, les malles plates convenaient parfaitement à une société qui favorisait de plus en plus le tourisme.
- Emile-Maurice Hermès après avoir constaté le développement du marché de l'automobile décida au retour d'un voyage aux Etats-Unis d'implémenter la fermeture éclair à un de ses sacs à main. Le « Bolide » est alors apparu. Cette association nouvelle permettait aux clients souvent en déplacement d'ouvrir et de fermer leur sac sur la route avec plus de facilité.
- Yves Saint Laurent voyant le début de l'émancipation féminine décida de proposer une collection avec beaucoup d'emprunts au vestiaire masculin. Les collections de mode étaient alors à cette époque très coquettes.

Ces trois innovations qui n'étaient que des performances de produit dans le sens de Keely et al. ont réussi à atteindre ce qu'on aime appeler un « océan bleu ». Sans aucune concurrence et répondant à une demande bien précise ces trois entrepreneurs ont pu implémenter une innovation radicale avec l'introduction d'un ou plusieurs produits de luxe.

Au niveau des technologies, les marques de luxe ont déjà osé des mariages audacieux entre haute technologie et luxe offrant principalement des gadgets pour égayer notre quotidien (LE BAIL S., 2011). Ainsi des clés USB en or pavées de diamants, un téléphone avec des pierres précieuses créé par Vertu et Boucheron ont vu le jour. Récemment, ce sont des objets de luxe connectés de luxe qui sont apparus.

3.6.2 D'autres innovations

L'artisan est un artiste mais aussi un ouvrier. Celui-ci cherche sans cesse à améliorer sa technique et son travail afin d'aller plus vite et de réaliser de meilleurs produits. Les technologies ont aidé considérablement ces artisans dans leur travail. Le luxe est donc dépendant des avancées technologiques (ROBERT J. & ARMITAGE J., 2015). C'est dans le secteur horloger et joaillier que les nouvelles technologies sont le plus utilisées. Dans ces deux métiers, beaucoup d'innovations de procédés ont été réalisées grâce à l'implémentation de technologies high-tech; par exemple le prototypage et la visualisation 3D ou bien la coupure au laser (VULSER N. , 2015).

Les départements de recherche et développement des grandes enseignes sont toujours à la recherche de nouvelles matières, de nouveaux matériaux, nouvelles fibres textiles. D'autres domaines sont parfois aussi touchés comme la chimie pour le développement d'un meilleur tannage du cuir.

Des innovations dans d'autres catégories comme organisationnelle et marketing ont vu le jour récemment. Prenons l'exemple de Bernard Arnault et son innovation organisationnelle via le rachat et la création d'un grand groupe de luxe. Il naquit en 1949 et après avoir fait l'école polytechnique à Paris, fut un excellent homme d'affaires très discret. Il innova l'organisation de sa maison Louis Vuitton en se focalisant sur le groupe et en passant par une stratégie de rachat d'autres marques. Il réussit à racheter de nombreuses sociétés comme Agache-Willot, Christian Dior, Céline. En ce qui concerne l'innovation marketing, Burberry est un exemple significatif. La marque décida d'investir dans un marketing digital de luxe (cf. la digitalisation du luxe, p. 43), concept tout à fait nouveau pour une marque de luxe.

3.7 Conclusion : une innovation de luxe

L'innovation par définition doit répondre à des problématiques non-résolues et doit apporter des solutions simples à celles-ci. Les problèmes du luxe sont relatifs aux enjeux d'aujourd'hui explicités dans la première partie. Si une entreprise trouve une solution simple pour résoudre les enjeux reliés à la mondialisation, à la contrefaçon, aux nouvelles attentes (éthique, digital, technologique), on pourra dire que celle-ci a innové.

Grâce à une série d'innovations, une entreprise de luxe pourra se développer et être plus compétitive dans un secteur où les parts de marché se morcellent de plus en plus avec l'arrivée de nombreuses nouvelles marques. Si l'entreprise passe dans une optique d'innovation constante, cela lui permettra d'être adaptable et durable sur le long terme. Elle pourra , en effet, répondre aux changements sociaux et économiques incessants.

De nos jours, certains se plaignent d'un manque d'innovation dans le luxe (VULSER N., 2015 / BLANCKAERT C., 2010). Aujourd'hui, l'industrie du luxe est plus dans une stratégie d'adaptation ou de réaction. Celle-ci innove car elle s'y voit contrainte et forcée, ou alors car les concurrents arrivent à démontrer le succès de leurs nouvelles idées (FERNEZ-WALCH S. & ROMON F. , 2006, pp. 82-83). Certains auteurs aimeraient voir une stratégie d'innovation proactive de la part des maisons de luxe. Que celles-ci utilisent l'innovation comme un outil de création et de maintien d'un avantage concurrentiel. Malheureusement, plus emportée par son ambition de croissance, sa créativité et son intuition, l'industrie du luxe introduit beaucoup de nouveaux produits (en suivant la logique de l'offre), mais ceux-ci ne sont pas spécialement innovants.

Les innovations technologiques touchent principalement l'industrie du luxe dans sa fabrication (secteur de l'horlogerie/joaillerie) et dans son marketing (marketing digital). Les innovations technologiques de produits se font rares, malgré les demandes actuelles. En effet, celles-ci , en effet, comportent des risques que l'industrie du luxe ne semble pas encore prête à affronter.

Des innovations radicales ont été faites dans le passé (Louis Vuitton, Emile-Maurice Hermès, Yves Saint Laurent), mais être luxe demande le respect de certains critères qui ne sont pas toujours facilement combinables avec l'innovation radicale. L'innovation dans le luxe est complexe puisque elle doit répondre à deux critères qui semblent contraires (ALLERES D., 1995 / BURKE M., 2016).

- **Cultiver un acquis culturel profond, parfois passéiste et un peu figé.** Ce premier critère qui semble peu ouvert au changement ne doit pas être négligé. C'est celui-ci qui permet à la marque de garder son titre de marque de luxe. C'est ce point que déplorent nos deux auteurs (VULSER N., 2015 / BLANCKAERT C., 2010). Cette industrie encore focalisée sur ses valeurs passées passe difficilement à une stratégie réelle d'innovation.
- **Anticiper les courants porteurs et créer selon ceux-ci.** Le deuxième critère est beaucoup plus porteur au développement de nouvelles technologies.

Selon les sondages les marques de luxe comme Gucci, Hermès, Louis Vuitton sont vues comme étant très innovantes et modernes (OUDGHIRI R., 2009). L'industrie du luxe a encore de la marge avant d'être considérée comme dépassée. L'industrie devra profiter de ce temps pour mettre en place des stratégies prônant l'innovation permanente incrémentale mais aussi radicale. Voici quelques prérequis pour implémenter cette stratégie du luxe futuriste (DELOITTE, 2016 / ALLERES D. , 1995) :

1. **Le top management devra se dégager de l'ancienne nostalgie.**

Le luxe a changé. Ce changement se fait en très petites étapes. Les entreprises qui auront capté ce changement et qui auront réussi à s'adapter seront les vainqueurs de demain. Les perdants, ceux qui auront sous-investi dans le digital et auront gardé leur traditionnelle vente de détails sont voués à disparaître.

2. **Les marques de luxe devront mettre plus de pression sur le top management.**

Les marques devront mettre plus de pression pour toujours évoluer et grandir. Cette pression est à double tranchant. Elle peut contraindre les managers à prendre des mauvaises décisions sur des points importants comme le business model, les prix, le choix des produits etc.

3. **Toutes les marques devront être aussi innovant que possible.**

Les marques doivent s'éloigner de plus en plus d'une focalisation sur la créativité pour aller vers l'innovation. Ces innovations demandent une certaine discipline dans leur implémentation et leur exécution. La plupart des échecs d'innovations sont arrivés non par un manque de créativité mais par un manque de discipline. La discipline est un atout majeur des futurs directeurs des marques pour ces prochaines années.

4. **Une gestion spécifique des ressources humaines, scientifiques et techniques.**

Les tâches spécifiques de GRH (comme le recrutement, l'intégration, la mobilité dans l'entreprise, l'appréciation, la rémunération, la motivation de groupes, la formation et l'évolution des carrières) devront être mises en œuvre pour les personnels scientifiques et techniques (ALLERES D., 1995). La mise en œuvre d'une organisation propice à l'innovation en termes de culture, valeurs sera aussi une nouvelle tâche très importante des départements RH.

4. Les produits de luxe connectés

L'une des tendances actuelles est la prolifération des objets connectés qui deviennent de plus en plus courant dans nos vies. Les objets connectés ne concernent pas seulement nos smartphones et nos tablettes. De notre frigo à notre voiture en passant par notre brosse à dents, tout va devenir connecté. L'ensemble de ces objets connectés peut former ce qu'on appelle l'Internet des objets (Ido), le mot IoT en anglais (Internet of things) est le plus souvent utilisé. L'Internet des objets est l'une des plus importantes et puissantes créations dans toute l'histoire de l'humanité (CISCO IBSG, 2011). L'Internet des objets est comparable à la création de l'imprimerie par Gutenberg. Une création qui va changer l'histoire, changer la manière dont on transmet le savoir, le partage et le crée.

Comme beaucoup d'autres secteurs, le luxe s'est aussi lancé dans le monde des objets connectés et propose une offre encore très petite de produits de luxe connectés. Ceux-ci sont principalement des « wearables », c-à-d appareils technologiques reliés au corps humain. Pour rappel, nous nous focalisons sur les produits personnels de luxe. Certains produits de luxe (voitures, jets, spiritueux etc.) ne sont donc pas abordés dans notre travail.

Dans ce dernier chapitre, nous essaierons de comprendre ce qu'est l'Ido et ce qu'est un produit de luxe connecté. Pour se faire, il semble opportun d'expliquer d'où provient cette nouvelle tendance, la définir et exposer celle-ci dans le cadre social et économique actuel. Nous chercherons ensuite à comprendre l'utilité et la valeur ajoutée de ces nouveaux objets de luxe connectés (pour les consommateurs, mais aussi pour les entreprises). Un thème qui sortira est celui de la création de nouveaux modèles économiques (business models). Nous verrons si un nouveau business model grâce aux objets connectés peut révolutionner l'industrie du luxe. Une étude de cas sera faite avec les différents produits de luxe connectés commercialisés aujourd'hui et les perceptions des consommateurs relatives au mariage entre objets connectés et luxe. Nous terminerons avec les différents enjeux de demain si l'industrie du luxe implémentait plus de ces nouveaux produits.

4.1 Une histoire connectée

On retrace l'utilisation du concept d'Ido aux années 90 au Massachusetts, plus exactement au MIT. A ce moment-là, de nombreux centres de recherche travaillaient sur les RFID et les capteurs technologiques (CISCO IBSG, 2011/ VAN KRANENBURG & BASS A. , 2012). En ce qui concerne les premiers objets connectés, des wearables, ceux-ci ont été créés trente ans plus tôt avant que l'on conceptualise l'Ido. En 1962, deux scientifiques du MIT développèrent les premiers objets connectés : des chaussures qui permettaient de calculer des prédictions pour les jeux de hasard.

Plus tard, ce sont les technologies Bluetooth qui arrivèrent favorisant le développement de plus d'objets connectés. Le Nike+Ipod commercialisé en 2006 est un exemple de produit à succès. Le produit connecté permettait de relier nos sneakers à notre smartphone Apple et ainsi de retracer nos performances physiques. La vraie tendance pour les wearables arriva vers 2010. Google développa ses Google Glass qu'il ne vendra au grand public que quatre ans après.

Les premières montres et bracelets connectés avec un prix abordable apparaissent. En 2015, Apple lance sa première Apple Watch (MEOLA A., 2016). Finalement le développement de l'Ido et des wearables sont assez récents et évoluent très rapidement, même si ces deux concepts ne sont pas apparus au même moment. Selon beaucoup d'auteurs, nous sommes qu'au tout début d'une grande expansion (CISCO IBSG, 2011 / MAYER-SCHÖNBERGER V. & CUKIER C. ,2013).

4.2 Définir l'internet des objets

Malgré que les centres de recherche utilisent beaucoup le terme « Ido », aucune définition partagée par tous n'a été donnée. Pourtant tous les scientifiques et acteurs du monde technologiques ont une même idée de ce que l'Ido concerne. L'Ido dans son sens général est « *tout ce qui englobe les objets et les connections entre ceux-ci* » (VAN KRANENBURG & BASS A. , 2012). De ce concept-là, plusieurs définitions différentes et variées apparaissent. Certaines sont plus focalisées sur le domaine technique, d'autres sont focalisées sur les opportunités économiques ou les nouvelles applications envisageables de cet nouvel outil.

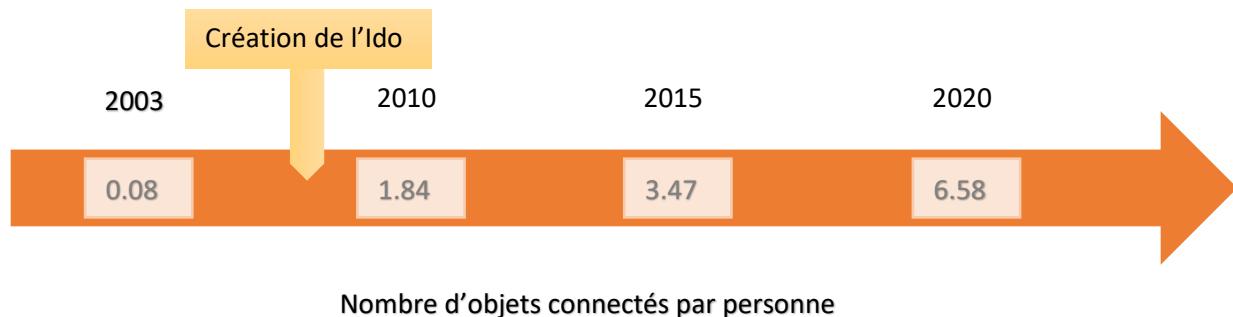
Voici une définition de l'Internet des objets donnée par l'association entre plusieurs experts d'innovations technologiques et professeurs d'université. Celle-ci nous convient puisqu'elle est précise et compréhensible pour tous. « *L'Internet des objets est un réseau de réseaux qui permet, via des systèmes d'identification électronique normalisés et unifiés, et des dispositifs mobiles sans fil, d'identifier directement et sans ambiguïté des entités numériques et des objets physiques et ainsi de pouvoir récupérer, stocker et transférer et traiter, sans discontinuité entre les mondes physiques et virtuels, les données s'y rattachant.* » (BENGHOZI P.-J. & BUREAU S. & MASSIT-FOLLEA F. , 2011) Ce sont les nouvelles technologies qui ont permis au développement d'un réseau de réseaux. Sans celles-ci, nous n'aurions pas un système d'identification électronique (adresse IP sur Internet) ou bien des dispositifs sans fil (4G, wifi etc.).

Une filiale de Cisco, l'Internet Business Solutions Group, propose une définition différente cette fois-ci plus basée sur le temps. « *L'Ido est simplement le moment dans le temps où il y aura plus de choses ou d'objets qui seront connectés à l'Internet que de personnes.* »⁶ (CISCO IBSG, 2011) En 2003, il y avait approximativement 6,3 milliards de personnes vivant sur la planète et 500 millions d'objets connectés. Cela fait 0,08⁷ d'objets connectés par personne dans le monde. Dans ce cas-là, l'Ido n'existe pas encore puisque le nombre d'objets connectés étaient encore très réduit. Selon la définition ci-dessus, l'Ido serait né entre 2008 et 2009. En 2015, on comptait 3,47 objets connectés par personne dans le monde (avec 7,2 milliards de personnes dans le monde et 25 milliards d'objets connectés). Cela peut sembler un nombre relativement bas car le calcul est fait sur l'entièreté de la population. Si on ne comptait que les gens connectés à l'Internet, le nombre d'objets connectés par personne devrait augmenter drastiquement (CISCO IBSG, 2011).

⁶ Traduit de l'anglais par nous-mêmes

⁷ Ce résultat vient d'un simple calcul (le nombre d'objets connectés divisé par le nombre de personnes vivant sur Terre).

Schéma représentant la définition de l'Ido par ISBG



L'Internet des objets est un système composé de nombreux éléments (puces RFID, système de nommage, capteurs, processeurs, middlewares etc.) qui sont bien distincts l'un de l'autre. On peut effectuer une recherche pour chaque composition du système Ido ; par exemple, le nommage électronique des sacs-à-mains de luxe ou les technologies RFID dans le luxe. Ce travail étant l'un des premiers sur la thématique mêlant produit de luxe et objets connectés, nous avons décidé de penser les choses de manière globale afin d'avoir une perspective plus élargie. Nous pouvons imaginer une suite avec plus de précisions techniques. Certains termes dans la composition de l'Ido (RFID et middlewares) semblent tout de même importants à expliciter.

4.2.1 RFID (Radio Frequency Identification)

Que cela soit dans votre portefeuille (carte d'identité, votre abonnement magnétique de transport) ou bien dans votre smartphone, une grosse partie d'entre nous portent sur eux constamment des puces RFID, sans s'en rendre compte et/ou sans connaître exactement les fonctions de celles-ci. La technologie RFID est l'une des composants le plus important de l'Ido. Cela sert à identifier automatiquement et numériquement un objet en mouvement ou statique (HWANG Y. & MOON G., 2016). L'identification numérique se fait via des puces électroniques (appelées tags en anglais) qui vont envoyer des ondes radios vers des récepteurs.

L'identification n'est pas le seul atout d'une puce RFID, il y a en plus une série de petits composants technologiques (capteurs, logiciels, senseurs, etc.) qui vont servir à détecter et à rassembler de l'information sur leur environnement. Ces capteurs sont importants puisque ce sont eux qui font le lien entre le monde physique et le monde de l'information (HWANG, 2016).

Les puces RFID auparavant étaient fermées, c-à-d qu'elles limitaient fortement l'accès aux systèmes de données. Désormais, une puce peut communiquer avec de nombreux différents systèmes, elles sont dites ouvertes (BENGHOZI P.-J. & BUREAU S. & MASSIT-FOLLEA F. , 2011). Une même puce dans notre sac-à-main peut envoyer de l'information vers notre voiture connecté, mais aussi vers notre magasin préféré pour prévenir les vendeurs de notre arrivée.

4.2.2 Les middlewares

Les middlewares sont des logiciels qui assistent les technologies RFID dans leur travail. Ils extraient les données récupérées par les capteurs, les filtrent, les analysent et finalement les transmettent à d'autres systèmes. Tel un réel petit cerveau, les middlewares permettent à ce que tout soit bien réglé entre les différents composants de l'objet connecté.

En effet, au sein même d'un objet connecté, il y a de nombreux composants reliés à des systèmes distincts. C'est l'agencement et la combinaison de ces différents systèmes qui sont intéressants dans l'Ide. Ainsi tout objet connecté devient alors modulable, flexible selon les systèmes qu'on lui intègre. En constante évolution, l'objet peut s'adapter pour répondre à la demande de demain. Avoir différents systèmes signifie aussi devoir gérer différentes interfaces. L'Ide demande une interopérabilité et une complexification forte ce qui peut décourager les entreprises (BENGHOZI P.-J. & BUREAU S. & MASSIT-FOLLEA F., 2011).

4.3 Un monde connecté

4.3.1 Les objets connectés en chiffres

Il est difficile d'estimer le nombre d'objets connectés actuellement sur le marché. Il est encore plus délicat d'estimer la demande et la croissance future de ceux-ci. La difficulté des estimations est une problématique assez récurrente dans le domaine des technologies émergentes (PRIME N. & USUNIER J.-C., 2015). Par exemple, il a fallu une étude de deux ans avec des équipes multidisciplinaires (experts, économistes, chercheurs en sciences sociales, ingénieurs, chimistes etc.) pour avoir une petite idée de la diffusion et du futur développement des principaux produits nanotechnologiques (PRIME N. & USUNIER J.-C., 2015).

C'est pourquoi, les chiffres concernant les objets connectés varient grandement d'une source à une autre. En 2016, il y aurait eu 50 milliards d'objets connectés (LAURIER N., 2017). En 2020, il y en aura 212 milliards selon l'IDC (International Data Corporation), 80 milliards selon l'Idate, 50 milliards selon l'ISBG et 30 milliards selon le cabinet Gartner (SIMEON G., 2013/CISCO ISBG, 2011). La variété de ces résultats nous demande de rester vigilant. Le cabinet Gartner par exemple estime en 2020, 30 milliards d'objets connectés soit 20 milliards en moins de ce que nous aurions aujourd'hui...

Les chiffres varient, en outre, en fonction des différentes définitions d'un objet connecté et en fonction de si on a une focalisation B2B ou B2C. Il y a largement plus d'objets connectés en B2B. Dans un avion Airbus par exemple, il y a au moins 2 000 capteurs connectés dans chaque moteur (MOEREMANS L., 2017).

En ce qui concerne les produits connectés qui sont relatifs à l'équipement de la personne, le nombre de wearables a été estimé à 50 millions en 2016 (MARR B., 2016) ce qui est très faible par rapport à la quantité d'objets connectés sur le marché. On estime une augmentation de ceux-ci de 35% d'ici 2019 (MARR B., 2016).

Malgré leur petit nombre, les perspectives d'avenir pour les wearables semblent intéressantes selon une étude de McKinsey (cfr ANNEXE 15 : L'impact économique probable de l'Ido). En 2025, les objets connectés se rapportant à l'humain devront représenter 170 milliards de dollar soit 4% du marché total des objets connectés. La tranche d'estimation est assez large puisque cela peut aller jusqu'à 1'590 milliards de dollar, avec 14% du marché (MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE, 2015, pp. 9-15). Nous resterons très vigilants avec les estimations du cabinet de consultance McKinsey. En effet, ils prennent en compte tous les objets reliés à l'humain dans leur globalité (voitures connectés, outils connectés dans le domaine de la chirurgie, de la médecine, ...). En réalité, le marché des wearables seules est très petit estimé à 4.2 milliards de dollar en 2017 et 5.8 milliards en 2018 (STATISTA, 2017). Cela n'empêche pas un attrait économique futur.

Pour résumer, le marché de l'Ido dans son ensemble est un mastodonte économique avec un futur très intéressant. En 2016 par exemple, selon les études de l'IDC, les ventes mondiales d'objets connectés ont augmenté de 25% en 2016 (RTL INFO, 2017). L'IDC estime que 102,4 millions d'objets connectés (montres, bracelets, vêtements, frigos, avions, voitures etc.) ont été vendus en 2016 (FRAMINGHAM M., 2017). Le marché des wearables ne représente qu'une très petite partie du marché des objets connectés. Celui-ci est néanmoins prospère et en forte croissance.

4.3.2 Un contexte social et économique propice à un monde connecté

Il est intéressant de constater que l'Internet des objets n'est que l'aboutissement d'un long trajet. La structure sociale et technique actuelle ne pouvait que nous amener à cette évolution (VAN KRANENBURG & BASS A. , 2012). Toutes les créations IT, nos développements technologiques, toutes nos infrastructures, tous nos objets pourraient être intégrés dans le système de l'Ido.

La transition vers l'Ido se fera d'autant plus vite grâce notamment à la nouvelle génération plus connectée. En 2018, la génération Y représentera 16% de la population mondiale (FRAMINGHAM M., 2014). Actuellement, les consommateurs semblent déjà même sans le savoir déjà acteurs de cette transition,

En France	Aux Etats-Unis
<p>Une enquête en ligne (HISCOX, 2015) avec un échantillon de 1005 français montre que</p> <ul style="list-style-type: none">- 22 % possèdent au moins un objet connecté.- 57% savent ce qu'est un objet connecté.	<p>Aux Etats-Unis, cette tendance est encore plus forte puisque un sondage plus ou moins similaire avec 4000 sondés (NIELSEN, 2014) relève que,</p> <ul style="list-style-type: none">- 25 % possèdent au moins un objet connecté (un wearable même).- 70% savent ce qu'est un objet connecté.

Chaque année, des avancements dans l'Ido se font à travers le monde entier. Même si les pays émergents ne semblent pas encore réellement prêts pour accueillir l'Ido par manque d'infrastructure ou internet haut débit, ils sont friands d'objets connectés et les implémentent à une vitesse phénoménale .

L'Asie (plus particulièrement la Chine et l'Inde) et les Etats-Unis sont depuis un moment sur le marché des objets connectés (BENGHOZI P.-J. & BUREAU S. & MASSIT-FOLLEA F. , 2011). C'est dans ces zones géographiques que l'on estime les plus grandes dépenses (investissements) dans l'Ido (FRAMINGHAM M., 2017). Les Etats-Unis et l'Asie voient l'Internet des objets comme un nouveau terrain de jeu pour innover. Finalement, l'Asie a pris le pas sur les Etats-Unis en étant la zone géographique dans le monde la plus enclive à passer la transition totale vers l'Ido. C'est ce qui ressort d'un sondage effectué au niveau mondial (ZEBRAS TECHNOLOGIES, 2012),

- 96% des acteurs IOT en Asie ont une perception positive ou extrêmement positive en ce qui concerne l'Ido.
- 7 sur 10 organisations en Asie sont prêtes à implémenter l'Ido dans leur business contre 5 sur 10 dans le monde.

En ce qui concerne l'Europe, pour la Commission européenne, il est inconcevable de penser que l'UE est déjà hors-jeu. L'UE investit beaucoup dans la recherche et l'innovation de l'Ido (FRIESS P. & VERMESAN O. ,2014). De grandes multinationales européennes utilisent déjà l'Ido : Airbus, BMW, Orange, SAP, ATOS, Siemens, Philips (FRIESS P. & VERMESAN O. ,2014). Pourtant lorsqu'on regarde les faits, l'Europe semble encore derrière. Nous avons fait l'expérience sur Shodan, un moteur de recherche qui permet de retrouver les objets connectés dans le monde (SIMEON G., 2013). En faisant la recherche pour montre (watches), on arrive à 117 résultats, 52% aux Etats-Unis, 13% en Arabie Saoudite, 14% en Europe. Une recherche pour objet connecté (connected object), nous donne plus de 20 000 résultats dont 40% pour les Etats-Unis, 22% pour la Chine et 17% pour l'Europe.

4.3.3 L'heure du big data

Nous sommes arrivés dans l'ère de la donnée. Grâce aux progrès technologiques favorisés par les TIC et aux avancées du web 2.0, un ensemble d'acteurs (internautes, entreprises, objets connectés) génèrent à grande échelle de l'information. La production de l'information devient alors de plus en plus décentralisée (PRIME N. & USUNIER J.-C., 2015). L'exemple des réseaux sociaux est flagrant. Chaque heure, on partage plus de 10 millions de nouvelles photos sur Facebook. Sur Twitter, plus de 400 millions de tweets (messages courts de moins de 140 caractères) sont échangés (MAYER-SCHÖNBERGER V. & CUKIER C. , 2013).

La diminution des coûts de stockage et les nouvelles capacités de traitement de l'information ont permis aux entreprises de collecter et d'accumuler en grande quantité toutes ces données (CHAMARET C. , 2014). Celles-ci seront analysées et retravaillées pour pouvoir ressortir des informations précieuses qui créeront une valeur ajoutée. On parle aujourd'hui d'une réelle révolution. Le big data va pouvoir changer nos vies et celles des entreprises (MAYER-SCHÖNBERGER V. & CUKIER C. , 2013).

4.3.3.1 Le big data n'est pas nouveau

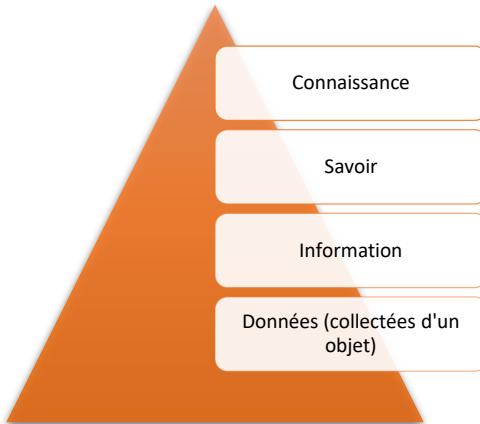
La tendance de la collecte des données (en anglais data) n'est pas un phénomène nouveau. La data existe depuis le début de l'humanité. L'homme a rapidement collecté de l'information sur ses dépenses, ses ventes etc. Avant les données venaient d'en haut. Une personne quelconque avait pour tâche d'encoder les données (le nombre de produits vendus, le prix, les dettes de chacun etc.).

A l'heure des médias sociaux, du web 2.0, les données générées n'ont jamais été aussi nombreuses. L'Ido collecte lui aussi d'innombrables données. En effet, chaque capteur d'un objet connecté peut donner une grande masse d'informations sur le temps, les mouvements, la chaleur etc. Plutôt que d'attendre l'intégration de haut en bas, les données se génèrent désormais de bas en haut. On estime qu'on crée 1250 fois plus d'informations par jour que ce qu'on a pu créer en 2000 ans (MAYER-SCHÖNBERGER V. & CUKIER C., 2013).

4.3.3.2 L'utilité profonde du big data

Une donnée seule n'a que très peu de valeur, or des données mises ensemble, celles-ci génèrent de l'information. Des informations n'ont pas beaucoup d'impact, mais une fois organisées comparées et mises en lien avec d'autres informations, celles-ci peuvent donner une vision globale et nous permettre de faire des analyses très approfondies. Ces analyses peuvent générer du savoir qui lui mêlé à l'expérience amène à la connaissance.

Schéma représentant l'élévation des données vers la connaissance



La connaissance se trouve au top de la pyramide, c'est la source même du développement de l'être humain (MAYER-SCHÖNBERGER V. & CUKIER C., 2013). La connaissance est intemporelle et fixe alors que le savoir est variable et fluctue. Ainsi, plus nous récolterons de données (input), plus nous augmenterons notre savoir et par conséquence notre connaissance (output) (CISCO IBSG, 2011). L'Internet des objets permet de récolter des données ce qui signifie que celui-ci dans une certaine mesure va aussi permettre au développement de l'être humain.

4.3.3.3 Le big data, un nouveau moyen d'innover

Le big data est un merveilleux outil. C'est un puissant moyen d'analyse qui apporte deux importants changements (CHAMARET C. , 2014),

1. On peut analyser des gros volumes de données plutôt que de petits échantillons ce qui diminue la marge d'erreurs.
2. Le big data permet de retrouver un certain ordre dans le désordre naturel. La science a cette tendance à toujours chercher une corrélation entre différents éléments. Un consommateur qui aime la montre Cape Cod d'Hermès doit normalement aussi aimer la Cape Cod Tonneau. En effet, ce produit contient exactement les mêmes caractéristiques, la seule différence concerne le cadran plus arrondi. Le consommateur ne suit pas spécialement cette logique-ci. On remarque que le monde est un désordre permanent, le big data permet de retrouver une structure dans celui-ci et de découvrir des liens inconcevables auparavant. (CHAMARET C. , 2014).

Ces deux changements apportent avec eux un réel nouvel atout pour les entreprises dans leur capacité d'innover. « *La donnée est à la société de l'information ce que le carburant était à la révolution industrielle : c'est une ressource critique permettant l'innovation.* » (CHAMARET C. , 2014). Les données récoltées en grand nombre vont permettre aux entreprises de mieux connaître le marché et leurs clients. Le big data va permettre de repérer des demandes inassouvies qui n'ont jamais été aperçues et/ou conquises auparavant. On revient alors vers cette fameuse stratégie de l'Océan Bleu.

Pour résumer cette idée, un ensemble de produits connectés peuvent générer du big data qui après analyse peut permettre de l'innovation. Le mélange entre objet connecté et big data pourrait permettre aux marques de luxe de créer des solutions innovantes et ainsi redorer l'avenir leur avenir (DEBRAY E., 2015). Imaginons que chaque sac est connecté à un cloud. On va pouvoir alors analyser le nombre de fois que le sac est porté, quel jour, pour quelle occasion etc. Toutes ces informations représentent de l'or pour les départements marketing et recherche & développement. Un sac qui est porté seulement lorsqu'il fait chaud avec un beau soleil demandera un cuir différent, des couleurs plus claires. Des capteurs de mouvements peuvent détecter que le sac, en réalité, n'est pas souvent porté mais le plus souvent couché au sol. Des innovations de performance de produit comme une protection contre les saletés sont alors imaginables...

4.3.3.4 L'industrie du luxe et le big data

L'outil d'analyse du big data rentre bien dans les stratégies des marques de luxe. Par exemple, le big data peut permettre de renforcer la relation avec le client. Point majeur dans l'industrie du luxe qui doit créer une relation de confiance sur le long terme avec ses clients et qui à chaque visite de celui-ci doit engendrer une expérience unique et inoubliable. La récolte des données et l'analyse de celles-ci vont permettre aux entreprises de luxe de mieux comprendre leurs clients et répondre anticipativement à leurs besoins. C'est aussi ça une expérience de luxe.

Les grands groupes de luxe (Kering, LVMH, Richmont) ont bien compris ce besoin de collecter de l'information et l'importance du big data. Les boutiques collectent déjà les données sur leurs clients (achats, CRM etc.). Les marques ne s'arrêtent pas là. Le domaine étant complexe et sortant de leur expertise, les marques commencent aussi à chercher de l'aide de l'extérieur. Louis Vuitton en 2015 par exemple proposait son premier Big Data hackathon⁸. Dans son atelier d'Asnières mondialement célèbre, des experts de l'analyse de données et programmeurs ont été réunis pour relever le défi de créer des moyens (algorithmes, lignes de code informatique) permettant d'analyser à l'avance les futures tendances. Lors d'un week-end, les participants travaillent sans relâche à partir des données mises à disposition par la marque Louis Vuitton pour proposer un prototype fonctionnel. Après 48h, les participants étaient jugés. Les gagnants pouvaient aller à San Francisco et remporter une cagnotte de 8'000 euros (DEBRAY E., 2015).

Ce genre d'événement peut nous montrer à quel point les grandes enseignes prennent au sérieux les capacités du big data. Le big data permet des analyses prédictives sur les tendances futures, l'évolution des ventes et la marque en elle-même (réputation, valeur perçue en ligne etc.) (DEBRAY E., 2015). Ces analyses une fois croisées peuvent être des outils majeurs pour la prise de décisions stratégiques.

Le voyage s'avère encore très long avant que l'industrie du luxe ne devienne experte en big data. Parmi les trois ressources/compétences clés du domaine du big data (CHAMARET C. , 2014/ MAYER-SCHÖNBERGER V. & CUKIER C., 2013), l'industrie du luxe n'en possède qu'une seule. En comparaison, Google (en plein dans son cœur de métier) excelle et maîtrise les trois.

1. **Posséder les données** : pouvoir collecter un nombre très important de données, même si celles-ci ne sont pas nécessaires ou utiles dans un premier regard. L'industrie du luxe collecte déjà les données sur leurs clients (achats en boutiques/en ligne, fiches CRM etc.). Les produits connectés peuvent augmenter d'avantage le nombre de données récoltées.
2. **Posséder des compétences relatives aux traitements des données** : comme expliqué plus haut (cfr l'utilité profonde du big data, p. 70) , une multitude de données sans analyse n'a pas réellement de valeur. Il est important de pouvoir tirer des informations des données récoltées.
3. **Posséder des idées innovantes** : être capable de concevoir des nouvelles formes de valeurs dans l'utilisation des données.

Le big data même si celui-ci offre une multitude d'opportunités et d'avantages, celui-ci se heurte à différentes barrières dans l'univers du luxe. Dans le même ordre d'idée que marier le digital et le luxe, marier le big data et le luxe est pour certains inconcevable. Le luxe, sa créativité frivole et la profonde émotion dégagée de ses produits se mêlerait difficilement à l'analyse très matheuse et rationnelle de l'univers du big data. On craint une éventuelle dictature des données (CHAMARET C. , 2014).

⁸ Nouveau terme tiré du mot hack (pirater en anglais) et du mot marathon.

A cela s'ajoutent les grandes barrières de coûts. Le développement des bases de données clients demandera des investissements conséquents (data warehouse, entretiens). La complexité technique (data mining, data management, data architecture etc.) demandera par ailleurs un investissement dans des compétences digitales et IT, de plus en plus rares en Europe.

Finalement, tout le challenge du luxe par rapport au big data est de savoir utiliser ce nouvel outil sans déborder sur le budget et tout en gardant ces critères de luxe. Le big data amène à une série d'avantages qu'une marque de luxe ne peut pas négliger dans un environnement de plus en plus compétitif.

4.4 Qu'est-ce qu'un produit de luxe connecté ?

Ce sujet est nouveau. Aucune définition scientifique n'a encore été donnée. On pourrait tout de même définir par logique, un produit de luxe connecté comme étant « *un objet connecté qui remplit les caractéristiques et critères d'un produit de luxe* ». Ainsi, il serait intéressant de tout d'abord voir quelles sont les caractéristiques fondamentales d'un objet connecté et de mêler celles-ci aux caractéristiques d'un produit de luxe.

4.4.1 Un objet connecté

Un objet connecté contient plusieurs caractéristiques (BENGHOZI P.-J. & BUREAU S. & MASSIT-FOLLEA F. , 2011/ FRIESS P. & VERMESAN O. ,2014/ZEBRAS TECHNOLOGIES, 2012),

1. **Des fonctions nouvelles:** les objets vont acquérir une certaine intelligence et une capacité de communiquer. Chaque objet est interconnecté à une infrastructure d'information et de communication.
2. **Des éléments physiques connectables :** un objet connecté dispose de composants électroniques permettant une communication sans fil avec le réseau internet et de récolter des données. Ils ont besoin de capteurs, de processeurs, puces RFID, technologie Bluetooth, infrarouge etc.
3. **Hétérogénéité :** le système Ido est hétérogène basé sur différentes plateformes, réseaux, hardwares. Plus techniquement, l'Ido est une extension de plateformes, réseaux dont l'Internet. Précédemment, nous avions parlé de ce besoin primaire d'interopérabilité d'un objet connecté (cfr les middlewares p. 67)
4. **Changements dynamiques et réguliers :** changement de vitesse et de localisation. L'état des objets change notamment continuellement : assis, debout, en veille etc.
5. **Autonome :** les objets connectés font partie d'un réseau qui mêle les objets et les gens. Une fois interconnectés, les objets pourront envoyer des données vers les personnes mais aussi vers les objets entre eux. Nous nous dirigeons de plus en plus vers un monde M2M. En effet, les objets Ido sont capables d'interagir entre eux sans le besoin d'une intervention humaine.

6. **A grande échelle** : le nombre d'objets à devoir gérer et contrôler va devenir astronomique.

4.4.2 Un produit de luxe

Si l'industrie du luxe se décide d'implémenter les objets connectés, elle devra tout de même prendre en compte que ces objets de luxe doivent toujours garder certaines caractéristiques (cfr une définition d'un produit de luxe, pp. 17-18). Ces exigences se doivent d'être maintenues afin de garder un produit de luxe.

1. **L'esthétisme** : un produit avec l'ajout de puces/capteurs doit garder une allure et une forme harmonieuse. Cet esthétisme doit l'être en surface mais aussi à l'intérieur même du produit. « *Un objet de luxe doit être beau à l'extérieur mais également à l'intérieur* » affirmait Jean-Louis Dumas, ancien PDG de la maison Hermès (LE BAIL S., 2011).
2. **Une histoire** : l'entreprise dans sa création de produit doit suivre le style et la tradition de la maison afin de ne pas trop aller à contre sens. Nous l'avons répété déjà de nombreuses fois, mais un produit de luxe s'attache à une histoire, une tradition. C'est en outre dans le design⁹ d'un produit qu'on peut voir la tradition de celui-ci (ALLERES D., 1995). En effet, le design est une alliance entre les meilleures compétences artisanales et les compétences technologiques. C'est un réel lien entre tradition et modernité.
3. **L'artisanat et l'excellence** : les entreprises de luxe doivent pouvoir légitimer qu'elles vendent des produits connectés de qualité. Celles-ci doivent donc acquérir un certain savoir-faire. Nous avons vu que dans le passé la revente de multiples licences n'était pas une solution fiable (cfr une diversification massive, p. 25).

Comme le confirme le dictionnaire français (LE PETIT LAROUSSE, 2016), l'artisanat par définition demande un savoir-faire mais aussi un travail manuel. L'industrie du luxe doit pouvoir mêler la fabrication de technologies avec un travail manuel. C'est une opération relativement délicate dans un secteur dominé par des machines...

4. **L'exclusivité** : Les premiers produits de luxe connectés commercialisés sont de l'ordre du luxe intermédiaire (avec un prix élevé mais atteignable). Le prix élevé est du soit à une stratégie de pénétration du marché, soit parce que le fait d'être les premiers permet à ces entreprises de monter fortement leurs prix, la concurrence étant très basse.
5. **Le prix** : Le prix du produit connecté de luxe dépendra des coûts de la connectivité et de la valeur perçue du consommateur. Selon un économiste indien, professeur de stratégie à Harvard, pour qu'une entreprise se crée un avantage compétitif, celle-ci doit avoir un écart entre les coûts engendrés de son activité et le consentement à payer de ses consommateurs plus important que celui de ses concurrents (GHEMAWAT P. , 2017).

⁹ Le design est « une discipline de création d'objets à la fois fonctionnels, esthétiques et conformes aux impératifs d'une production industrielle» (PETIT LAROUSSE, 2016).

En connectant leurs produits, les maisons de luxe peuvent augmenter la valeur perçue de leurs offres et ainsi agrandir leur prix et donc leur marge (WATRIGANT T., 2014). Qu'en est-il des coûts de la connectivité ?

Devenir connecté est un réel investissement à long terme et cet investissement engendre des coûts très lourds. Les coûts vont augmenter que cela soit dans l'achat et l'installation de matériels (puces, capteurs, middlewares) ou dans la recherche et le développement. En matière de nouvelles technologies, il y a aussi des coûts cachés de mises en œuvre (formation des employés, la sécurité à mettre en place). Ces coûts sont souvent extrêmement élevés (BENGHOZI P.-J. & BUREAU S. & MASSIT-FOLLEA F. , 2011) Idéalement, les entreprises de luxe ne devraient pas assumer ces lourds investissements à elles seules.

Si les coûts augmentent pour que cela soit intéressant pour les entreprises, le *willingness to pay* des consommateurs devra augmenter de manière plus proportionnelle. Connaître quel montant sera prêt à payer un omnivore et/ou un entêté pour la connectivité de son produit de luxe est intéressant. Cela dépendra bien entendu des fonctionnalités ajoutées et les avantages que ceux-ci apporteront. Il existe très certainement certains seuils de prix que les entreprises de luxe ne pourront pas dépasser si elles veulent rester crédible (CASTAREDE J. ,2014).

Comme constaté précédemment (cfr un luxe éthique, p. 36 et un nouveau type de consommateur, pp. 37-39), le comportement des consommateurs ayant changé depuis la crise, ceux-ci sont beaucoup plus vigilants face à la réelle valeur des produits. Imposer un prix trop élevé peut avoir un effet dommageable pour l'image de marque. La maison Hermès a sonné l'alarme et s'est interrogée le jour où elle a franchi la barre des € 150 pour son célèbre foulard en soie de 90 cm. Aujourd'hui, le foulard se vend à € 350...

6. **International :** les objets connectés sont par nature internationaux puisque Internet et la connectivité n'ont pas de frontières et sont accessibles mondialement.

4.5 Une nouvelle création de valeur

La création de valeur implique de « *remplir des activités spécifiques afin d'augmenter la valeur perçue de l'offre de l'entreprise et d'encourager le consentement à payer.* »¹⁰ (HUI, 2014). Une entreprise crée de la valeur en intégrant des ressources dans un contexte spécifique (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2010). Ainsi si l'industrie du luxe intègre la connectivité à ses produits dans le contexte économique et social actuel, elle créera de la valeur. Cette valeur doit être assez attrayante pour les consommateurs qui augmenteront ainsi leur *willingness to pay*, mais aussi pour les marques de luxe qui doivent y voir un intérêt lucratif.

¹⁰ traduit de l'anglais par nous-mêmes

Dans ce chapitre, nous verrons les utilités de la connectivité dans le luxe que cela soit pour les consommateurs ou pour les entreprises. Les objets connectés doivent apporter un réel intérêt pour ces deux entités.

Les premiers wearables n'offraient pas beaucoup de fonctionnalités (juste relever la distance parcourue par exemple). Désormais leurs fonctionnalités augmentent au fur et à mesure que les technologies se développent. Les technologies connectées se développent en fonction du profit que les entreprises peuvent engendrer. Or la croissance économique paraît intéressante (cfr les objets connectés en chiffre, p. 67). On prévoit une augmentation de l'intérêt pour les objets connectés et les wearables, ce qui engendra le développement d'autres fonctionnalités...

Nous énumérerons les utilités potentielles et la valeur ajoutée des objets connectés pour les consommateurs et les entreprises. A l'heure actuelle, le manque d'ouvrage sur la connectivité dans le luxe nous contraint à énumérer les fonctionnalités courantes des wearables qui sont transposables dans l'univers du luxe.

4.5.1 Pour les consommateurs

La connectivité va apporter différentes valeurs ajoutées au produit de luxe. Avant d'énumérer celles-ci, il convient tout d'abord de comprendre la valeur ajoutée d'un produit de luxe seul. De plus, il est intéressant auparavant de savoir si les objets connectés, plus particulièrement les wearables, conviennent aux clients de luxe.

4.5.1.1 *La proposition de valeur passée et actuelle des produits de luxe*

Au 19^{ème} siècle, la valeur proposée par les entreprises de luxe était une offre de produits qui mêlait des produits de très haute qualité, une tradition, un savoir-faire unique, la personnalisation du service et l'exclusivité (KAPFERER , 2014). Les marques de luxe ont réussi à maintenir cette même proposition de valeur pendant des générations.

Aujourd'hui, les enseignes du luxe proposent une offre qui est caractérisée par la différenciation. Le but est de développer la perception de valeur et de rendre chaque marque unique par rapport à ses concurrents. Les groupes et les marques de luxe ont développé un management et une stratégie très complexe en cultivant chacun leur univers, leurs codes, leur tradition, leur héritage et culture propre afin de se distinguer de chacun de leurs concurrents (ALLERES D., 1995/CASTAREDE J. ,2014). C'était Axel Dumas, PDG actuel du groupe Hermès qui affirmait que la maison Hermès n'avait aucun concurrent. Celle-ci était tellement unique, tellement particulière dans sa manière de faire, qu'elle se distinguait de n'importe quelle autre marque de luxe.

Cette différenciation très travaillée permet d'apporter une image de marque unique qui est le produit central de l'activité du luxe. Un produit de luxe reconnu comme tel, est la représentation même de cette image de marque. L'image véhiculée via un produit de luxe répond au besoin d'appartenance à une société particulière, une élite social (DEREUMAUX R.-M., 2007). La valeur ajoutée actuel d'un produit de luxe se trouve bien là. Une marque de luxe désormais vend un accès à une communauté qui partage les mêmes valeurs et symboles que la marque prône.

Les constations faites dans la premières parties (cfr les chiffres du luxe aujourd’hui, pp. 22-24 et changement dans l’attitude et le comportement d’achat, p. 35) peuvent nous mener à penser le consommateur porte de moins en moins d’importance au produit en lui-même. Toujours demandeur de ce besoin d’appartenance, l’image de marque garde toute son importance, mais le client substitue le produit par d’autres éléments (l’expérience de luxe par exemple).

4.5.1.2 Des wearables pour des clients de luxe

On peut se demander si des produits connectés conviennent réellement aux consommateurs spécifiques de luxe. Pour rappel, ce sont les profils d’omnivores et d’entêtés, principalement asiatiques qui représentent le plus gros enjeu de demain (cfr conclusion : bienvenu dans le luxe, p. 43). Ce sont pour ceux-ci que les produits connectés de luxe peuvent être commercialisés. Voyons si les wearables sont compatibles avec les caractéristiques de ces deux profils. Les pourcentages ci-dessous proviennent d’un sondage effectué sur 4’000 personnes afin de connaître les profils des consommateurs de wearables (NIELSEN, 2014).

Caractéristiques des profils d’omnivores et d’entêtés	Caractéristiques de porteur de wearables
Ils sont aisés	Les propriétaires de wearables ont tendance à se trouver dans les niveaux supérieurs de la classe moyenne. 29% d’entre eux gagnent plus de 100’000 dollar par an.
Ils sont jeunes	Le plus part des personnes qui portent actuellement des wearables sont jeunes. 48% sont entre 18 et 34 ans. De plus, 71% des personnes entre 16 et 24 ans aimeraient avoir un produit wearable.
Ils sont principalement des femmes	La répartition de la demande pour les technologies connectées reliées à la personne est égale entre les hommes et les femmes.
Les achats des omnivores sont principalement des bijoux et montres et accessoires fashion	62% des répondants au sondage regrettent un manque de diversité dans les wearables avec seulement des bracelets et montres. 53% aimeraient des produits plus fashion ou qui pourraient ressembler plus à des bijoux.
Les entêtés sont très connectés	Par définition, un objet connecté répond à cette caractéristique. Les entêtés sont très attachés aux réseaux sociaux. Les produits connectés de luxe pourraient être un lien intéressant entre la marque, le média social et l’utilisateur.

A première vue les wearables correspondent bien aux profils des entêtés et des omnivores. Nous resterons ouverts face aux informations données. En effet, le sondage de Nielsen Connect Life Report a été réalisé un échantillon principalement américain et donc non asiatique.

4.5.1.3 Des nouvelles utilités

Un produit de luxe répond déjà à un besoin d'appartenance, nous allons voir dans ce chapitre que la connectivité offre aux consommateurs une panoplie de petites utilités supplémentaires. Mises ensembles, celles-ci peuvent créer une véritable expérience épanouissante et ainsi générer de la valeur supplémentaire pour le consommateur. Nous pouvons diviser les différentes utilités selon trois catégories (identification et la sécurité / la santé et le bien-être / la communication et la gestion). Une série d'autres exemples seront donnés en plus dans l'étude de cas.

1. L'identification et la sécurité

Les objets connectés peuvent apporter des informations en temps réels pour l'utilisateur ou pour des tiers. Des traceurs dans les sacs-à-mains, les portefeuilles peuvent localiser un objet en cas de perte ou de vol. Ceux-ci connectés peuvent directement signaler la perte.

D'autres fonctions comme des alertes sont aussi courantes. Un bracelet qui détecte un incendie dans un bâtiment, envoie une notification à son utilisateur et conseille à celui-ci de ne pas prendre l'escalier droit car celui-ci est déjà bondé de personnes (eux aussi connectées via des bracelets ou autres) sont des scénarios tout à fait possibles dans le cadre de l'Ide.

L'Ide aide en outre à l'identification numérique. Plus besoin de carte d'identités ou des papiers du véhicule ; tout devient intégrer dans le cloud accessible à partir d'une montre, d'un bracelet, collier ou autre objets connectés. Ainsi les paiements se feront automatiquement. Plus besoin de badges ou d'invitations non plus pour entrer dans certains endroits privés (entreprises, soirée VIP).

2. La santé et le bien-être

Les fonctionnalités dans la catégorie santé et bien-être affluent. En effet, la demande actuelle pour cette catégorie est grande. Les avancements technologiques des objets connectés ont permis l'avancée de récolte de données vraiment intéressantes dans le cadre de la santé. Un wearable peut récolter des données relatives à notre pulsion cardiaque, notre respiration, notre sommeil, notre posture. Des mesures très développées sont même désormais possibles comme l'analyse de la qualité de notre sang, le taux d'oxygène dans nos cellules.

Ces données peuvent nous donner des informations essentielles sur notre état de santé et nous prévenir d'éventuels soucis. Par exemple, l'analyse de la température du corps, de notre sommeil et de notre rythme cardiaque peut indiquer au consommateur que celui-ci est sur le point d'avoir une grippe et qu'il devrait agir en conséquence. Ces informations peuvent aussi informer les professionnels (docteurs, psychologues, pharmaciens etc.) afin que ceux-ci puissent avoir une meilleure idée de notre état.

Les wearables les plus répandus (montre et bracelet fitness connectés) sont utilisés en grande partie pour le sport. Les fonctionnalités des objets connectés va bien plus loin que le simple calcul de pas. Certains objets connectés permettent de calculer la performance et l'évolution d'un sportif grâce à des traceurs d'activités. Des coaches automatisés et virtuels conseillant sur le bon régime à suivre selon nos objectifs et nos capacités (poids, énergie, temps à consacrer) existent aussi. Les wearables proposant des utilités relatives à cette catégorie ne se limite pas aux montres et aux bracelets. Prenons l'exemple d'une ceinture qui indique à l'utilisateur si sa posture est convenable ou non.

3. La communication et la gestion

On relève qu'une des plus grandes sources de création de valeur pour le consommateur d'Ido se situera au niveau de sa gestion du temps (MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE, 2015, p. 12). Les objets connectés grâce à leur réseau et à leurs automatisations, permettent à son utilisateur d'éviter un maximum d'opérations manuelles. Par exemple, sur la route, les consommateurs de luxe peuvent profiter des appareils connectés qui leur choisissent le meilleur itinéraire. A la maison, les produits connectés peuvent optimiser la lumière, la température de la maison. Si les objets connectés connaissent bien les habitudes, les intérêts et l'emploi du temps de l'utilisateur, beaucoup d'actions peuvent devenir synchronisées et automatiques. Gagner du temps pour le consommateur signifie donner à celui-ci la possibilité de se consacrer à des activités qui lui apportent le plus de plaisir (plus de temps pour sa famille, ses hobbies etc.).

A l'heure actuelle, une personne connectée est déjà bombardée constamment d'informations. Des messages (emails, SMS, whatsapp) affluent de toute part et savoir contrôler et gérer toute cette masse d'information n'est pas simple. L'ido n'arrangera rien à première vue puisque celui-ci va apporter une prolifération d'informations supplémentaires au consommateur.

Si un filtrage est bien pensé, les objets connectés pourront tout de même être avantageux pour le partage et la gestion de toute cette information. D'une montre, il est possible d'envoyer un mail à son manager et de planifier un rendez-vous. On peut sauvegarder une conférence, une émission radio, une vidéo et partager cette information aux intéressés via les réseaux sociaux ou autres médias. Les objets connectés peuvent aider à la gestion de toutes ces informations. Le consommateur mieux informé pourra plus facilement faire ses choix et prendre les décisions plus judicieuses (MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE, 2015, p.12).

Finalement, un wearable augmenterait même la productivité au travail selon une étude. Des recherches préliminaires ont montré que les employés/directeurs équipés d'un wearables augmentent leur productivité de 8.5% et leur satisfaction au travail de 3.5%. Les recherches continuent dans le but de connaître les implications de ces nouveaux outils sur la productivité dans le long-terme (SANDOVAL L., 2014).

4.5.2 Pour les entreprises

Dans un sondage, il est ressorti que 75% des directeurs provenant de tout secteur prévoient d'explorer les possibilités des solutions Ido et que ceux-ci pensaient que l'implémentation des objets connectés dans leurs cœurs de métier était nécessaire pour rester compétitif (DELOITTE, 2014). Malgré la complexité et les coûts de ces nouvelles technologies, les directeurs étaient prêts à investir en ceux-ci. On peut alors se demander en quoi les objets connectés sont si bénéfiques pour les entreprises.

Actuellement, les raisons de l'implémentation de l'Ido sont diverses, mais les services (relation clientèle) et l'opérationnel (gestion d'inventaire et sécurité) sont les principales explications (HWANG, 2016). Ces faits se confirment par une autre étude qui affirme par un sondage que les entreprises implémentent l'Ido à 85% pour l'amélioration de leur service client, à 75% pour la sécurité et à 71% pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement (traçabilité, visibilité, efficacité) (ZEBRAS TECHNOLOGIES, 2012). En général, l'Internet des objets offre une multitude d'applications pour les entreprises qui veulent se rendre plus performantes.

En 2014, les activités de l'Ido se situaient à 50% dans la production, les villes intelligentes et le transport. D'ici 2019, l'Internet des objets touchera toutes les entreprises et tous les secteurs confondus pour des applications toujours plus diverses (analyse de la consommation d'énergie, de la localisation, des mouvements en cas d'un produit fragile, analyse de la luminosité etc.) (FRAMINGHAM M., 2014, BENGHOZI P.-J. & BUREAU S. & MASSIT-FOLLEA F., 2011).

Dans le cadre de l'industrie du luxe, la diffusion et les interactions entre différents objets connectés apporteront beaucoup d'avantages. Les entreprises implantant l'Ido vont devenir de réels acteurs numériques (HWANG, 2016). Les objets connectés, supports de performance continue et de personnalisation de la relation avec les clients, offriront aux marques un nouveau tremplin de création de valeur qui va bien au-delà de la simple diminution des coûts (TURKI C., 2016). L'Ido peut apporter pléthore d'opportunités aux entreprises qui arrivent à dépasser la simple innovation incrémentale (DELOITTE, 2014).

Chaque information collectée des produits connectés peut être utile à tout niveau de l'entreprise. Nous avons tout de même choisi de nous focaliser sur les applications en entreprises du département vente, production et le marketing. Dans le retail, c'est en effet les trois départements qui sont les plus révélateurs.

Prenons l'exemple de Tesco, une marque dans la grande distribution qui a investi dans l'Ido. Au niveau de sa gestion de stock, ses entrepôts et magasins de distributeur, génèrent constamment des données qui sont recueillies et intégrées au système d'information de la société. Ces données sont traitées par des systèmes globaux comme ERP, SAP etc. Cette récolte de données permet à l'entreprise de prendre les meilleures décisions dans la gestion diverse et stratégique, dans les achats et l'ajustement de marchandises selon les goûts locaux. En magasin, des capteurs permettent de retracer l'intention des consommateurs et faire des études marketing ciblées. Les résultats en termes de ventes et de la loyauté des consommateurs ont tous les deux augmenté (DELOITTE, 2014). Ce chapitre se terminera avec une réflexion profonde sur un changement éventuel du business model classique de l'industrie du luxe.

4.5.2.1 Au niveau de la création et production

La création et production de produits de luxe est un réel challenge dans l'industrie du luxe. Les produits doivent être parfaits. Aucune erreur n'est acceptée, or en même temps on essaie de garder le plus possible une production artisanale avec des normes traditionnelles et une fabrication à la main. Les objets connectés peuvent améliorer les processus de productions de ces précieux objets (BENGHOZI P.-J. & BUREAU S. & MASSIT-FOLLEA F. , 2011). Voici quelques exemples de performances et avantages d'une production aidée par les produits connectés,

- **La création anticipatives de produits :** rassembler l'information de plusieurs produits peut mieux informer l'entreprise pour la création de produits ou de services. Les objets connectés permettront de répondre en temps réel aux besoins de clients et ce même de manière prédictive plutôt que de devoir attendre des analyses clients souvent tardives. Dans le luxe, ces analyses ne sont presque pas existantes, puisque les marques de luxe ne prennent que très rarement l'avis de leurs clients pour leur création (cfr l'innovation n'est pas créativité, p. 54).
- **Augmentation de l'efficience :** gestion des documents et des plans, visibilité des encours, rationalisation et coordination des fonctions d'assemblage sont des exemples d'avantages que peuvent apporter les produits connectés (BENGHOZI P.-J. & BUREAU S. & MASSIT-FOLLEA F. , 2011). Les produits peuvent aussi aider à la gestion des transports et de la logistique (gestion d'inventaire, identification des palettes, des SKUs, des camions de transports etc.) (HWANG, 2016)
- **Diminution des coûts :** les délais dans le temps de réponses, les produits perdus ou volés, les erreurs humaines d'encodage représentent des coûts pour l'entreprise de luxe. Des données provenant de sources multiples peuvent être transférées et analysées automatiquement sans l'intervention humaine (DELOITTE, 2014). Le gérant n'aura qu'à servir des analyses pour prendre les décisions les plus judicieuses possibles.
- **Lutte contre la contrefaçon :** les produits de luxe connectés permettent d'apporter de nombreuses solutions assez simples à implémenter pour garantir une meilleure sécurité ou éviter les contrefaçons en permettant une authentification numérique des produits. (DELOITTE, 2016). Des marques du groupe Kering comme Bettega Veneta, Gucci ont déjà implanté des puces RFID dans tous leurs sacs afin d'éviter la contrefaçon (VULSER N. 2015).

4.5.2.2 Au niveau marketing

L'Ido peut créer un système d'information de première importance ce qui peut permettre à l'industrie du luxe de mieux comprendre ses clients internationaux (PRIME N. & USUNIER J.-C., 2015). La compréhension de ceux-ci est un élément oublié selon certains auteurs (ALLERES D., 1995/SAINTÉ MARIE A., 2015 / cfr l'innovation n'est pas créativité, p. 54).

La récolte de données provenant des objets connectés peut devenir un réel atout pour mieux connaître les clients de luxe afin de les cibler plus précisément. Toute une partie du travail du marketeur peut être fait chez le client lui-même via son produit de luxe connecté (sondage,

personnalisation, analyse des habitudes etc.). La collecte et l'analyse des données des objets vont permettre en plus de développer des compétences stratégiques dans la conception, la tarification et les techniques de ventes des produits. (BOSCH, 2014)

Un marketing personnalisé pourra être implémenté selon le consommateur et le contexte (HUI G., 2014). Chaque client pourra avoir une offre unique en fonction des données récoltées sur celui-ci. Une fois la personnalisation optimale, cela peut créer un effet de « locked in » chez le consommateur. Un client peut être verrouillé numériquement. Les produits connectés d'une certaine marque ne pourront être compatibles qu'avec cette même marque ce qui oblige le consommateur à se fidéliser. Le département marketing pourrait s'enrichir et devenir de plus en plus puissant au point de devenir l'élément clé de l'entreprise de luxe (ABINGTON ADVISORY, 2016).

4.5.2.3 *Au niveau de la vente*

L'Ido permet d'avoir une amélioration globale de la qualité des services fournis. Les achats se faisant encore à 92% dans les magasins (BAIN & COMPANY, 2016), l'expérience retail est un enjeu primordial dans la création d'une expérience de luxe. L'industrie du luxe l'a compris. Afin d'améliorer l'expérience en magasin, les marques de luxe et fashion investissent beaucoup dans les expériences digitales¹¹. Par exemple Ralph Lauren et Gucci proposent dans certaines de leurs boutiques des miroirs connectés où le client peut se voir avec ses propres mesures porter les nouvelles collections. Ils peuvent ensuite partager leurs trouvailles sur les réseaux sociaux. Ce genre d'objets connectés reliés à l'expérience retail mérite une recherche plus approfondie. Dans ce travail, nous nous focalisons seulement sur les produits de luxe connectés. Ceux-ci peuvent permettre,

- **L'optimisation de l'expérience retail :** les produits connectés peuvent apporter des informations qui permettront l'optimisation des étalages de produits. Après avoir étudié les déplacements, les mouvements et les comportements de l'acheteur, le visual merchandising peut être optimisé et ainsi augmenter les ventes de 5% selon les estimations (DELOITTE, 2015).

Les produits, l'offre et même le prix peuvent être personnalisés selon la location, le client (ses derniers achats, ses habitudes etc.). Des erreurs d'achat peuvent être réduites en garantissant la pertinence des offres de produits (MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE, 2015, p.67). L'Ido permet de consolider les données sur le client et savoir ce qu'il a déjà acheté comme objets. On peut imaginer la conception d'un cross-selling plus marqué. La combinaison de plusieurs objets connectés peut intéresser le client puisque ils apporteront ensemble encore plus de fonctionnalités.

¹¹ A ce sujet, nous vous conseillons de lire le mémoire d'Emonts Thomas, ancien étudiant de l'Ichev, sur l'impact du digital sur l'expérience client dans le fashion retail.

- **La gestion des boutiques :** les produits connectés peuvent aider à la gestion des magasins en outre grâce à la gestion des stocks (réduction des stocks et des coûts de contrôle de gestion au moyen d'un remplissage automatique). Des capteurs peuvent capter la vente d'un produit et envoyer une commande automatiquement à l'usine. « *L'Ido permet aux entreprises de mieux assurer le suivi commercial des ventes, en disposant d'une gestion en temps réel des sorties de stock.* » (BENGHOZI P.-J. & BUREAU S. & MASSIT-FOLLEA F., 2011)

Avoir une gestion d'inventaire correcte est un élément clé à la réussite d'une entreprise retail. Avoir trop de stock signifie une augmentation des coûts d'inventaire et le risque de ne pas tout vendre, avoir trop peu signifie une perte. On estime que le remplissage automatique des stocks grâce au système Ido permettrait de diminuer les coûts d'inventaire de 10% (MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE, 2015, p.67). Finalement l'Ido pourrait aussi optimiser la logistique et la maintenance en cas de retour d'un produit.

- **L'amélioration de l'expérience d'achat :** Intégrer des systèmes cash-out automatiques peut améliorer l'expérience d'achat. Faire la queue, passer par la caisse est un processus pénible pour le consommateur, si celui-ci pouvait se permettre de partir avec son achat en évitant tout ce processus cela améliorera très certainement l'expérience d'achat en magasin.

L'expérience d'achat peut aussi être améliorée en portant plus d'attention au client. Les données collectées peuvent apporter des indicateurs à suivre pour les vendeurs. Cela leur permettrait de connaître leurs clients avant que ceux-ci ne passent la porte du magasin (leurs derniers achats, couleurs favorites, leurs fonctions, leurs liens avec la marque etc.). L'Ido peut permettre aux vendeurs de fournir des services plus rapidement. Le client qui arrive avec sa montre défaillante est signalé depuis un moment, tout est prêt pour envoyer la montre de Monsieur à la réparation. Un SAV de qualité représente aussi une expérience de luxe.

4.5.2.4 De nouveaux business modèles

L'Internet des objets va changer notre manière de conceptualiser l'entreprise (PORTER M. & HEPPELMANN J. , 2014). L'Ido apportera de nouveaux business models comme celui d'emprunter ou de prêter des produits à la place de les acheter (VAN KRANENBURG & BASS A., 2012). Une robe de haute couture peut être très chère, alors qu'elle ne sera portée que deux ou trois fois. Imaginez qu'on intègre une puce connectée à cette merveilleuse robe et d'une manière ou d'une autre qu'on puisse l'emprunter via un community service.

A ce jour, le business model des grandes enseignes du luxe est basé sur la création et la production de produits pour ensuite les vendre en boutique ou en ligne. L'offre des entreprises de luxe consiste en réalité à vente d'une image qui répond au besoin d'appartenance d'une communauté de privilégiés (cfr une nouvelle proposition de valeur, p. 75).

La vente de produits n'est pas le seul moyen de répondre à ce besoin ostentatoire. Les entreprises de luxe doivent créer une image forte et moderne qui répond à une attente de reconnaissance, en phase avec les évolutions sociales importantes. Cette création d'image peut se faire via de nombreux moyens différents laissant aux entreprises de luxe un large choix d'innovations et de possibilités non-exploitées. On estime que ¾ des entreprises qui développent des solutions Ido cherchent des nouvelles opportunités de business (DELOITTE , 2014). Si les produits de luxe se développent dans l'industrie du luxe, ceux-ci représenteront un bel outil pour redéfinir un nouveau business model.

4.5.2.3.1 Définition d'un business model

Business model est le mot phare de la génération Internet (MAGRETTA, 2002). Il n'existe pourtant pas encore de définition unique et précise pour ce terme (ZOTT & AMITT, 2011). La littérature considère que ce terme est acquis et que ces caractéristiques sont ainsi bien connues de tous. On peut comparer cela au terme de l'Ide qui finalement convient à tous les chercheurs sans spécialement être défini unanimement (cfr définir l'internet des objets, p. 65).

Même si il n'y a pas encore de réelle convergence pour définir le concept de business model, tous s'accordent à dire qu'un bon business model est essentiel au succès futur de l'organisation, cela vaut pour les start-ups ainsi que pour les entreprises déjà bien établies (MAGRETTA, 2002 / ZOTT & AMITT, 2011/ OSTERWALDER A. & PIGNEUR, 2010). Pour continuer ce travail et éviter toute confusion nous citerons deux des nombreuses définitions de « business model »,

- Selon un professeur à Harvard Business School, le business model est défini comme étant « *des histoires qui expliquent comment l'entreprise fonctionne. Ces histoires répondent à certaines questions fondamentales de tout manager : qui est notre client ? Qu'est-ce qu'on apporte à celui-ci et comment faisons-nous pour nous rémunérer en tenant compte d'un coût approprié ?* »¹² (MAGRETTA, 2002)
- Autrement, le business model est « *un système d'activités interdépendantes qui transcendent et règlent une organisation dans le but de créer de la valeur à travers l'exploitation d'opportunités* ». (ZOTT & AMITT, 2011).

On préfèrera la définition de Zott et Amitt, tous les deux professeurs universitaires d'entrepreneuriat, qui reprennent la notion de création de valeur et d'opportunité. En effet, c'est bien la création de valeur qui augmentera le « willingness to pay » du client. De plus, l'Ide est une réelle opportunité. Si l'Ide est bien exploité et arrive à créer de la valeur, alors l'implémentation de produits de luxe connectés de luxe sera un projet viable. Le nouveau business des marques de luxe consistera à rendre ce projet le plus durable et efficace possible...

4.5.2.3.2 Pourquoi changer de business model ?

Un solide business model peut permettre à des entreprises de se distinguer de ses concurrents et ainsi de surpasser ceux-ci (OSTERWALDER A. & PIGNEUR, 2010). Jusqu'à présent, les marques de luxe ont voulu se distinguer de leurs concurrents en insistant fortement au travers de leur communication et de leur assortiment de produits sur leur image et leur histoire.

¹² Traduction depuis l'anglais par nous-mêmes.

Leur business model restait semblable à toutes les marques (création, production, ventes). Jusqu'à présent, le business model du luxe malgré quelques crises fut un succès. Malgré tout, un succès passé ne signifie pas nécessairement un succès futur... En effet, un business model n'est plus solide et n'offre plus d'avantage compétitif à partir du moment où il est facilement imitable et qu'il ne répond plus aux attentes des clients cibles (MAGRETTA, 2002).

Actuellement, l'économie et le consommateur sont en constante transformation. A l'heure de l'incertitude et d'un monde ultra connecté, rester figé sur son ancien business model et chercher l'innovation seulement par de nouveaux produits ou de nouveaux processus ne semblent plus être la solution la plus efficace. Les managers doivent se poser des questions critiques afin de renouveler leur business et ranimer peut-être celui-ci (ZOTT & AMIT, 2011/ MAGRETTA, 2002),

- Est-ce que notre offre satisfait nos consommateurs ? Si oui lesquels ?
- Que désirent les consommateurs insatisfaits ?
- Qu'est-ce qu'il nous manque en termes d'expertise, de compétences et de technologies qui nous permettrait de mieux répondre aux problèmes de nos consommateurs insatisfaits ?

Avec les nouvelles technologies comme les objets connectés, les entreprises peuvent très bien développer un nouveau type d'innovation qui permettra à la marque de devenir plus performante : le « *business model innovation* » (ZOTT & AMITT, 2011). Changer son architecture financière, changer sa structure de coûts, repenser les mécanismes de capture de valeur peuvent être de réelles démarches innovatives. En utilisant des technologies innovantes et en mêlant celles-ci avec les compétences et ressources clés de l'entreprise, l'entreprise peut repenser son business model. En remplaçant ses points faibles par des technologies, l'entreprise peut se focaliser sur sa création de valeur pure, c'est-à-dire la création d'une image.

L'innovation via le business model prend du temps en comparaison avec le développement d'un nouveau produit qui peut rapporter du profit très vite. Le business model innovation permettra de développer les revenus de la marque sur le long terme (AMIT & ZOTT, 2011). Idéalement, les revenus à court terme devront provenir de la vente de produits traditionnels et connectés (innovation de performance de produit). A long terme, les revenus viendront du nouveau business model qui s'implémentera pas à pas.

4.5.2.3.3 Des changements de business modèles dus aux technologies connectées

Les entreprises avec l'Ide ne s'arrêteront pas au simple fait de vendre des produits, mais celles-ci vendront de réelles solutions. Le consommateur paie pour le résultat qu'un produit/service procure, plus que le produit/service en lui-même (OLAVRSUD T., 2017). L'Ide offre aux marques la possibilité d'élargir leurs moyens de faire du profit : ouverture de nouveaux marchés, fournir des meilleurs produits/services, mais aussi développement d'une nouvel offre/d'un nouveau modèle économique (DELOITTE , 2014/ HUI G., 2014).

Les marques peuvent complètement métamorphoser leur offre. En évolution constante, cette offre se multipliera en fonction des développements technologiques et en fonction du nombre de produits connectés en activité (TURKI C., 2016). Les nouveaux schémas de revenus

et les différentes orientations services peuvent faire office de « business model innovation » dans l'industrie du luxe. Nous allons voir ci-dessous quelques exemples

- **Un modèle de service.** Les produits physiques classiques, une fois connectés et chargés d'un paquet de capteurs peuvent apporter de nouveaux services (BOSCH, 2014). En anglais, le terme « Infrastructure as a service, IaaS » est souvent utilisé. L'objet connecté devient un véritable service (FRIESS P. & VERMESAN O., 2014/ BENGHOZI P.-J. & BUREAU S. & MASSIT-FOLLEA F., 2011, / ABINGTON ADVISORY, 2016).

Des sociétés d'automobiles ou d'aéronautiques sont passées d'une offre de produits, à la mise en place d'un système d'offre de services. Ce sont désormais des heures de vol qui sont vendu et non plus des réacteurs. Tout le rôle des entreprises de services aujourd'hui est de fournir la meilleure solution possible. Dans le cadre du luxe, les clients paieraient selon l'usage de leurs produits (robes, chaussures etc.). Cela leur permettra d'avoir un meilleur entretien (des couturières qui viennent réajuster une robe si nécessaire) et des mises à jour continues (nouvelles couleurs selon les tendances).

- **Des nouveaux systèmes de prix.** Des différents modèles de prix pourraient être imaginés en fonction du service proposé. Ce schéma ressemble un peu à la facturation d'électricité « pay as you go », le client paie pour ce qu'il utilise (JOHNSON M., 2016).
- **La monétisation des données générées.** Les données décrivant le comportement d'une catégorie de consommateurs spécifiques peuvent avoir beaucoup de valeur pour les compagnies d'assurance par exemple (MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE, 2015, pp. 123 - 124).
- **Le modèle du freemium.** Des services et fonctionnalités peuvent être gratuits. Certains clients pourront choisir de passer par un service premium qui va au-delà de ce qui est proposé à la majorité des clients (BOSCH, 2014). LinkedIn est souvent utilisé comme exemple pour un business model freemium. Ce modèle est cité, mais un modèle gratuit signifie l'accès à tous. Cela rentrera difficilement dans l'univers du luxe qui désire une exclusivité.
- **Add-on numérique.** Dans le même concept que le freemium, un produit est vendu à un prix réduit (avec une marge réduite), avec le temps, le client peut activer et acheter d'autres services numériques qui eux auront une marge plus élevée (BOSCH, 2014). Les marques peuvent très bien vendre une partie de l'utilisation d'un produit connecté. Le client peut alors payer pour un service particulier supplémentaire.
- **Création d'une communauté d'utilisateurs.** Les marques peuvent créer un réseau spécifique où seuls les clients de luxe ont accès. Pour rejoindre ce réseau, des cotisations peuvent être vendues. Si le client veut faire partie d'une communauté à part entière et être reconnu, un business model basé sur des cotisations est possible plutôt que la vente de produits.

4.6 Etude de terrain : les premiers connectés de luxe

Même si on dénombre des millions de wearables (cfr les objets connectés en chiffre, p. 67), que très peu produits de luxe connectés ont été commercialisés. Jusqu'à ce jour, ce n'est que dans l'horlogerie, domaine où les nouvelles technologies sont déjà bien courantes (cfr d'autres innovations, p. 61) que les premiers produits connectés de luxe sont apparus.

Ainsi en mai 2017, seules les marques de luxe comme Frédérique Constant TAG Heuer de LVMH, Montblanc de Richemont et Hermès avaient lancé leurs premières montres connectées. Nous avons observé ces différentes montres connectées de luxe. Pour avoir une vision de ce qui peut arriver sur le marché dans les années à venir, nous avons par ailleurs imaginé un produit futuriste de luxe qui répondrait à un maximum d'enjeux actuels.

Dans cette étude de cas, nous avons omis les produits connectés qui ont une décoration de luxe. Certaines entreprises prennent un produit simple accessible à tous et lui intègrent des matériaux rares (l'or, le diamant etc.) afin de rendre ce même produit inaccessible et donc pour une exclusivité. Les smartphones les plus chers au monde sont un bel exemple. Recouverts de 100 grammes d'or, de 600 diamants blancs avec une vitre en saphir et à la place du bouton home d'Apple un diamant noir de 26 carats, ces smartphones sont de véritables coffres forts à eux seuls (ROBERT J. & ARMITAGE J., 2015). Vendus pour la somme de 19 millions d'euros, ils sont prédestinés à être vendus à des clients au top de la pyramide des richesses.

Nous terminerons l'étude de terrain par une étude qualitative pour avoir une idée de la perception des consommateurs face à ces nouveaux produits de luxe. Nous avons choisi une étude qualitative car selon le livre *Marketing International : Marchés, culture et organisation*, « *les études qualitatives apportent beaucoup de valeur ajoutée dans la résolution des problèmes d'innovation (produits et positionnements) et de revitalisation des marques.* » (PRIME N. & USUNIER J.-C., 2015) Une étude qualitative rentre donc bien dans nos objectifs.

4.6.1 Le secteur de l'horlogerie et des smartwatches

Le secteur de l'horlogerie de luxe a éprouvé quelques difficultés ces dernières années avec une diminution des ventes de 8% en 2016 par rapport à 2015 (BAIN & COMPANY, 2016). Cela est dû notamment à la diminution des ventes chinoises provenant d'une nouvelle loi anti-corruption en Chine. Résultat décevant donc puisqu'à quatre ans de là, l'horlogerie gardait encore un engouement sans précédent (LE BAIL S., 2011). C'était notamment grâce à la clientèle féminine qui avait développé un grand intérêt pour les montres de haute horlogerie Patek Philippe, Breguet, Jaeger-Le Coultre et/ou pour les montres de mode comme celles de Dior, Gucci et Dolce Gabbana (LE BAIL S., 2011).

Les premiers produits connectés de luxe que les grandes enseignes implémentèrent sur le marché étaient des smartwatches. Cela a demandé un réel effort aux entreprises. En effet, le développement d'une nouvelle est un processus complexe en termes de design, de l'ajout de nouveaux matériaux et de technologies (ROBERT J. & ARMITAGE J., 2015).

En ce qui concerne le marché des smartwatches, celui-ci n'est pas de tout repos. Des marques comme Sony, ASUS, LG, Samsung, Apple sont sur le marché depuis plusieurs années. Même si celles-ci ne sont pas des marques de luxe et visent une autre clientèle, elles

représentent tout de même des concurrents indirects avec un pouvoir non négligeable. L'offre de montres connectés augmente très rapidement (cfr ANNEXE 16 : Prédiction sur l'offre des wearables). On prévoit une augmentation de l'offre de 18% d'ici 2021 pour arriver à 70 millions de smartwatches (BEAVER L., 2016). Cela signifie encore plus de concurrents directs ou indirects dans les années à venir.

Actuellement, le marché des smartwatches est quelque peu décevant comme le montre une chercheuse pour Business Intelligence qui a écrit *the smartwatch report 2016* (BEAVER L., 2016). Les early birds désormais satisfaits, la demande se réduit de plus en plus. Selon un journaliste du Financial Review, la marque Apple , leader mondial dans le marché des montres connectées avec 40% de part de marché, a vu ses ventes de l'Apple Watch 1 diminuer de 70% en 2017 (ROVZAR C. , 2017). Les clients se plaignent d'un manque de connectivité et d'applications spécifiques. Le marché des smartwatches devra voir bientôt l'ajout de nouvelles fonctionnalités et augmenter les capacités de ces nouveaux objets. A l'heure actuelle le marché reste flou, même si certains spécialistes (BEAVER L. ,2016/ ICB INSIGHT, 2015) sont persuadés qu'il y a encore de grosses opportunités économiques.

En raison des complexités techniques et de l'incertitude du marché, investir dans le marché des montres connectées était un investissement risqué . A première vue, rien n'aurait attiré les grandes enseignes. Pourtant, on voit que l'implémentation des smartwatches de luxe suit une certaine logique,

- **Le secteur de l'horlogerie utilise déjà beaucoup de technologies.** Les fabriques sont déjà équipées des technologies dernier cri (cfr d'autres innovations, p. 61).
- **Les ventes de montres de luxe ont diminué.** Nous pouvons donc penser que les marques innovent de manière réactionniste.
- **Les besoins de smartwatches sont croissants.** Le besoin de montres connectées grandit de plus en plus comme le démontrent deux chercheurs coréens (KI JOON K. & DONG-HEE S., 2014). Les smartwatches apportent aux consommateurs un accès à l'information instantanée et ce de manière interactive. Selon ces mêmes chercheurs, les montres connectées sont perçues non seulement comme des outils mais aussi comme un moyen de représenter sa personnalité, ses goûts et son caractère. Utiliser un outil digital plutôt qu'un autre est une manière, en effet, de se distinguer de la masse (KI JOON K. & DONG-HEE S., 2014).

4.6.1.1 Smartwatch de Frédérique Constant

La montre connectée de Frédérique Constant est arrivée en juin 2015. C'était alors la première montre intelligente suisse implantée sur le marché. Cette montre en comparaison avec d'autres montres connectées ne comporte pas d'écran digital. La montre garde donc un aspect plutôt classique en affichant le temps via des aiguilles traditionnelles. Une montre pour la gente féminine a aussi été créée.

Un partenariat a été fait avec MotionX, une entreprise qui crée des applications mobiles pour des bracelets fitness. MotionX développa l'application mobile qui permet de récolter et de voir les différentes données récoltées sur un smartphone. La montre connectée est encore à ses débuts et n'offre que peu d'applications,

- **Traqueur d'activité** : le nombre de pas effectués, les calories brûlées et la distance parcourue.
- **Coaching** : coach personnel avec message personnalisé.
- **Analyse du sommeil** : combien de temps vous avez dormi, vos moments de sommeils profonds,...
- **Des alertes actives** : rappel de bouger si on a été trop statique.
- **Sauvegarde dans le cloud** : la montre connectée envoie automatiquement ses données sur l'activité et les heures de sommeil dans un Cloud. Il est possible de retrouver ceux-ci sur différents appareils.
- **Notification** : légère vibration quand un message ou un mail est reçu.
- **Worldtimer** : mise à jour du temps automatiquement pour les gens qui voyagent beaucoup.
- **Applications basiques d'une montre** : réveil, chrono etc. (FREDERIQUE CONSTANT, 2017).



¹³ Les commentaires des testeurs (RAJAGOPALAN A., 2016 / MCGARRY C., 2016 / PHILIPS J., 2015), sont plus ou moins convergents. La montre est belle et le design est travaillé ce qui prouve l'expertise horlogère suisse. Par contre, la smartwatch au niveau technologique ne satisfait pas. Même si celle-ci est équipée d'un système ingénieux pour se recharger en partie automatiquement via des petits rotors intégrés, celle-ci manque cruellement d'applications et de netteté. Les alertes ne sont pas assez bien programmées et ne se sentent presque pas. Les différents utilisateurs doivent faire preuve d'ingéniosité quand ils ne trouvent pas l'application ou bien que le calcul de leurs heures de sommeil est biaisé etc.

petits rotors intégrés, celle-ci manque cruellement d'applications et de netteté. Les alertes ne sont pas assez bien programmées et ne se sentent presque pas. Les différents utilisateurs doivent faire preuve d'ingéniosité quand ils ne trouvent pas l'application ou bien que le calcul de leurs heures de sommeil est biaisé etc.

Pour les différentes utilités proposées, la montre semble aussi trop chères. Celle-ci coûte de 995 dollars jusqu'à 1'295 dollars, alors que l'Apple Watch 1 et la Smartwatch Gear qui proposent plus d'applications, coûtent respectivement 350 et 150 dollars... Selon un testeur de la montre Frédérique Constant et expert en objet connecté (PHILIPS J., 2015), la montre ne pourra jamais dépasser la Smartwatch Gear ou l'Apple Watch. En effet, celles-ci sont bien trop avancées, mais le savoir-faire suisse et la beauté engendrée par l'artisanat permet au client d'oublier ses carences digitales.

¹³ Image récupérée de FREDERIQUE CONSTANT (2016). *Smartwatch features*. Récupérée le 23 avril 2017 de <https://smartwatch.frederiqueconstant.com/features>

Demande actuelle	Valeur ajoutée de la montre Frédéric Constant
Instantanéité	Pas ou peu d'alerte en cas de messages, appels
Un prix non excessif	Considéré comme étant trop cher
Expérience de luxe exceptionnelle	Manque de précision et d'ergonomie au niveau tech. Donc manque de plaisir
Exclusif	Accessible partout et pour tous
Reconnaissance	Pas de création de communauté spécifique. Logo très petit.
Durable	Batterie rechargeable
Ethique	Aucune information
Pour voyageur	Application worldtime
Interopérable/ Omni-channel	Peut être utilisée via plusieurs appareils (Iphone d'Apple, Samsung etc.)
Innovant	Performance produit et système de produits

4.6.1.2 Smartwatch Montblanc



¹⁴ Fin mars 2017, Montblanc lança sa toute première montre connectée intitulée Summit (faisant référence à la montagne du Mont Blanc). Montblanc est alors la première marque du groupe Richemont (leader mondial en horlogerie) à lancer une montre connectée. Pour la création de ce nouveau produit, une association avec Google fut réalisée. Ainsi la montre fonctionne sous le système d'opération de Google : Android Wear 2.0 (VLAD SAVOV, 2016).

L'écran est digital en comparaison avec la montre de Frédéric Constant. Une série de capteurs est intégrée à la montre (capteur de fréquence cardiaque, accéléromètre, gyroscope, baromètre, compas électronique etc.) (VLAD SAVOV, 2016/ ROVZAR C. ,2017). Les données sont transférées par Bluetooth ou par wifi. A noter que la montre ne propose pas de GPS alors que l'Apple Watch 2 et LG Watch Sport proposent cette fonctionnalité. Les fonctionnalités sont en grosse partie les mêmes que la LG Watch Sport qui fonctionne aussi sur Android Wear 2.0 : calcul des pas, récolte de données sur le sommeil, les mouvements, alerte en cas de notifications etc. (NAAS R. ,2016). La montre est équipée d'un microphone permettant à l'utilisateur d'envoyer des messages vocaux ou bien d'utiliser le Google Assistant. Finalement en ce qui concerne la batterie, celle-ci peut tenir un jour (MONTBLANC, 2017).

Une journaliste chez Forbes, expert en horlogerie et joaillerie de luxe (NAAS R.,2017) , a testé cette montre. Celle-ci se plaignait que la montre était clairement trop grande avec un diamètre de 48 mm. Par contre, la montre garde son style classique et sa sobriété. L'image de marque est ainsi conservée. De plus, il est possible de créer plus de 300 combinaisons possibles avec la montre Summit. Ainsi chaque utilisateur peut personnaliser sa montre selon ses besoins et son style (NAAS R., 2016). A l'avenir, Montblanc imagine une combinaison entre la montre Summit et un nouveau produit de « Augmented Paper » qui consiste en un agenda qui enregistre nos écrits dans un cloud. Les deux produits connectés pourront interagir entre eux.

¹⁴ Image récupérée de MONTBLANC (2017). *Montblanc Summit Watch*. Récupérée le 5 mai 2017 de <http://www.montblanc.com/en-us/collection/watches/montblanc-summit-collection/117529-montblanc-summit-smartwatch-titanium.html>

Demande actuelle	Valeur ajoutée de la montre Montblanc Summit
Instantanéité	Smartwatch classique !
Un prix non excessif	Considéré comme étant trop cher X
Expérience de luxe exceptionnelle	Fonctionnalités basiques X
Unique	Combinaisons possibles selon style et besoin ✓
Exclusif	Largement disponible X
Tradition	Le casier est typique des montres mécaniques de 1858 ✓
Reconnaissable	Montre très large, style classique de Montblanc ✓
Durable	Aucune information !
Ethique	Aucune information !
Pour voyageur	Application worldtime, mais chargement régulier (un jour max autonomie) !
Interopérable/ Omni-channel	Peut être utilisée via plusieurs appareils (Iphone d'Apple, Samsung etc.) ✓
Innovant	Innovation de produit, mais future innovation de système avec la combinaison de l'Augmented Paper !

4.6.1.3 Smartwatch TAG Heuer Modular



¹⁵ La première montre connectée de luxe arriva le 9 novembre 2015 par la société TAG Heuer (filiale du groupe Moet Hennessy Louis Vuitton). Cette smartwatch eu un réel succès. Quelques mois après son lancement, Jean-Claude Biver (le directeur du département montre chez LVMH) annonçait qu'ils allaient revoir la production de la montre à la hausse pour répondre à la demande toujours plus grande. Plus de 57'000 personnes achetèrent la montre (TAG HEUER, 2017). La marque annonça dès la fin de l'année 2015, qu'ils allaient penser à diversifier leur gamme (GRETTER, 2015). Chose faite puisque en 2017, la marque lança sa deuxième montre connectée : la TAG Heuer Modular 45 mm.

Le terme « modular » fait référence au fait que la montre peut être divisée et personnalisée via une série de pièces interchangeables. C'est une première pour les montres de luxe connectées. L'acheteur peut choisir le bracelet, le casier, l'anneau supérieur, la boucle etc. TAG Heuer propose plus de 45 combinaisons possibles (arceau en diamants, bracelet en cuir, en or, casier en or rose etc.) permettant aux clients de donner libre cours à sa personnalité (LEE N., 2017). La nouveauté de cette montre modulaire est que la technologie est remplaçable ce qui signifie que lorsque la technologie devient obsolète, le client peut remplacer cette partie distincte.

L'écran est digital mais il reste très design et est représentatif d'une montre de luxe. Selon un des testeurs (SAWH M., 2017), il faut réellement se rapprocher de la montre pour découvrir que celle-ci contient un écran digital. Il est possible de changer le module digital pour un module mécanique typique des montres classiques suisses. Le client peut donc passer d'une montre high-tech, digitale et tendance à une montre plus traditionnelle.

¹⁵ Image récupérée de TAG HUEUER (2017). Tag Heuer connected modular 45. Récupéré le 03 mai 2017 de <https://www.tagheuer.com/en/watches/tag-heuer-connected>

A noter que la partie digitale (le processeur principalement) n'est pas fabriquée en Suisse ce qui supprime la signature « Swiss Made » et la remplace par « Swiss Engineered, imaginée et conçue en Suisse (TAG Heuer, 2017). Ce point avait déjà étonné les acheteurs lors de la sortie de la première montre connectée de TAG Heuer. La marque avant 2015 n'avait commercialisé que des montres 100% hélices (GRETTLER, 2015). La montre de Frédéric Constant en comparaison est produite en Suisse. Pour une Non-Swiss Made, la montre Modular de TAG Heuer se place comme étant la plus chère des Android Wear du marché allant de 1'800 à 15'000 dollar (selon les combinaisons choisies). Selon les testeurs (LEE N., 2017/ SAWH M., 2017), parce que la montre est modulable et donc durable, ce prix est correct.

La montre est comme son prédecesseur équipée de nombreux capteurs : accéléromètre, microphone, capteur de vibrations, de lumières, détecteur de mouvements. Elle est aussi équipée d'un GPS, d'une mémoire de 4 GB et d'un processeur Intel (TAG Heuer, 2017). Sous Android Wear, de nombreuses applications d'Android Play et de Google Play sont téléchargeables. En plus de cela, la montre peut être connectée et utilisable via d'autres appareils comme l'Iphone d'Apple (LEE N., 2017). Le principal problème rencontré par les testeurs (LEE N., 2017/ SAWH M., 2017) concerne la batterie qui semble être beaucoup trop faible. Celle-ci tient un jour seulement... Le fait de pouvoir changer le casier avec celui d'une montre mécanique qui n'a pas besoin de recharge, est donc une aubaine.



¹⁶ Certaines fonctionnalités peuvent être très utiles pour nos clients cibles omnivores et entêtés : des alertes constantes et des applications de time management ainsi que des applications pour les voyages et les déplacements. Par exemple, avoir la possibilité d'utiliser Google traduction à même la montre (TAG Heuer, 2017).

En 2016, avant la sortie de la nouvelle montre Modular, l'analyste, John Guy de Mainfirst Bank estimait que malgré son grand succès, la première montre connectée de TAG Heuer représentait moins de 10% des ventes totales de la marque (ROVZAR C., 2017). Ainsi, celle-ci n'aura pas donné assez d'arguments pour un éventuel changement stratégique ou le développement d'un nouveau business model. Qu'en sera-t-il de son dernier modèle ?

¹⁶ Image récupérée de TAG HUEUER (2017). Tag Heuer connected modular 45. Récupéré le 03 mai 2017 de <https://www.tagheuer.com/en/watches/tag-heuer-connected>

Demande actuelle	Valeur ajoutée de la montre Modular Tag Heuer	
Instantanéité	Alerte et time management app	✓
Un prix non excessif	Non car modulable	✓
Expérience de luxe exceptionnelle	Batterie faible qui gâche le plaisir	✗
Unique	Personnalisable avec les pièces détachés (diamants, or, or rose, type de cuir)	✓
Exclusif	Pas d'information	!
Tradition	Interchangeable avec une montre mécanique, design classique	✓
Reconnaissable	Oui grâce à un logo fort prononcé sur l'écran digital	✓
Durable	Pièces détachées, remplaçables	✓
Ethique	Pas d'information	!
Pour voyageur	GPS et applications intéressantes	✓
Interopérable/ Omni-channel	Dépendance d'Android	!
Innovant	Système modulable est une première ! Applications basiques néanmoins	!

4.6.1.4 Apple Watch Hermès



¹⁷L'Apple Watch Hermès est une nouveauté pour la maison française établie depuis 1837. Lancée en 2015, le produit est dû à l'association entre deux marques emblématiques : Hermès et l'entreprise technologique et design Apple. Le cadran digital est conçu entièrement par Apple et le bracelet est fabriqué par la maison Hermès, le cuir étant son corps de métier. L'Apple watch Hermès s'inspire des montres iconiques de la maison comme l'Arceau et la Cape Cod (APPLE, 2017/ HERMES, 2017). La boucle du bracelet est inspirée des étriers faisant référence à la forte relation entre l'équitation et la maison Hermès.

L'entreprise de maroquinerie/sellerie a donc décidé de ne pas se lancer dans la production complexe des composantes techniques et de continuer à répondre aux valeurs qu'elle prône : l'artisanat et le savoir-faire français. Les bracelets sont, en effet, fabriqués en France par des artisans. Une partie est cousue main le reste est cousue à la machine. La maison a ainsi réussi à ne pas troubler l'esprit mental du client.

Le client a toute une étendue de choix pour convenir au mieux à sa personnalité. Il y a des bracelets avec un simple tour, double tour et déployant en cuir. Il est possible de choisir le type de cuir (barénia, swift, epsom). Différentes couleurs de bracelets sont aussi disponibles, des couleurs classiques (brun alias fauve, noir, gris foncé alias étain) ou des couleurs plus diverses (blanc, orange feu, bleu/vert alias bleu paon et bleu saphir). A noter qu'un bracelet en caoutchouc, plus sportif et waterproof est aussi disponible à l'achat d'une montre Apple Watch Hermès (HERMES, 2017).

Les fonctionnalités sont les mêmes que l'Apple Watch qui est disponible à un prix cinq fois moins cher. En effet, le prix pour l'Apple Watch d'Hermès s'élève entre 1'350 à 1'500 euro. Le prix variant selon le diamètre du cadran (32 mm ou 42 mm) et le choix du bracelet. Au niveau

¹⁷ Image récupérée de Hermès (2017). *Une collaboration iconique*. Récupéré le 03 mai 2017 de <http://www.hermes.com/applewatchhermes/fr/?c=BE>

des applications, la seule différence concerne une application qui permet d'avoir un fond d'écran horloger unique signé Hermès.

Au départ, la montre n'était disponible que dans certains magasins bien spécifiques dans le monde, ce qui augmentait son attractivité et montrait que ce produit n'était pas produit pour le mass-market (HUEN E., 2015). Désormais, la montre est disponible en ligne à travers le site d'Hermès et l'Apple online store.

Selon Pierre-Alexis Dumas, le directeur artistique de la maison Hermès, l'association entre Apple et Hermès a un sens, c'est « "l'établissement d'une alliance d'excellence, comme le cheval et sa calèche, une équipe parfaite. » (DEBORD M., 2015). Les deux entreprises sont reconnues comme étant expertes en design et esthétisme. La mariage semble donc censé en termes d'image. Certains auteurs restent pourtant perplexes vis-à-vis de cette nouvelle collaboration. C'est le cas pour les journalistes de Business Insider et de chez Forbes (DEBORD M., 2015/ EUSTACIA H., 2015). Apple semble vouloir se distinguer comme une marque de luxe. La marque propose par exemple une Apple Watch en or pour 17'000 dollars. Un partenariat avec Hermès pourrait lui donner plus de crédibilité.

En ce qui concerne Hermès, celle-ci essaie de paraître moderne et technologique. Selon les journalistes les deux firmes auraient oublié leur ADN de base ce qui pourrait polluer leurs images dans le futur. Pour Oussama Ammar, organisateur d'une conférence sur les liens entre luxe et numérique, ce partenariat est totalement à l'avantage d'Apple. "Avec leur montre, ils peuvent faire des maisons de luxe de simples sous-traitants, fournisseurs de bracelets. Je ne serais d'ailleurs pas étonné qu'Apple leur réclame une commission pour chaque bracelet vendu." (MAENTI B., 2015)

Demande actuelle	Valeur ajoutée de la montre Apple watch d'Hermès	
Instantanéité	Aucune information. Dépendante du la marque Apple	!
Un prix non excessif	Les testeurs ne se sont pas plaints	✓
Expérience de luxe exceptionnelle	Expérience en magasin, packaging typique Hermès	✓
Unique	Choix dans l'esthétisme (cuir, couleurs, style)	✓
Exclusif	Disponible au départ dans seulement quelques magasins. Aujourd'hui, en ligne...	✗
Tradition	Respectée en se focalisant sur son corps de métier et ses valeurs	✓
Reconnaissable	Le double tour est l'emblème même du Cape Cod produit icônicque d'Hermès	✓
Durable	Le bracelet l'est, quid de l'Apple Watch ?	!
Ethique	Aucune information.	✗
Pour voyageur	Aucune information. Cela dépend de la marque Apple	!
Interopérable/ Omni-channel	Aucune information. Cela dépend de la marque Apple	!
Innovant	Partenariat très innovant entre deux grandes marques.	✓

4.6.2 D'autres métiers du luxe connectés

4.6.2.1 La conquête connecté des autres métiers du luxe

Dans les autres métiers du luxe comme la joaillerie, le prêt-à-porter, la maroquinerie et les parfums/cosmétiques, jusqu'à ce jour aucun produit connecté n'a pu être trouvé parmi les grandes enseignes du luxe. Face à cette léthargie, il existe de nombreuses start-ups qui ont lancé leurs objets connectés dits de luxe. Beaucoup visent des bijoux haut de gamme comme Armill et Netatmo proposent des bracelets connectés en pierres précieuses,. Kiroco , une start-up anglaise propose un colliers pouvant recevoir des messages vidéos. Les Japonais de 16Lab développent une bague permettant de contrôler un pc à distance (MAENTI B., 2015). Les produits de ces nouvelles initiatives ne rentrent pas dans le cadre de notre travail. En effet, nous nous focalisons principalement sur les grandes enseignes du luxe.

Ralph Lauren prône la vente d'un produit connecté l'Ultimate Rick Bag (produit iconique de la marque). Malheureusement, ce sac-à-main doté d'une lampe LED et d'un chargeur pour smartphone ne correspond pas à notre définition d'un produit connecté de luxe qui demande des éléments physiques permettant une connexion vers d'autres systèmes (cfr qu'est-ce qu'un produit de luxe connecté, p. 73).

L'arrivée des produits de luxe connectés dans d'autres métiers est cependant pour bientôt. Des produits connectés dans le prêt-à-porter et la maroquinerie ont déjà été annoncés. Ralph Lauren a dévoilé son polo connecté qui devrait retracer l'activité physique de son utilisateur. Le nouveau PDG de Louis Vuitton, Michael Burke a annoncé dans une interview que la marque allait bientôt lancer sa première valise connectée (BURKE M. ,2016). Le groupe LVMH en 2016 (soit l'année de la déclaration du lancement d'une valise connectée) a racheté la marque Rimowa. Rimowa et Delsey sont deux marques premium de fabricants de valise et de sacs. Ceux-ci se sont récemment lancés dans les valises et sac-à-mains connectés.

Les fonctionnalités de ces nouveaux objets sont diverses. Certains de ces sacs peuvent contenir des documents et biens personnels de forte importance et la perte de ceux-ci peut créer un réel malaise. Des puces de géolocalisation permettent de retrouver le précieux sac-à-main ou valise et donc d'éviter la perte ou le vol. Des cadenas à codes digitaux ou empreintes digitales permettent en plus de sécuriser le contenu des sacs (DELSEY PARIS, 2017). D'autres fonctions sont encore en cours de projets comme une balance intégrée qui permettrait de mesurer le contenu du sac. Les sacs connectés pourraient analyser le contenu et envoyer des notifications en cas d'oubli d'un bien (VULSER N. 2015). L'expertise en haute technologie de Rimowa et le savoir-faire et pouvoir du groupe LVMH promet un développement de produits très intéressants comme le rappelle le journal économiste, Challenge. (DROMARD T., 2016).

4.6.2.2 Un produit connecté de luxe futuriste

Sous l'inspiration des nombreux projets start-ups (BELINDA, 2016) et des idées d'un consultant en objets connectés (WATRIGANT T., 2015), on peut imaginer un produit connecté de luxe futuriste avec des fonctionnalités qui répondent au maximum à la demande actuelle des omnivores et entêtés. Rendre connecter un bracelet en cuir, un bijou, un sac ou même des vêtements pourra donner accès à ces différentes fonctionnalités,

- **Expérience de luxe exceptionnelle.** La marque peut créer une communauté fermée ayant les mêmes intérêts et plaisir. En effet, en récoltant de l'information sur ces utilisateurs, elle pourra rassembler ceux-ci selon de nombreux critères. Une fois des communautés de luxe créées, de nombreuses possibilités s'ouvrent aux marques pour engendrer une expérience de luxe. Chaque année par exemple, un membre de la communauté pourrait participer à un dîner gastronomique dans un pays exotique. Il y retrouverait des personnes de sa communauté de luxe. Une conciergerie avec un service 24h/24, 7j/7 peut aussi être intégrée, signifiant un réel plus dans le service de luxe.
- **Unique.** Les différents capteurs sur l'objet permettront de connaître les goûts et préférences de chacun de leur client et ainsi répondre au mieux à leurs attentes individuelles. Ainsi un client fan de montres pourra être informé s'il est proche d'un magasin très bien référencé par la communauté de luxe.
- **Exclusif.** L'accès à une communauté de luxe devrait être limité. Nous pouvons imaginer différentes communautés selon l'exclusivité (par exemple, la communauté des ultra-riches, des moyens riches et aspirants au luxe)
- **Voyage.** Le bracelet Armill par exemple, est utilisé comme passe pour entrer à des événements huppés dans le monde entier. Le service offert à la communauté est accessible et semblable quelle que soit la géolocalisation du client.
- **Tradition.** Le produit garde son aspect esthétique et traditionnel. Un design raffiné est nécessaire. Au niveau de la tradition et de l'histoire de la marque, il est imaginable que les marques développent un storytelling 2.0 complémenté avec des outils digitaux (vidéos, podcasts, photos diffusées via les réseaux sociaux).
- **Reconnaissable.** Le système de géolocalisation permet de savoir où les membres de la communauté/les adeptes d'une marque se localisent. Dans un concept «regardez-moi», cela peut être intéressant de se montrer se baladant dans les rues les plus prisées ou participant à des événements fastueux.
- **Durable.** La partie technologique pourrait être modulable et donc remplaçable en cas d'obsolescence. En ce qui concerne la durée de vie de la batterie, des petits rotors/panneaux solaires peuvent charger l'appareil. Cela permettra de tenir un mois ou deux sans devoir recharger.
- **Instantanéité.** Le produit doit pouvoir envoyer et recevoir de l'information non-stop 24h/24, 7j/7. Cela demande une connexion constante.

- **Un prix non excessif.** En créant une communauté de luxe, la marque pourra développer d'autres sources de revenus et ainsi avoir une marge depuis d'autres sources que la vente de produit, ce qui pourra réduire le prix des produits. Des restaurants gastronomiques par exemple peuvent payer cher le fait d'être inscrits comme étant de qualité dans la communauté de luxe.
- **Ethique.** Une charte sur l'utilisation des données est mise en place entre le client et la firme. Les technologies et les produits sont certifiés écologiquement responsables. En ce qui concerne l'aspect social, la communauté peut réaliser des actions pour l'aide à autrui.
- **Interopérable/ Omni-channel.** L'appareil fonctionne aussi bien avec un Android qu'un IOS. Il est compatible avec une multitude d'objets (voitures, pc, etc.)
- **Innovant.** Dans l'industrie du luxe, la création d'une communauté de clients via un produit représente quelque chose d'innovant. Cela touche l'innovation par l'expérience, plus particulièrement : l'engagement des consommateur, un nouveau service et un nouveau réseau d'utilisateurs (cfr plusieurs types d'innovation, p. 53). La firme pourrait même continuer à innover au sein même de sa communauté : événements rocambolesques, nouvelle promotion marketing etc.

4.6.3 Etude qualitative des perceptions des consommateurs

4.6.3.1 Méthodologie et objectifs de l'étude

Afin de pouvoir estimer la perception des consommateurs par rapport aux produits de luxe connectés, nous avons élaboré une enquête qualitative sur base d'un questionnaire comportant dix questions (cfr ANNEXE 17 : Questionnaire pour l'étude qualitative). Le questionnaire a été diffusé en ligne. La population de répondants s'est élevée à 167 personnes. Nous cherchons à remarquer certaines tendances pour confirmer nos dires.

- Quels sont leurs attentes vis-à-vis des objets de luxe traditionnels ?
- Les clients de luxe réguliers ont-ils un réel intérêt pour les wearables ?
- Quelles sont les utilités les plus recherchées dans les produits connectés ?
- Combien sont-ils prêts à mettre en plus pour l'implémentation de la connectivité à leurs produits de luxe traditionnels ?
- Quels sont leurs perceptions vis-à-vis d'un mariage éventuel entre la technologie et les produits de luxe ?

Afin de rebondir sur nos précédentes démonstrations, nous nous sommes efforcés de garder un échantillon de personnes correspondantes aux critères ci-dessous,

- Un consommateur régulier de produits de luxe.
- D'origine asiatique (principalement chinoise), européenne ou américaine.

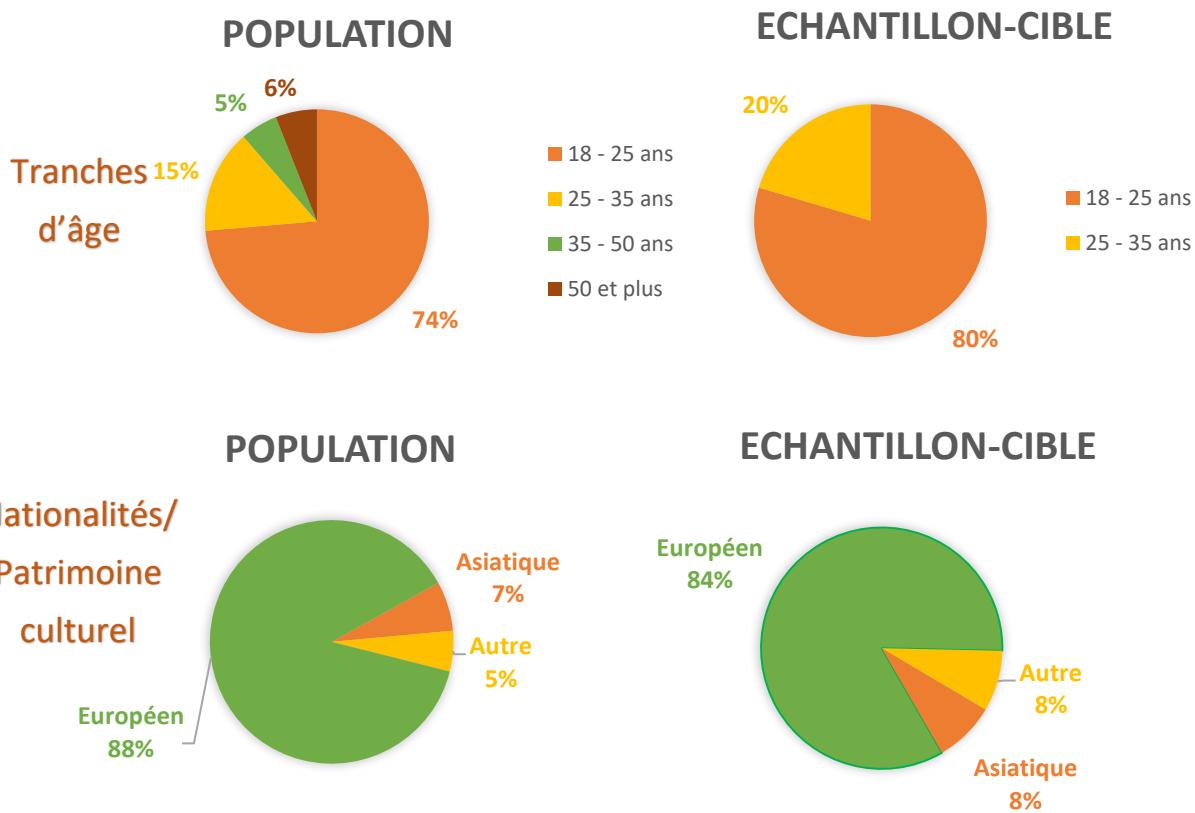
Idéalement, nous aurions voulu cibler seulement les profils d'omnivores et d'entêtés définis précédemment (cfr la consommation de luxe en chiffre, p. 38-39). Malheureusement, le questionnaire se voulant preste était trop court pour déterminer avec certitudes les différents profils de clients. Nous avons toutefois gardé le critère d'appartenance à la tranche d'âge plutôt jeune (entre 18 et 35 ans), critère courant dans les profils d'entêtés et d'omnivores.

Les quatre premières questions du questionnaires étaient composées de cases à cocher. Celles-ci avaient pour but de cibler notre échantillon. Sur toute la population interrogée seulement 49 répondants ne correspondaient réellement à notre cible. Selon la formule statistique ci-dessus, cela correspondrait à avoir une marge d'erreur de 14%.

$$e \text{ (marge d'erreur)}^1 = \frac{1}{\sqrt{n \text{ (taille de l'échantillon)}}}$$

Cette étude a été réalisée avec une volonté d'être globale. Malheureusement, le manque d'intervenants d'origines diverses ne nous laisse pas entrevoir les perspectives à travers différents continents. Pour des problèmes plus de réseaux et de diversifications des connections, la majorité des intervenants sont européens. Cette enquête qualitative permet d'avoir un avant-goût des perceptions actuelles. L'échantillon cible étant relativement bas, ce support ne pourra pas être utilisé comme une démonstration absolue des faits explicités dans le corps de ce travail.

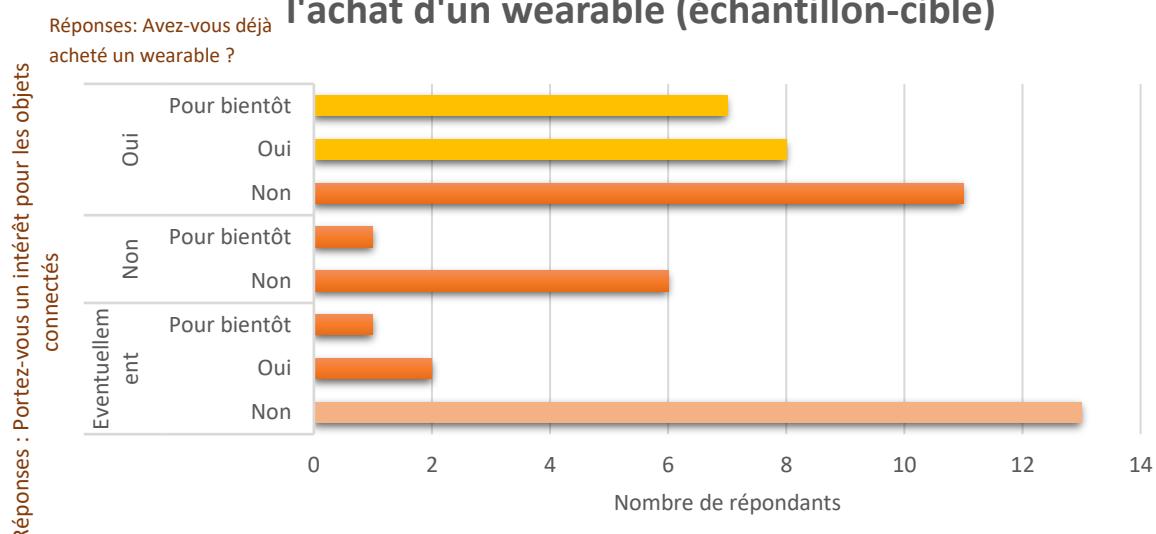
4.6.3.2 Résultat de l'étude qualitative



Sur les 49 répondants qui correspondaient à notre échantillon-cible, 80% faisait partie des plus jeunes de la génération Y allant de 18 à 25 ans (cfr séduire les plus jeunes, pp. 42-43). 84% de ceux-ci sont européens. Nous garderons en mémoire ces deux éléments qui peuvent expliciter certaines réponses/tendances. De plus, l'échantillon-cible manquant de profils asiatiques (chinois) et américains ne pourra pas nous donner précisément les perceptions de ces deux profils de clients substantiels au marché du luxe. Nous exposerons nos résultats dans l'ordre des questions.

1. Les aspirants au luxe ou clients réguliers ont-ils un réel intérêts pour les wearables ?

Lien entre l'intérêt pour les objets connectés et l'achat d'un wearable (échantillon-cible)



Nous pouvons observer que les répondants de notre échantillon-cible sont généralement intéressés par les objets connectés (26 réponses « oui » soit 53% de l'échantillon et 16 réponses « éventuellement » soit 32%). Pourtant, encore que très peu n'ont acheté de wearables jusqu'à présent. Sur tout l'échantillon, seulement 10 répondants soit 20% en ont déjà acheté un. Nous pouvons remarquer sur le graphique que consommateur de luxe qui portent un intérêt pour les objets connectés sont souvent ceux qui achètent un wearable ou qui prévoient d'en acheter un prochainement (cfr barres jaunâtres du graphique ci-dessus). En ce qui concerne, les clients réguliers de luxe plus dubitatifs à propos des objets connectés, nous constatons qu'ils sont 13 sur 16 soit 81% à ne pas vouloir acheter sous peu un wearable (cfr barre orange claire du graphique ci-dessus).

2. Quels sont leurs attentes vis-à-vis des objets de luxe traditionnels ?

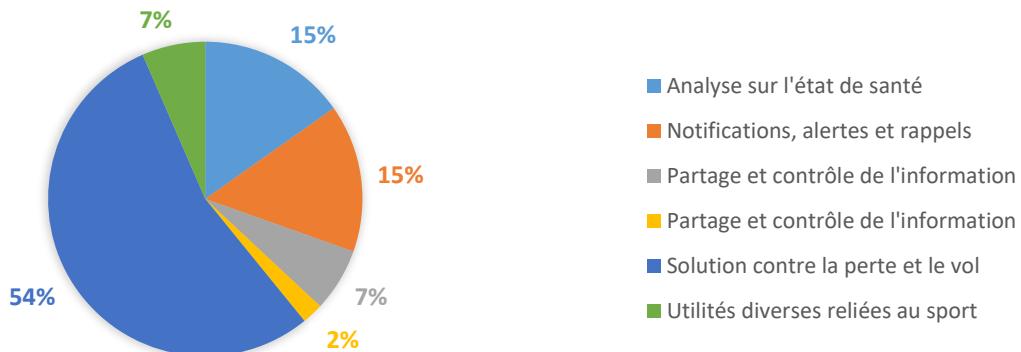
La question était ouverte. Les réponses de l'échantillon étaient diverses avec 35 réponses valables. Nous avons pu regrouper celles-ci dans cinq catégories différentes. Selon les résultats récoltés, nous avons observé que,

- 37% désirent plus de technologies (applications smartphone, solutions contre la perte et le vol, écran tactile, LED intégré, autonomie des objets etc.)
- 20% désirent plus d'innovation et d'originalité. Ils demandent notamment plus de personnalisation.

- 20% désirent des éléments divers comme une meilleur distribution pour les indépendants, plus de costard, des prix moins chers, plus de discréction et d'exclusivité.
- 14% estiment que le luxe est déjà assez diversifié ainsi et n'a pas besoin de changer.
- 9% souhaitent des objets plus éthiques et eco-friendly.

3. Quelles sont les utilités les plus recherchées dans les produits connectés ?

RÉPONSES EN POURCENTAGE ÉCHANTILLON



Nous pouvons constater que notre échantillon-cible privilégie les solutions contre la perte et le vol¹⁸. En second, vient l'analyse sur l'état de santé et les notifications diverses. Si nous comparons avec la population, nous constatons que les solutions contre la perte et le vol sont aussi la première utilité demandée (42%), suivi de l'analyse sur l'état de santé (18%), suivi au même niveau des notifications et rappels/des utilités reliées au sport (14%)

4. Combien sont-ils prêts à mettre en plus pour l'implémentation de la connectivité à leurs produits de luxe traditionnels ?

Nous avons décidé de laisser cette question ouverte afin de laisser aux répondants toute la liberté d'exprimer leurs perspectives de prix. En effet, si nous avions imposé plusieurs tranches de prix, cela aurait pu influencer les réponses. Dans le plus grand nombre de cas, les répondants ont répondu par un prix en euro (+50 euro, + 100 euro), d'autres ont donné un pourcentage (par exemple +20% du prix du produit). Les réponses en pourcentage nous posèrent problème. En effet, nous cherchions à placer chaque réponse dans différentes catégories, mais où pouvions-nous placer « 20% du prix du produit » ? Dans le luxe, un produit peut coûter 100 € (un parfum) jusqu'à 30'000 € (un sac-à-main en cuir de crocodile). On passe de plus 20€ à plus 6'000 €. Les réponses en pourcentage, au nombre de 9 sur 47 ont donc été omises¹⁹. Ainsi, dans les réponses récoltées nous pouvons observer que

¹⁸ Les réponses étaient des choix multiples. Nous avons fait l'addition de toutes les réponses et nous avons fait des pourcentages.

¹⁹ Nous avons tout de même fait la moyenne de ces neufs réponses. Les répondants sont prêts à mettre 20% du prix en plus mais cela dépend fortement du produit.

- 31% ne paierait pas plus.
- 27% paierait entre 10 et 50 euro en plus.
- 39% paierait entre 50 et 150 euro en plus.
- 2 % paierait de 150 jusqu'à 300 euro.
- 1 % paierait plus de 300 euro (la plus haute réponse s'élève à 700 euro).

Les résultats ici sont plutôt décevants. En effet, 97% des répondants ne sont pas prêts à mettre plus de 150 € pour la connectivité de leur produit de luxe. Les coûts des investissements dans l'Ido étant très fort, nous espérions un résultat beaucoup plus impressionnant avec des montants parfois colossaux. Nous pensons que ces résultats sont dus au fait que 80% des répondants faisaient partie des plus jeunes de la génération Y, génération montante mais avec un pouvoir d'achat encore faible comparé avec les baby-boomers et la génération X. Quand nous observons les résultats de la population dans la tranche d'âge supérieure (c-à-d à partir de 35 ans), nous constatons que les prix proposés sont à la hausse (minimum 250 euro pour aller jusqu'à 5000 euro).

5. Quels sont leurs perceptions vis-à-vis d'un mariage éventuel entre technologie et produits de luxe ?

Une fois encore, les réponses étaient ouvertes. Les réponses données par l'échantillon-cible allaient généralement dans le sens d'un mariage entre le luxe et connecté. Sur les 45 avis récoltés en supprimant les non-réponses et les sans-avis, 67% des répondants de l'échantillon étaient d'avis favorable, estimant que l'avenir tournait autour des nouvelles technologies et que le mariage des deux secteurs était réalisable et intéressant. 10% des répondants étaient plus perplexes et sceptiques. Ceux-ci souhaitent que le luxe ne perdent pas son charme, ni son esthétisme et que les produits de luxe ne deviennent pas de simples gadgets. D'autres personnes de cette catégorie se voient contraintes d'accepter le mariage considérant que cela va avec l'époque moderne et que le mariage est inévitable.

Finalement, la dernière catégorie de réponses concerne les personnes défavorables à ce mariage. Cela concernait 23% des répondants. Les produits sont considérés comme étant uniques et artisanaux et ces caractéristiques-ci ne s'accordent pas avec les nouvelles technologies. D'autres réponses concernaient le fait que les technologies étaient beaucoup trop vite dépassées. Cela ne correspond pas aux produits de luxe considérés comme intemporels et utilisés comme réels investissements pour l'avenir.

4.7 Des défis pour le luxe connecté

Les nouveaux produits connectés apportent avec eux des futurs changements et des nouveaux défis. Beaucoup d'auteurs considèrent que les avancées techniques sont le premier défi de demain. Les technologies doivent s'améliorer et être plus performantes (VAN KRANENBURG & BASS A., 2012). Les objets tech qui se comptent désormais par millions doivent être connectés entre eux et être intégrés à des systèmes à plus grande échelle (BENGHOZI P.-J. & BUREAU S. & MASSIT-FOLLEA F., 2011).

Certes, le développement technique est un grand enjeu, mais dans le cadre du secteur du luxe, nous poserons l'hypothèse que les enjeux qu'ils soient de l'ordre technique, éthique, environnemental doivent être pris comme un tout. Le cœur de métier de l'industrie du luxe est l'artisanat et non pas le développement d'avancées technologiques. Ne pas avoir le GPS dernier cri ne sera pas aussi néfaste dans l'industrie du luxe que dans des industries high-tech. Nous avons pu observer ce phénomène par les commentaires des différents testeurs qui considéraient la smartwatch Frédérique Constant très intéressante pour son raffinement et esthétisme, malgré le manque certain de fonctionnalités (cfr Smartwatch de Frédérique Constant, p. 89-90). Par contre, un produit qui va à contre sens des valeurs du luxe, un made in China, fabriqué par des enfants peut être beaucoup plus problématique au niveau de l'image. Nous énoncerons dans cette parties dix défis de demain pour l'implémentation des produits de luxe connectés.

4.7.1 Des développement techniques

Tout n'a pas encore été inventé, imaginé et développé en ce qui concerne l'Internet des objets. Il reste encore de nombreux problèmes techniques que les ingénieurs, penseurs et informaticiens se doivent de résoudre afin de permettre la fameuse révolution de l'Ido.

4.7.1.1 L'adressage des objets connectés.

Aujourd'hui, on fait encore bien la distinction entre le réel et le virtuel, mais la distinction des deux commence à être de plus en plus mince. L'Internet reste pour l'instant un moteur de recherche et de nomination de pages de textes, d'images et de sons qui circulent sur ce réseau (BENGHOZI P.-J. & BUREAU S. & MASSIT-FOLLEA F., 2011). L'Ido pourrait casser les frontières en proposant de naviguer à travers les objets qui eux sont dans le monde réel. Chaque objet aura son adressage unique. L'objet, une fois identifié, pourra être retrouvé sur l'Internet mêlant ainsi le monde du virtuel et du réel. L'Ido va permettre un échange d'information et de données entre deux mondes qui ne se côtoyaient presque pas (ABINGTON ADVISORY, 2016).

Il reste tout de même un grand travail à réaliser au niveau de l'identification des objets. Il faudra pouvoir définir leurs natures, fonctionnalités, services offerts, leur position dans l'espace et le temps, leur âge etc. Aujourd'hui, pour retrouver un site, on utilise un certain protocole, certaines règles (adresse IP, nom de domaine etc.). En ce qui concerne l'Ido tout reste encore à créer.

Est-ce imaginable d'adresser une adresse IP à tous les objets même aux puces microscopiques ? Pour rentrer des termes plus techniques, on imagine que la technologie de l'adressage IPv4 va être remplacée par l'IPv6 qui est la dernière et sixième version de l'adressage IP avec plus de composantes de sécurité (BOSCH, 2014 / CISCO ISBG, 2011). Des moteurs de recherche comme Shodan permettent déjà une première identification et localisation des objets connectés. Après un essai sur Shodan, nous avons pu observer que très peu d'objets sont actuellement repérables.

4.7.1.2 Développer des solutions qui puissent évoluer et s'adapter.

« Il ne sert à rien d'acquérir une solution onéreuse qu'il faudra changer au bout de quelques mois. Il est par exemple impensable d'avoir une solution qui fonctionne par beau temps mais pas lorsqu'il pleut (l'humidité affecte en effet la performance des objets connectés) » (BENGHOZI P.-J. & BUREAU S. & MASSIT-FOLLEA F., 2011). La montre modular de TAG Heuer est une exemple de solution pour pouvoir développer le produit en même temps que les technologies s'améliorent.

4.7.1.3 Le prix de ces nouvelles technologies.

Pour l'adoption des objets connectés dans le luxe, il faudrait que les composantes technologiques ne représentent pas un coup trop élevé pour que l'entreprise puisse garder une marge intéressante. Comme explicité précédemment, les coûts cachés sont déjà très élevés (cfq qu'est-ce qu'un produit de luxe connecté, p. 73). L'opération peut s'avérer infructueuse si les composantes technologiques de base coûtent trop cher.

La tendance actuelle va vers une diminution du prix des composantes technologiques. Par exemple, dans les smartphones le prix des systèmes des microphones a diminué de 70% en cinq ans (MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE, 2015). Un même destin devra arriver pour les puces RFID, autres capteurs, cloud, système de sauvegarde afin de rendre l'Ido plus accessible.

La menace des coûts élevés finalement ne viendra pas des composantes technologiques, mais du prix du stockage de données. On prévoit en 2019 que plus de 90% des données collectées via des objets connectés seront collectées dans le cloud (FRAMINGHAM M., 2014). Même si les coûts des puces et des matériaux diminuent, on ne pourra omettre les futurs coûts colossaux relatifs au stockage des données dans les data-centers (SIMEON G., 2013). Plus le nombre de données collectées deviendront élevées, plus des dépenses seront nécessaires...

4.7.1.4 L'interopérabilité.

Nous l'avons répété plusieurs fois. L'interopérabilité entre les différents objets et systèmes est primordial dans le monde de l'Ide. Si un sac ne peut se connecter ni avec un smartphone, ni avec un pc portable, le client peut être confronté à un désarroi. Sans interopérabilité, au moins 40% du potentiel de l'Ide ne pourra pas être réalisé (MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE, 2015).

L'interopérabilité s'exprime aussi par la capacité à agir sur différents systèmes et différents réseaux. Un produit de luxe connecté doit pouvoir agir avec un réseau qui lui est propre mais aussi avec d'autres réseaux et systèmes. L'interopérabilité est déjà bien courante dans certains secteurs comme dans l'industrie automobile par exemple. Cette industrie utilise différents réseaux en fonction des besoins de celle-ci (réseau de capteurs pour la sécurité, réseau de commandes pour le contrôle et la conduite du véhicule, réseau de téléphonie pour la communication, réseau pour le réglage de la température) (CISCO IBSG, 2011).

4.7.1.4 Création d'un réseau omni-channel d'expérience comparable

Les clients ont un lien avec la marque via différents canaux (réseaux sociaux, points de vente, site internet etc.). Avec l'internet des objets, le client pourra être en lien avec la marque via sa ceinture, son sac, ses vêtements etc. Quel que soit le canal utilisé, l'expérience client devra être comparable et égale à travers tous ces canaux.

Par ailleurs, il semble nécessaire de créer un réseau qui rassemble tous ces différents canaux internes et externes et que les données provenant des objets connectés fluctuent à travers ce réseau. Une boutique de luxe, le département marketing, la finance, un fournisseur (avec un accès adapté) devront avoir accès au réseau de données des produits de luxe connectés. Ainsi si un consommateur appelle le service après-vente pour une robe connectée trop courte, l'entreprise devra être capable de directement réagir (savoir de quelle robe il s'agit, d'en commander une autre dans le département supply chain etc.). Le réseau « omnichannels » permettra à l'entreprise de luxe d'être proactive et de préster un service optimal.

4.7.1.5 L'impact écologique

Réduire la consommation d'énergie de tous ces nouveaux objets connectés est être un réel challenge technique. La consommation d'énergie des puces RFID a diminué grâce aux progrès réalisés jusqu'à présent, mais la route est encore longue. Si des solutions ne sont pas rapidement trouvées, l'impact écologique de la technologie de l'Ido peut être néfaste pour cause d'une consommation d'énergie trop élevée pour des retours moindres. Prenons l'exemple de la consommation électrique d'une puce activée non-stop pour ne récolter que deux ou trois informations par mois seulement...

La première nécessité concerne la création de batterie à très faible consommation (FRIESS P. & VERMESAN O., 2014). Ensuite, des capteurs/puces « self-sustaining » qui soient rechargeables avec l'électricité de leur environnement tels que les vibrations, la lumière et la force du vent, pourront être imaginés (CISCO IBSG, 2011). Des scientifiques planchent déjà sur des systèmes puisant l'énergie dans les ondes électromagnétiques ou les rayons du soleil (SIMEON G., 2013).

Le recyclage des matériaux est aussi un problème au niveau de l'impact écologique (BENGHOZI P.-J. & BUREAU S. & MASSIT-FOLLEA F. , 2011). Un capteur, une puce RFID contiennent des matériaux rares et souvent difficilement renouvelables ou substituables comme le plomb, le cuivre, le fer etc. Des solutions au niveau du recyclage existent. Ces solutions sont-elles déjà intégrées dans la chaîne de valeur de l'industrie du luxe ?

4.7.2 De nouveaux partenaires pour une coopération globale

L'intégration des objets connectés de luxe demande des compétences qui ne sont pas propres à l'industrie du luxe (cfr l'industrie du luxe et le big data, p. 71 - 73). Comme proposé plus tôt, une coopération entre plusieurs acteurs semble nécessaire afin d'optimiser cette nouvelle révolution des produits de luxe. La tendance à la coopération commence à être courante comme notre étude de cas le montre : Hermès a fait un partenariat avec Apple, Frédérique Constant avec MotionX, Montblanc avec Google (cfr l'horlogerie p. 87-95).

En dehors des acteurs technologiques, les entreprises de luxe peuvent aussi collaborer avec d'autres différents acteurs : consultants, universités, entreprises de R&D, sans oublier tous les acteurs qui entourent l'entreprise comme les clients, fournisseurs, concurrents etc. (KARLSSON C. & TAVASSOLI, 2015). Cette collaboration ne doit pas spécialement se limiter à la frontière d'un pays. Les entreprises de luxe (qui ont une taille assez conséquente) sont souvent à plusieurs endroits de la Terre ce qui leur permettra d'aller chercher des collaborateurs d'envergure à travers le monde.

Ensemble, un savoir collectif peut être mis sur la table afin de créer une innovation technologique qui soit plus facilement implantable dans la stratégie de l'entreprise. Les entrants externes apportent à l'entreprise des idées, des informations, des connaissances et des technologies afin de développer le processus d'innovation (KARLSSON C. & TAVASSOLI, 2015). Même les plus grandes entreprises innovatrices n'innovent pas seulement grâce à leurs capacités internes. On pourra alors penser à la mise en place d'un système collaboratif d'« open innovation ». C'est un mode d'innovation où les entreprises plutôt que de chercher des idées et solutions en interne vont s'ouvrir aux autres, dépasser leurs frontières afin de découvrir des sources externes d'idées (ZOTT C. , AMITT R. & MASSA L. , 2011).

Les technologies vont permettre de partager de l'information et du savoir à travers différents acteurs et partenaires. Si de nombreux partenaires sont intégrés entre eux et qu'une réelle collaboration est mise en place, cela peut grandement faciliter le processus d'innovation technologique (DODGSON M. & FANN D. & SALTER A. , 2005) et donc la transition vers l'Ido.

La recherche d'une coopération devra aller dans les deux sens. Selon une étude qualitative basée sur 40 professionnels du secteur des objets connectés en France, seulement un quart des entreprises spécialisées dans l'Ide apportent leur service aux entreprises de luxe (ABINGTON ADVISORY, 2016). Or, huit entreprises spécialisées dans l'Ide sur dix pensent qu'elles peuvent réellement apporter de nombreux avantages en agrandissant le portefeuille de produits des entreprises de luxe (ABINGTON ADVISORY, 2016). Un effort doit donc être fait des deux côtés. Tant du côté des grandes enseignes du luxe que du côté des entreprises spécialisées dans l'Ide.

Cette collaboration globale est un défi, car il existe tout un lot de problèmes à devoir résoudre. Si nous passons au-dessous des incertitudes et des problèmes typiques des partenariats entre entreprises (problèmes de confiance, de communication et de partages des responsabilités) , il reste d'autres problèmes à prendre en compte. Nous en énumérerons trois :

1. Deux univers distincts

Il peut être délicat de mêler deux univers (celui des technologies et celui du luxe). Les compétences clés et les habitudes, mœurs et coutumes au sein des entreprises sont différents. Avec des techniques de communication et de gestion divergentes, il peut être complexe de gérer un projet ensemble.

2. Un manque d'expertise de luxe

On constate un manque d'expertise au sein des entreprises technologiques dans le domaine du luxe (ABINGTON ADVISORY, 2016). Beaucoup d'entreprises technologiques ne disposent pas encore d'une expérience assez importante pour pouvoir se présenter comme étant un collaborateur idéal pour le développement de produits de luxe connectés.

3. Peu de partenaires envisageables

Le marché des objets connectés, domaine assez nouveau n'est pas encore très abondant d'acteurs différents (cfr ANNEXE 18 : Le marché des objets connectés). L'entreprise américaine Fitbit qui vend des bracelets connectés de fitness domine le marché avec 19% des parts. L'entreprise Xiami et Apple sont presque côte à côte avec respectivement 15 et 13% des parts du marché (RTL INFO, 2017/ FRAMINGHAM M., 2017). Le reste du marché des objets connectés est composé de jeunes start-ups. Ainsi le choix des partenaires experts en objets connectés est assez restreint. Les entreprises de luxe passent aujourd'hui par des grands acteurs technologiques tels que Google et Apple etc.

4.7.3 Des problèmes légaux

Les dirigeants des compagnies de luxe devront porter plus d'attention aux questions de propriétés intellectuelles, de leurs innovations et de leurs créations connectées. Aujourd'hui dans l'industrie du luxe, le brevet permet d'obtenir une protection sur une création technique ou une innovation technologique (ALLERES D., 1995), mais ce système de brevet risque de devenir vite dépassé avec la complexité des objets connectés.

D'un objet connecté, des centaines de nouvelles utilisations pourront être développées, comment toutes les breveter ? Si l'entreprise change totalement son business model, comment peut-elle breveter son idée ? Tant de questions auxquelles la législation aujourd'hui ne peut que partiellement répondre.

Les droits sur les données est un autre défi (MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE, 2015, p.11). Les sociétés vont devoir établir de nombreux partenariats pour développer ces nouveaux produits. Du fournisseur au consommateur final, il y aura de nombreux acteurs qui vont participer à la création de données. Qui aura le droit sur les données générées par les objets connectés ? Prenons l'exemple de la montre connectée Montblanc. Est-ce que c'est l'utilisateur qui a le droit sur les données ? Est-ce l'entreprise productrice de montre (peut-être un acteur tiers) ? Est-ce la marque Montblanc qui a commercialisé le produit ?

4.7.4 Une sécurité de luxe

Selon les experts de l'Ido, la priorité avant le développement d'une quelconque nouvelle technologie concerne la sécurité des objets connectés (VAN KRANENBURG & BASS A., 2012)²⁰. En effet, un des premiers freins à l'implémentation des objets connectés dans les entreprises concerne la sécurité des objets (cfr ANNEXE 19 : Les barrières à investir dans l'Ido). A 39%, les entreprises si elles n'ont pas encore implémenté d'Ido, c'est pour des raisons de sécurité et de respect de vie privée (BUSINESS INSIDER, 2015).

Chaque produit connecté devra être protégé contre des attaques intérieures et extérieures. Les cyber-attaques existent depuis le début de l'Internet. Avec l'Internet des objets, ce sont des millions d'objets qui devront être protégés de ces attaques. En effet, chaque objet connecté représente un accès au réseau fermé de l'entreprise. Des millions de nouvelles portes d'entrées se créent. C'est le rôle de l'entreprise de sécuriser celles-ci (MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE, 2015, p.13). Aujourd'hui, beaucoup trop d'accès sont encore libres. « *Sur Shodan, le Google des objets connectés, quelques clics nous ont suffi pour accéder au panneau de contrôle d'une caméra installée par Orange à Puteaux, en région parisienne.* » (SIMEON G., 2013)

Via un objet connecté, un hacker peut avoir accès à des informations critiques de l'entreprise. Si celui-ci contrôle le réseau et a accès à des informations internes, il pourra mettre en péril l'entièreté de l'entreprise. A l'heure actuelle, 70% des objets connectés envoient des données qui ne sont pas cryptées (HP STUDY, 2014). Ce pourcentage élevé est inquiétant.

La sécurité de l'Ido ne concerne pas seulement la protection des entreprises. La sécurité est primordiale pour les porteurs de produits connectés. Les cyber-attaques transposées aux objets connectés de luxe peuvent représenter un réel danger. Prenons l'exemple d'un groupe de scientifiques collaborant avec des hackers qui ont réussi à pirater une voiture connectée et actionner le freinage de celle-ci sans le consentement du conducteur, mettant ainsi la vie du conducteur et des passagers en péril.... Le consommateur peut notamment avoir des informations et accès confidentiels sur son appareil (identification, code de ses cartes de banques etc.). Un hackeur mal intentionné pourrait engendrer des désastres pour l'individu.

Les consommateurs connaissant les risques restent vigilants. C'est ce qu'a révélé une enquête en ligne (HISCOX, 2015) avec un échantillon de 1005 français :

- 68% pensent que les données sont mal protégées
- 76% ne veulent pas partager leurs données personnelles

Tant que le risque d'attaques ne deviendra pas minimal, les consommateurs et les entreprises seront réticentes à vouloir investir dans ces nouveaux produits. Est-ce pour autant qu'il ne faille pas se lancer dans la révolution en marche ? Non, une prise de conscience doit être faite de la part de l'entreprise et du consommateur, mais la sécurité s'améliorera avec le temps, tout comme les attaques s'intensifieront avec le temps. Au début d'Internet, beaucoup de sites même des plus grands groupes étaient vulnérables.

²⁰ à noter qu'ils considèrent cela comme un développement technique. Nous aurions pu écrire ce défi au premier point.

Au niveau de l'entreprise de luxe, différentes actions peuvent être mises en place pour diminuer les possibilités d'attaques. Une protection à 100% sera difficilement possible, mais les entreprises peuvent grandement diminuer leur risque si des actions concrètes sont mises en place. L'effacement des données après une certaine période, l'hébergement sécurisé des données et la simplification des critères de confidentialité sont quelques exemples de solutions pour améliorer la sécurité de l'entreprise et de ses clients (DELOITTE , 2015).

4.7.5 Une éthique de luxe

Le contrôle, la surveillance et le respect de la vie privée sont souvent mentionnés comme étant un autre grand défi de l'Internet des objets (MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE, 2015 / DELOITTE, 2015). La clientèle craint réellement une utilisation abusive des données circulant via l'Ido et demande une transparence et plus d'éthique au niveau de la récolte des données.

La question de la protection des données et du respect de la vie privée est logique puisque 90% des objets connectés recueillent des données très personnelles (l'état de santé, les émotions etc.) (HP STUDY, 2014). L'Internet des objets peut toucher l'intégrité même des individus. Avec les nouveaux outils du web 2.0 (les médias sociaux, moteurs de recherches, internet mobile, jeux en ligne etc.), les entreprises ont pu collecter beaucoup d'informations et des abus ont été constatés (BENGHOZI P.-J. & BUREAU S. & MASSIT-FOLLEA F. , 2011). Dans l'industrie du luxe, ce domaine étant encore assez nouveau, aucun exemple n'a pu être trouvé.

Une enquête réalisée par CapGemini en 2005 a permis de découvrir les trois plus grandes inquiétudes des consommateurs vis-à-vis de l'Ido (BENGHOZI P.-J. & BUREAU S. & MASSIT-FOLLEA F. , 2011). Tout d'abord, le fait que les données collectées puissent être utilisées par n'importe qui et n'importe où. Une entreprise peut très bien récolter les habitudes d'achats dans un magasin pour ensuite revendre ces importantes données marketing à de grands groupes de distribution qui s'empresseront d'augmenter leur prix si ils remarquent qu'un produit va devenir très tendance...

Le deuxième sujet d'inquiétude concerne la crainte de pouvoir être tracé en permanence et de perdre ainsi sa liberté. En effet, les puces, dans un but de prévention contre le vol et la perte, peuvent géolocaliser l'objet et donc l'individu. En troisième position, les inquiétudes concernent les risques de santé. Dans le cadre du secteur de la santé, l'accès à l'information doit être très contrôlé. Tout le monde ne doit pas avoir accès à des informations sur un patient. C'est le cas des assureurs, employeurs, industries pharmaceutiques. De plus, nous ne connaissons toujours pas les réelles conséquences des ondes sur le corps humain. Des études sérieuses et spécifiques devront être effectuées. En effet, être constamment connecté, cela signifie aussi avoir des centaines d'ondes radio pénétrant notre corps 24h/24h.

Nous remarquons que les trois plus grandes inquiétudes des consommateurs concernent la protection de la vie privée, or c'est un domaine délicat à gérer. Chaque marché a une vision propre de la vie privée. Ce concept peut changer d'un espace géopolitique à un autre. L'Europe et les Etats-Unis ont une sensibilité différente par rapport au risque de l'Ido (FRIESS P. & VERMESAN O., 2014). Les Européens sont soucieux de l'utilisation de leurs données. Les Américains qui ont plus de familiarités avec les nouvelles technologies sont en général plus confiants (BENGHOZI P.-J. & BUREAU S. & MASSIT-FOLLEA F. , 2011).

En Chine, le gouvernement chinois a une autre vision à propos de la protection des données. Celui-ci encore très protectionniste crée ses propres réseaux sociaux afin que l'information ne quitte pas le pays. Un gouvernement à tendance plutôt protectionniste acceptera-t-il que des milliers si non des millions d'objets connectés à travers son pays envoient des informations à des entreprises de luxe qui sont principalement européennes et/ou américaines (cfr une vision eurocentriste, pp. 29-31). Il serait intéressant d'étudier la réaction des gouvernements plutôt protecteurs, autoritaires face à la mise sur le marché de produits générant des données parfois délicates sur leurs populations. En cas de guerre par exemple, ces données peuvent être capitales. Si le gouvernement chinois interdit l'implémentation des objets connectés de luxe, il sera nécessaire de repenser une toute nouvelle proposition de valeur pour ceux-ci.

Dans un futur proche, nous pouvons estimer que les droits se mêlant à la protection de la vie privée vont augmenter. Prenons l'exemple du droit d'être oublié après un bad buzz sur Youtube ou sur un réseau social ou le droit au « silence des puces », c'est-à-dire la possibilité ou non de les désactiver (VAN KRANENBURG & BASS A., 2012). Nous pouvons aussi penser que plus de mouvements civiques comme the Digital Right Revolution et entrepreneuriaux comme the Privacy Coach²¹ vont se mettre en place afin de renforcer les droits des consommateurs et de proposer une meilleure protection de l'individu. Ces deux éléments créeront un contexte social et légal sûrement plus propice et plus rassurant pour l'implémentation des produits de luxe connectés.

Finalement, une politique éthique de l'entreprise devra être choisie. Un « match » entre la vie privée des consommateurs et la stratégie de la marque de luxe devra être trouvée. Il existe très certainement un équilibre entre la monétisation des données et la protection de la vie privée (BENGHOZI P.-J. & BUREAU S. & MASSIT-FOLLEA F. , 2011). Que l'entreprise de luxe utilise les données collectées de manière éthique va devenir crucial pour un partage de confiance entre le consommateur et la marque. Différentes améliorations peuvent être réalisées d'ici là,

- Les entreprises de luxe peuvent diminuer l'accès aux données collectées aux parties externes (minimiser l'utilisation des données, augmenter l'authentification etc.).
- Elles peuvent améliorer la communication avec l'utilisateur pour connaître les données que celui-ci désire transmettre et celles qu'il veut garder privées. Les consommateurs doivent être au courant des données collectées à leur propos et de la destination finale de celles-ci (MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE, 2015, p.12).

²¹ Application mobile provenant des Pays-Bas créée par des experts en RFID qui a pour but de conseiller le consommateur dans ses choix lorsque il est en face d'une puce RFID. Si il y a un risque de non-respect de la vie privée, le consommateur sera au courant (HWANG Y. & MOON G., 2016).

4.7.6 Le lien entre luxe et l'artisanat bafoué

A contrario des technologies, le luxe entretient depuis toujours un lien étroit avec l'artisanat et l'art (CHEVALIER M., & MAZZALOVO G., 2012). Certains pessimistes (THOMAS D., 2007 / LE BAIL S., 2011) estiment qu'ajouter des technologies dans les produits de luxe (comme les produits connectés) pourrait diminuer l'aspect artistique/artisanal des produits. Il revient donc aux entreprises de savoir combler les consommateurs plus traditionnels et conservateurs et les nouveaux clients aspirant au luxe.

Il est vrai que le rapport entre l'artisanat et le luxe est puissant. Il sera difficile pour cette industrie de légitimer que l'artisanat n'est plus au centre de son attention. Le luxe, en effet, s'est industrialisé, diversifié et l'artisanat traditionnel propre à un terroir a perdu de son éclat (cfr le luxe passé, p. 19). Les produits connectés de luxe doivent garder un aspect artisanal afin de rester luxe, or cette question de fabrication manuelle pose problème (cfr qu'est-ce qu'un produit de luxe connecté, p. 73). A l'heure d'aujourd'hui, aucune solution n'a réellement été trouvée et démontrée.

En ce qui concerne le rapport entre l'art et les produits de luxe, ce défi n'a pour nous pas lieu d'être. En effet, un produit de luxe même si il établit des liens très minces avec l'art, même s'il s'inspire de celui-ci, il n'est pas « art ». Cela peut sembler confus sachant qu'une grosse partie des produits de luxe sont fabriqués par des artisans et par des ouvriers. Or dans « artisan », il y a art et dans « ouvrier », il y a œuvre (BLANCKAERT C., 2010). Même si le fabricant, le créateur peuvent être des artisans, un produit de luxe n'est pas comparable à de l'art pour plusieurs raisons :

- **Celui-ci est sélectif.** La politique de communication du produit est basée sur la sélectivité de clients bien particuliers souvent aisés et privilégiés. Or l'art se prétend universel et pour tous (LOCHARD C., MURART A., 2011).
- **Le produit est reproductible.** L'objet de luxe est créé d'une telle manière à ce qu'on puisse le reproduire. Une œuvre d'art est unique, et si il y a une reproduction ce n'est qu'une vulgaire copie, une contrefaçon.
- **Utilité des objets.** Le produit de luxe a une utilité pratique. Une montre, un sac, un bijou peuvent être magnifiques et uniques mais ceux-ci sont créés dans le concept qu'ils seront utilisés et/ou portés. La montre nous donnera l'heure et le sac gardera nos documents. Une œuvre d'art n'est pas créée dans un concept pratique (DE SAINTE MARIE A., 2015).
- **Recherche absolue de l'esthétisme :** « *Là où le luxe continue à chercher l'esthétique absolu. L'art s'en est détourné. L'art n'est pas à la recherche systématique de la beauté. Le luxe pourrait-il à terme divorcer d'un art devenu provocation ?* » (BASTIEN V., KAPFERE J-N., 2012). L'artiste n'a aucun compte à rendre. Il peut créer une œuvre pour son simple plaisir, par rapport à sa vision et ses concepts. L'œuvre d'art est libre tandis qu'un produit de luxe doit convenir à sa clientèle. Il est fabriqué afin d'être vendu.

Si un produit de luxe n'est pas une œuvre artistique, les conservateurs auront plus de mal à contraindre les industries du luxe à ne pas se tourner vers les technologies sous l'argument de la préservation du côté artistique des objets. Le luxe pouvait être de l'art à une époque (un créateur de parfum qui crée un parfum unique pour la Reine), aujourd'hui le luxe s'en est détaché et répond à d'autres critères que celui de l'art.

4.7.7 La cannibalisation des produits connectés de luxe

L'arrivée des nouveaux produits de luxe connectés pourraient chambouler la vente des produits déjà existants. En effet, un même sac connecté peut apporter bien plus de fonctionnalités que l'ancien sac-à-main traditionnel. Si la demande pour des objets connectés devient plus grande que la demande pour les produits classiques, nous pouvons imaginer un chavirement total du métier ce qui n'est pas spécialement à l'avantage des entreprises de luxe.

Le cœur de métier des entreprises de luxe reste encore les produits de luxe traditionnels. En effet, leur expertise est actuellement dans la fabrication de produits classiques de qualité. Si la majeure partie de leurs ventes dépend des objets connectés, cela impliquera qu'ils seront très dépendantes de leurs partenaires et/ou fournisseurs technologiques. Reprenons les inquiétudes des journalistes et Monsieur Ammar qui voyaient dans l'association Apple/Hermès, un avantage très prononcée pour Apple où la maison Hermès ne serait qu'un simple sous-traitant (cfr Apple watch Hermès, pp. 93-94).

Ce défi est cité, mais il est peu probable qu'une cannibalisation se réalise dans les prochaines années. La première montre connectée de TAG Heuer , par exemple, ne représentait qu'un dixième des ventes de la marque (cfr smartwatch TAG Heuer, pp. 91-92). A première vue, les marques devraient pouvoir implémenter ces nouveaux produits sans que ceux-ci cannibalisent les ventes d'autres produits. Les clients du monde de luxe sont encore très variés. Les produits connectés visent les omnivores et les entêtés qui ensemble représentent 45 % du marché. Il reste donc encore 55% d'autres catégories de clients qui plus conservateurs peuvent encore être intéressés par un sac-à-main sans puce électronique.

4.7.8 Un rapport avec le temps différent

Les technologies et le luxe peuvent sembler difficilement conciliables car la vision du temps dans l'univers du luxe et des technologiques est profondément distincte. Le luxe entretient une relation avec le temps basée sur l'intemporalité, les valeurs du passé, le temps long et la patience. Le monde des technologies a contrario est plus dans la vitesse et l'instantanéité. Dans l'univers du luxe faire attendre son client des années n'est pas un réel souci (BLANCKAERT C., 2010). En effet, ce qui compte est le respect de la qualité et des valeurs du luxe. C'est pourquoi certains clients attendent trois à quatre ans leurs sacs Hermès. Une stratégie qui a grandi loin de la vitesse va devoir se mêler au monde de l'immédiateté.

Un produit de luxe aime se définir dans un rapport très fort avec son histoire, son passé (cfr une définition d'un produit de luxe, p. 17). Ce rapport entre le temps et le luxe est devenu comme un hymne pour l'industrie du luxe, médiatisé et communiqué à grande échelle à travers le monde. Les entreprises de luxe communiquent que leurs produits sont intemporels et demandent du temps à concevoir. « *Le temps d'apprendre, le temps de se former, le temps d'écouter et de regarder, le temps de faire et de refaire, le bel ouvrage prend du temps et l'artisan*

du luxe s'inscrit, lui aussi dans le temps. » (BLANCKAERT C., 2010) Cette communication semble avoir porté ses fruits puisque selon les sondages, 64% des clients de luxe associent luxe avec un produit intemporel (IPSOS , 2016). C'est notamment ce que nous avons pu constater dans l'étude qualitative. Parmi les 23% des répondants de l'échantillon-cible qui étaient contre le mariage du luxe et des technologies, un tiers avait pour argument que les produits de luxe considérés comme intemporels ne s'accordaient pas avec des produits éphémères (cfr étude qualitative, pp. 97-101)

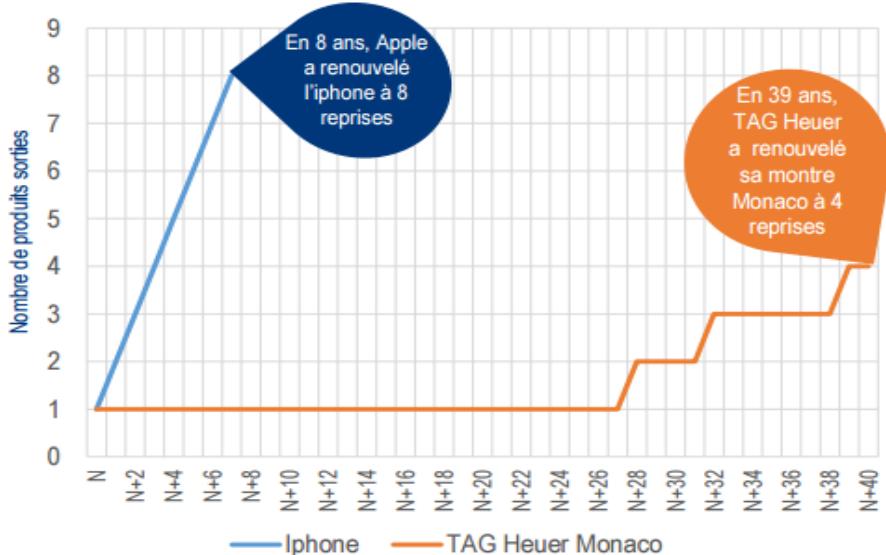
Cet hymne au temps long, va à contre sens de la tendance de notre époque qui prône le jetable (biodégradable), la vitesse, la satisfaction immédiate. L'ancien PDG d'Hermès fait une critique de cette époque où tout doit se faire rapidement, où la satisfaction immédiate est primordiale. « *Au siècle dernier, les gens pouvaient/savaient attendre, ils n'avaient pas le choix. Aujourd'hui, on peut s'offrir d'aller vite et de posséder rapidement* » (BLANCKAERT C., 2010). Selon lui, le luxe représente le dernier rempart de la protection du temps, du respect de la patience, de la tradition et de la culture. Or ce dernier rempart de la préservation du temps a été détruit depuis un moment (ROBERT J. & ARMITAGE J., 2015).

Le luxe a changé son fusil d'épaule dû aux transformations du monde pour aller vers des créations de produits de luxe de plus en plus nombreuses mais également de plus en plus brèves. L'industrie du luxe changée récemment semble prête à accueillir les nouvelles technologies qui prônent la vitesse et l'instantanéité. Malgré un rapport au temps différent, un mix entre les produits de luxe et les technologies connectées est possible. « *Tout le défi du luxe aujourd'hui est d'arriver à temps. Un moment juste qui devance et qui peut étonner* » (BLANCKAERT C., 2010).

Un autre enjeu concerne l'obsolescence éventuelle des produits de luxe connectés. L'arrivée de produits technologiques dans le luxe pourrait amener sans le vouloir à l'obsolescence de ses propres produits. En effet, la technologie allant tellement vite, certains produits commercialisés aujourd'hui pourraient perdre beaucoup de valeur d'ici cinq ou six ans. « *Un avion créé en 1995 est supérieur à un avion créé en 1935 selon toute une série de critères objectifs et mesurables, tels que la sécurité, la vitesse, le rayon d'action, la charge utilisée, le confort, la consommation de carburant etc. En quoi et selon quels critères, un parfum créé en 1995 est meilleur qu'un parfum créé en 1935 ?* » (ALLERES D., 1995) Les marques accepteront-elles de rendre leurs produits éphémères en y introduisant des objets connectés ? L'Apple watch 2 est mieux que l'Apple watch 1 alors qu'il n'y a que deux ans de différence entre les deux... Est-ce donc vers cela que le luxe doit aller, rendre ses anciens produits obsolètes pour toujours pouvoir vendre plus ?

Les produits connectés de luxe vont mêler deux secteurs d'activités avec des évolutions différentes. Comme le montre le graphique ci-dessous, le cycle de vie et d'innovation est beaucoup plus bref dans le secteur des technologies (ABINGTON ADVISORY,2016). Les technologies avançant constamment et à une vitesse éblouissante, ce secteur rend ses propres produits obsolètes après quelques années seulement.

Renouvellement d'un produit de luxe et un produit technologique



²² Par ailleurs, le cycle de vie des objets peut changer d'un continent à un autre. En Asie, l'engouement pour un produit s'explique sur un désir de conformité, une fois ce besoin social accompli un produit peut très vite être oublié. Au Japon, par exemple, le cycle de vie est extrêmement court (PRIME N. & USUNIER J.-C., 2015).

Il existe deux solutions principales qui peuvent être mises en place afin d'équilibrer ce mélange de rapport avec le temps (ABINGTON ADVISORY, 2016).

1. Faire évoluer le produit après sa vente via des mises à jour numériques continues.
2. Concevoir des objets avec la partie technologique modulable. Ainsi les consommateurs pourront garder leur sac-à-main mais remplacer de temps en temps la partie plus technique ce qui permettra de profiter des dernières avancées technologiques sans devoir changer de produit. C'est ce qu'offre la dernière montre de TAG Heuer Modular 45 mm (cfr Smartwatch Tag Heuer, p. 91-93)

Finalement, nous terminerons par un point intéressant pour les sceptiques qui prônent que le luxe ne pourra pas marier les technologiques à cause d'un rapport au temps différent. Ceux-ci peuvent percevoir les avancées technologiques comme vaines, très vite dépassées et obsolètes. On parle parfois de produit « gadget ». En réalité, la consommation, fonction complexe est de base obsolète et vaine... Celle-ci est faite pour répondre à des besoins mais aussi à des désirs et fantasmes. « *Consommer c'est à la fois s'auto-satisfaire et exprimer un message à son entourage. Consommer, d'une certaine manière est vain, puisque consommer signifie désirer, posséder, utiliser et détruire* » (ALLERES D., 1995). Le discours d'intemporalité des marques de luxe n'a donc aucun sens puisque consommer équivaut à détruire. Ainsi, toute consommation quelle qu'elle soit est vouée à être vaine et dépassée à un moment ou à un autre.

²² Image récupérée de ABINGTON ADVISORY (2016). Rapport : les objets connectés dans le luxe.

Récupéré le 05 mars 2017 de

<http://www.abingtonadvisory.com/PDF/Les%20objets%20connect%C3%A9s%20dans%20le%20luxe.pdf>

4.7.9 Une pollution de la marque de luxe

La diversification vers des produits électroniques peut causer du désarroi pour les clients plus conservateurs. Ce désarroi peut bousculer le schéma mental de ces clients et diminuer leur confiance dans la marque, ce qui engendrera une réduction de la valeur perçue de la marque. On parlera alors d'une pollution de l'image de marque (SAINTE M., 2015). Une marque polluée perd son offre principale... Une entreprise qui suit les critères suivants diminue grandement ses chances d'une éventuelle pollution de marque en cas de diversification (SAINTE M., 2015),

1. Il faut garder une certaine cohérence entre la culture d'une entreprise de luxe et son histoire. Il faut s'appuyer sur ces valeurs humaines et techniques afin de donner un aspect plus légitime (sans omettre qu'il faut parfois sauter le pas et être totalement à l'encontre de ce qui a déjà été fait). Le client doit y voir un lien, une passerelle entre l'activité passée, présente et future de l'entreprise.

Toute la question dans le cadre de produits de luxe connectés est de savoir quel produit-passerelle pouvons-nous mettre en avant afin de légitimer une diversification aussi considérable que celle des nouvelles technologies ? Des arguments peuvent être trouvés en cherchant dans les objets déjà présents dans la collection, dans les techniques ou les savoir-faire internes et dans les inventions d'un tiers etc. Avec les années, une entreprise pourra légitimer son nouveau métier. De plus certaines marques ont déjà acquis et seuil de crédibilité très élevé, elles bénéficient donc plus de marges de manœuvre pour leur diversification (cfr une diversification massive, p. 23)

La maison Hermès est un bel exemple de diversification vers l'Ido en passant par un produit-passerelle. La maison est partie de son cœur de métier c'est-à-dire la maroquinerie, sellerie pour créer des bracelets de montres. Depuis les bracelets de montres, Hermès s'est dirigé vers des montres connectées avec un partenariat avec Apple (cfr Apple Watch Hermès, p. 93-94)

2. Il faut se diversifier dans des domaines voisins où on peut justifier sa compétence (cfr une diversification massive, pp. 22-24).
3. Les nouveaux produits, la nouvelle communication, le nouveau style ne doivent pas agresser et attaquer les valeurs du consommateur.

Reprendons l'exemple de Montblanc (cfr une diversification massive, pp. 24), la marque n'a pas franchi des barrières trop élevées troublant ses consommateurs. Dans son extension de gamme, la marque a gardé son style privilégiant l'élégance et le formalisme (opposition du blanc et noir, les lignes droites) (SAINTE MARIE A., 2015). La nouvelle montre connectée de Montblanc a aussi gardé son style classique, sa sobriété et son esthétisme (cfr Smartwatch Montblanc, p. 90-91). La conservation du style et de la signature propre à la marque allemande ont permis de ne pas causer de réel trouble pour le client.

4.7.10 Le développement du rôle des ressources humaines

Comme présenté précédemment (cfr conclusion : une innovation de luxe, p. 61), il est important de donner plus d'attention aux ressources humaines dans le cadre d'une stratégie d'innovation d'autant plus quand l'innovation est technologique.

L'Ido demandera de nombreuses et nouvelles compétences au sein du pool d'employés. En effet, si l'échelle de la collecte de données dans le luxe augmente au moyen des objets connectés, cela demandera aux entreprises des compétences de gestion de données qu'ils n'ont pas particulièrement aujourd'hui (business analyst, data analyst, software programmer, data architect, data engineer) (cfr l'industrie du luxe et le big data, pp. 71-72) . Or, en Europe, on critique un manque cruel de compétences à ce niveau.

Les entreprises de luxe devront pouvoir attirer des profils d'experts tech alors qu'elles-mêmes ne sont pas spécialement très portées sur les technologies. Voici un exemple non-exhaustif des compétences clés à développer en cas d'innovation technologique (DODGSON M. & GANN D. & & SALTER A. , 2005) :

- **Key account management.** Il faut pouvoir connaître le marché et son fonctionnement
- **Gestion de l'analyse des risques.** Pouvoir évaluer et gérer les risques à venir sera important puisque chaque nouvelle innovation apportera avec elle une grosse part de risque.
- **Des compétences légales.** Des nouvelles capacités seront demandées pour la création de contrats à long-terme avec différents partenaires. De plus, avoir des compétences sur les droits de propriétés et intellectuels sera un atout.
- **Gestion de l'information management.** Gérer la masse d'informations sera primordial. Il faudra en outre mettre en place des systèmes d'analyses de données efficaces. En effet, les données brutes n'ont pas réellement de valeur. Ces données pour devenir intéressantes doivent être analysées, intégrées dans des modèles, des graphiques et des algorithmes. Avec ceux-ci, l'entreprise aura une meilleure vision et compréhension des faits. Une prise de décision efficace est alors possible.

4.8 Conclusion : les produits connectés de luxe

4.8.1 L'Internet des objets et le luxe

L'arrivée de l'Internet des objets et des objets connectés est assez récente. L'histoire de ces deux avancées technologiques reste donc à écrire. L'Ido, véritable réseau de réseaux est un système de récolte de données tout à fait ingénieux qui permet de mêler le monde virtuel et monde réel. Le mur qui sépare les deux mondes deviendra de plus en plus fin en fonction du nombre d'objets connectés en circulation. Chaque jour de nouveaux objets connectés se mettent en activité augmentant la puissance de l'Ido. Cette tendance sera encore plus forte dans les années à venir. Tout va devenir connectable.

L'Internet des objets n'est pas une révolution en elle-même, mais bien l'aboutissement des avancées technologiques qui ont été faites jusqu'à présent. La structure sociale actuelle semble prête notamment à passer vers la transition d'un monde ultra connecté. Cela est dû entre autres à la génération Y qui représentera une partie substantielle de la population mondiale de demain.

Au niveau économique, l'Ido peut changer l'économie actuelle en redéfinissant le corps business de chaque secteur. On parle parfois de la révolution de l'Ido. L'arrivée de celle-ci est inévitable quel que soit le secteur. Le marché de l'Ido est un mastodonte économique avec un futur trop porteur pour être négligé. Au plus tôt les entreprises captent la tendance de l'Ido, au plus tôt, elles seront prêtes à affronter les défis et la complexité du monde de demain. En effet, des millions d'objets et des milliards de connections M2M promettent l'évolution d'une complexité technique très forte.

De nombreuses entreprises asiatiques et américaines se sont déjà lancées dans la transition vers l'Ido. En ce qui concerne les entreprises européennes elles sont en marche vers un monde connecté. Nous craignons toutefois que celles-ci n'arrivent pas à rattraper l'évolution technologique actuelle qui se fait au pas de course. Les grandes enseignes du luxe à 70% européennes ont commencé la transition elles-aussi. Le luxe s'est notamment lancé dans le marché des wearables, catégorie du marché de l'Ido qui ne représente qu'une petite partie de l'entièreté des objets connectés. Ce marché augmente très vite avec une croissance à deux chiffres.

4.8.2 La révolution du luxury data

Il n'aurait pas été concevable de parler des nouvelles technologies connectées sans remarquer l'impact et les opportunités qu'apportent le big data à celles-ci. Est-ce l'Ido ou le big data qui sont les révolutions technologiques d'aujourd'hui ? Tout comme l'Ido, le big data n'est que la conséquence d'un long cheminement d'avancées IT comme le web 2.0. Le big data combiné avec l'Ido va permettre le développement profond de l'être humain à développer sa connaissance à partir de données très simples et sans valeur si isolées. De plus, le big data va permettre la découverte de demandes inassouvies et donc de potentielles innovations.

Les analyses que peuvent apporter le big data sont des outils majeurs et un réel atout pour la prise de décisions stratégiques en entreprise. Le big data apporte ainsi une série d'avantages que les marques de luxe ne peuvent pas omettre dans un environnement de plus en plus compétitif. C'est pourquoi les grandes marques de luxe suivent aussi la tendance du big data et prennent ce sujet très au sérieux. La route avant que les entreprises de luxe ne soient des maîtres de la donnée est encore très longue. De gros investissements sont à prévoir et des nouvelles compétences seront à développer.

4.8.3 Un produit de luxe connecté

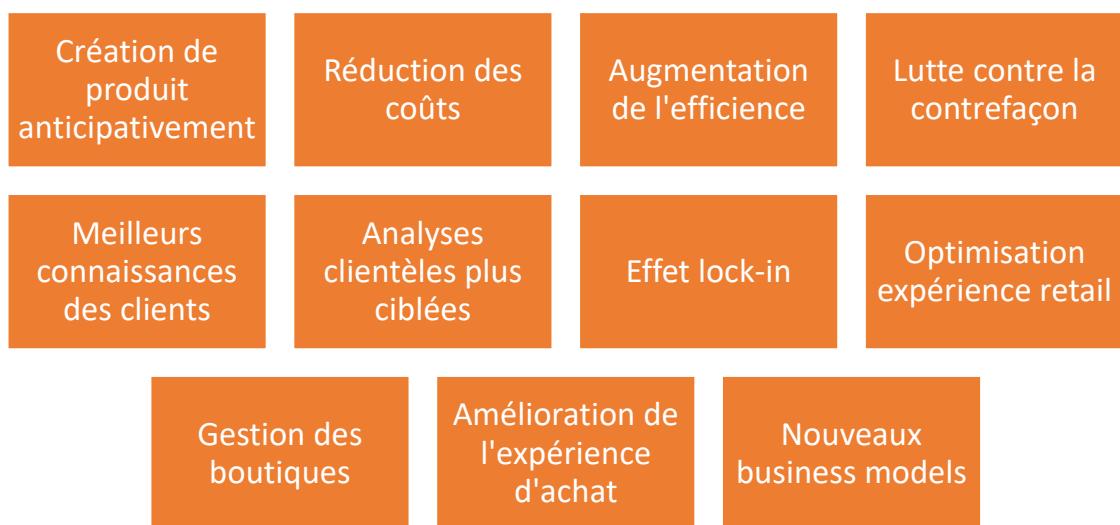
Un produit connecté de luxe est un produit de luxe qui a gardé ses caractéristiques de luxe (c'est-à-dire l'esthétisme, l'artisanat, la tradition etc.) mais qui intègre des fonctionnalités typiques d'un objet connecté (autonomie, fonctions nouvelles, changement dynamique, éléments connectables, hétérogénéité).

La proposition de valeur basique d'un produit de luxe est la réponse au besoin d'appartenance à une communauté de privilégiés. Le luxe vend une image qui donne accès à cette société particulière. En plus de cette proposition de valeur, la connectivité du produit apportera toute une série des petites valeurs ajoutées pour le consommateur et pour l'entreprise.

Pour le consommateur,



Pour l'entreprise de luxe,



Le besoin ostentatoire d'appartenance peut être résolu via des projets nouveaux et innovants. On observe que les clients substituent déjà l'objet de luxe pour vivre des expériences de luxe (hôtelierie, croisière etc.). Un produit connecté de luxe peut métamorphoser le business d'affaires traditionnel de l'industrie du luxe en proposant un modèle de services. Cela permettra de créer une expérience de luxe avec une relation forte avec la clientèle. Nous parlerons alors d'un véritable business model innovation. Celui-ci pourra apporter un nouveau moyen de générer du revenu, de nouveaux partenariats et de nouveaux moyens de communications.

Le nouveau business model de l'industrie du luxe pourra être changé continuellement afin de répondre aux mieux aux attentes des clients. Celui-ci permettra de repenser le contrôle de l'image de la marque de luxe, produit cœur de l'industrie. Un nouveau business model a besoin de temps pour s'implémenter efficacement, mais à long terme, c'est grâce à celui-ci que l'industrie du luxe pourra s'adapter aux demandes futures.

Nous avons essayé d'imaginer un produit de luxe futuriste avec justement l'implémentation d'un nouveau business model. Celui-ci était en grande partie basé sur la création d'une communauté de luxe. La marque de luxe vendait un accès à cette communauté privilégiée. La marque via cette communauté pouvait répondre par différents moyens aux attentes actuelles des jeunes omnivores et entêtés (une expérience de luxe unique, exclusive, reconnaissable par leurs pairs, mêlant éthique, durabilité et tradition). La création d'une communauté, si celle-ci réussit à répondre aux attentes des consommateurs, peut représenter une réelle innovation.

Notre étude de terrain, nous a permis de constater que très peu de produits de luxe ont été commercialisés par les grandes enseignes, ceux-ci ne concernent pour l'instant que quelques montres connectées. Les métiers de la joaillerie, du prêt-à-porter, de la maroquinerie et des parfums/cosmétiques ne sont pas encore exploités. L'arrivée de certains produits connectés est prévue toutefois pour bientôt. Profitant de cette somnolence, des jeunes start-ups prétendantes au luxe développent des produits connectés.

La commercialisation des premières smartwatches est plus due à une stratégie réactionniste qu'anticipative et innovative. L'industrie du luxe a choisi de se lancer vers les montres connectées car le secteur horloger était déjà accoutumé aux nouvelles technologies et que le besoin semblait important. L'investissement dans les montres connectées de luxe était risqué puisque la fabrication et la réalisation sont complexes et que les perspectives de retours économiques sont incertaines. En effet, en ce moment, le marché des smartwatches est en ralentissement.

Le luxe ne semble pas touché par ce marché de smartwatches imprécis. En effet, les ventes de montres connectées de luxe comme celle de TAG Heuer ont été jusqu'à présent un succès.. Nous craignons toutefois une baisse de la demande une fois les early birds et les chercheurs de nouvelles tendances satisfaits. Les smartwatches de luxe commercialisées aujourd'hui ne satisfont pas encore tout à fait les consommateurs. Selon les testeurs, le prix est encore excessif pour les fonctionnalités proposées. Certaines fonctionnalités en comparaison avec des marques technologiques sont manquantes. Le combat technique entre les entreprises technologiques et les marques de luxe semble perdu d'avance...

Les montres connectées de luxe ne sont qu'un début, un premier pas vers le luxe connecté. Malheureusement, nous n'avons pas encore pu constater un réel changement de business model ou l'implémentation d'une nouvelle stratégie de l'Ido parmi les grandes enseignes. Une stratégie de l'Internet des objets permettra à l'avenir un meilleur usage et une meilleure implémentation des produits connectés de luxe (OLAVSRUD T., 2017).

Nous avons aussi brièvement extrait les perceptions des clients réguliers de produits de luxe majoritairement européens et jeunes. En général, ils estiment qu'il y a un manque de nouvelles technologies, d'innovation, de personnalisation et d'originalité dans les produits de luxe actuels. Ces impressions vont dans le sens de ce travail. Ceux-ci étaient intéressés par les objets connectés, mais encore très peu ont acheté un wearable. La majorité cherche des solutions contre la perte et le vol, or parmi les montres connectées observées nous constatons que seulement deux montres offrent la géolocalisation... Les attentes via les montres connectées ne sont donc pas entièrement remplies.

4.8.4 Des défis pour demain

Les produits de luxe connectés apportent de nombreuses opportunités d'affaires mais apportent avec eux aussi de nombreux défis et challenges à devoir résoudre au plus vite afin de pouvoir être viables dans les années à venir. Nous en avons présenté dix. Dans bons nombres de cas, des solutions et améliorations peuvent déjà être réalisées. Avec le temps, d'autres défis se rajouteront et d'autres solutions se développeront.

1. **Des développements techniques.** Les problèmes techniques concernent des solutions évolutives, le repérage des adresses IP, le prix réduit des composants, l'interopérabilité, la gestion des différents canaux, la prise en compte des impacts écologiques et développements des technologies par rapport à ceux-ci.
2. **Une coopération globale.** Il semble nécessaire de développer des partenariats. Nous avons observé dans l'étude de cas que cela est déjà en cours (cfr le secteur de l'horlogerie et les smartwatches, pp. 89-94). Ces partenariats d'envergure amènent à d'autres problèmes à devoir résoudre (un manque d'expertise du luxe des acteurs technologiques, deux univers distincts, peu de partenaires envisageables).
3. **Des problèmes légaux.** Cela concerne la propriété intellectuelle (le brevetage d'idées complexes comme les nouveaux business models et les nouvelles fonctionnalités des produits). De plus, une problématique juridique se pose en ce qui concerne la possession des données.
4. **Une sécurité de luxe.** Aujourd'hui, la sécurité des objets connectés est beaucoup trop latente. Un hacker peut avoir accès à des informations critiques de l'entreprise mais aussi du porteur de l'objet.
5. **Une éthique de luxe.** Le client demande plus de transparence et d'éthique au niveau de la récolte des données. Une politique éthique de l'entreprise devra être choisie. Un équilibre entre la vie privée des consommateurs et la stratégie de l'entreprise doit être trouvé.
6. **Un lien entre le luxe et l'artisanat bafoué.** C'est un problème non résolu pour le maintien de l'aspect artisanal. En ce qui concerne le maintien de l'aspect artistique, ce défi n'a pas de raison d'être.

7. **La cannibalisation des produits connectés de luxe.** Peu probable, mais citée.
8. **Un rapport avec le temps différent.** Malgré un rapport au temps différent, un mix entre les produits de luxe et les technologies connectées est possible. L'industrie du luxe a changé son profil et est prête depuis peu à accepter les nouvelles technologies qui prônent la vitesse. En ce qui concerne l'obsolescence des produits de luxe, des solutions sont possibles comme le démontre la montre modular de TAG Heuer. De plus, consommer revient à détruire et à rendre toute chose éphémère. Ainsi le discours d'intemporalité des marques de luxe est juste un discours marketing.
9. **Une pollution de la marque de luxe.** En cas d'une diversification trop grande sans respect de certaines règles.
10. **Le développement du rôle des ressources humaines.** L'Ido demandera un renforcement du rôle du département RH et demandera de nouvelles compétences clés que l'industrie du luxe n'a pas particulièrement aujourd'hui.

5. Conclusion générale

Les produits de luxe connectés sont un phénomène récent. Ce travail avait pour but de mieux comprendre le lien possible entre les nouvelles technologies connectées et les produits de luxe. Le sujet étant novateur, il y a peu de littérature scientifique reliant ces deux concepts sur lesquels ce mémoire peut s'appuyer. Néanmoins, de nombreuses recherches sur ces deux sujets distincts : l'Internet des objets et le luxe, ainsi qu'une enquête de terrain menée par nous-mêmes nous ont permis de répondre aux questions suivantes :

- L'arrivée des objets connectés a-t-elle réellement un sens dans une industrie qui jusqu'à présent a le plus souvent été non-technologique ?
- Quelle est la valeur ajoutée de la connectivité pour les produits de luxe ?
- Les nouveaux objets connectés remplissent-ils les critères d'innovation dans le luxe ?
- En quoi les produits connectés peuvent-ils renouveler l'innovation dans l'industrie du luxe ?

En utilisant la pratique de l'entonnoir, nous avons ciblé notre recherche sur les produits personnels de luxe connectés provenant des grandes enseignes reconnues dans ce domaine. Afin de répondre à notre première question de recherche : **L'arrivée des objets connectés a-t-elle réellement un sens dans une industrie qui jusqu'à présent à le plus souvent été non-technologique ?** Nous avons fait une investigation élargie sur le secteur du luxe d'aujourd'hui. Les enjeux actuels repris ci-dessous, démontrent qu'il est nécessaire à l'industrie du luxe d'associer ses produits avec les nouvelles technologies. En effet, les nouveaux consommateurs propices à l'offre du luxe sont attachés à ce nouveau concept. Nous avons avancé l'hypothèse que ce sont les profils d'omnivores et d'entêtés avancés par Bain & Company, provenant du Japon, de Chine, d'Europe et des Etats-Unis qui génèrent actuellement et engendreront la majorité des revenus des entreprises de luxe. Cette hypothèse sortie d'un raisonnement déductif n'a toutefois pas réussi être démontrée. Cependant, nous avons analysé l'importance des clients asiatiques principalement chinois qui contribueraient fortement à la croissance de l'industrie du luxe dans le futur.

En plus de provenir de différents horizons du monde, donc de cultures et de valeurs différentes, les grands clients de demain sont jeunes et impatients. Ceux-ci désirent moderniser la notion du luxe d'antan ; où l'artisanat et le savoir-faire acquis après un long processus sont gage d'excellence dans la qualité du produit. Cette vision va à l'encontre de l'esprit des nouveaux clients qui prônent la grande vitesse du flux d'informations et des actions immédiates. Un paradoxe qui diminue chaque jour l'intérêt des jeunes pour le luxe.

Dans son identité multiple, l'industrie de luxe doit pouvoir développer une variété de facettes afin d'offrir de nouveaux produits et services pour satisfaire au mieux cette clientèle substantielle. Depuis ses nombreuses transformations, le luxe est multiple, tout comme sa définition (cfr une définition du luxe en général, pp. 13-15). L'industrie du luxe peut désormais vendre des produits carissimes, exquis et très sélectifs et en même temps proposer des produits économiques, fabriqués industriellement et parfois même démodables et éphémères

Les enjeux concernant les nouveaux clients ne sont pas la seule raison pour expliciter l'arrivée des objets connectés dans le luxe. Au sein même de l'industrie, les produits peuvent répondre à des enjeux actuels : une meilleur gestion de la logistique dans l'approvisionnement et la chaîne de production, une solution efficace dans la lutte contre la contrefaçon, une expérience retail similaire et unique à travers le monde. De plus, l'Ido est un pas en avant vers la digitalisation, enjeu récent mais majeur de l'univers du luxe. Dans un monde de plus en plus connecté et compétitif, avoir un avantage concurrentiel grâce à l'Internet des objets n'est pas à négliger.

Malgré les différents bien faits que peuvent apporter les objets connectés dans le monde du luxe, nous remarquons que ces entreprises sont encore réticentes à les implémenter. Dans un premier temps, on identifie que cela est du aux coûts encore élevés du développement des technologies ainsi que les compétences relatives à celles-ci . Dans un second temps, l'artisanat représentant le cœur de l'industrie du luxe, s'harmonise difficilement avec l'univers des technologies. Dans un troisième temps, l'éthique, enjeu majeur d'aujourd'hui est insatisfaisante dans le domaine de l'Ido. En effet, de nos jours, il s'avère complexe de trouver un réel équilibre entre le respect de la vie privée et la stratégie de l'entreprise. Dans un quatrième temps, on remarque d'importantes lacunes dans la sécurité des données et des objets connectés.

Dans un cinquième et dernier temps, il y a un grand contraste entre l'univers du luxe et l'univers des technologies. Aujourd'hui, le luxe allie un sentiment fort autour de ses produits avec une valeur symbolique très élevée. La grande majorité des produits sont perçus comme exclusifs, intemporels, indémodables et avec un lien très fort avec la tradition. Les nouvelles technologies qui misent sur l'accessibilité, la rapidité et l'instantanéité semblent très difficilement combinables avec des produits de luxe.

Tant que tous les freins présentés ci-dessus n'auront pas été résolus, l'industrie du luxe prendra du temps à implémenter les objets connectés. Plus l'industrie du luxe attend plus celle-ci verra des nouvelles initiatives gagner du terrain et prendre de l'avance dans le domaine des technologies de luxe. La diminution des achats chinois est due en partie à un attrait plus prononcé pour les marques locales, plus jeunes, moins établies et plus accessibles.

Les nouveaux clients, de moins en moins fidèles à une même marque n'hésitent pas à se détourner vers des marques plus innovantes. Celles-ci connaissent un succès grandissant auprès des aspirants au luxe. Ces nouveaux entrants sont une incitation à réagir vite.

Si l'industrie du luxe, représentante dorée de l'économie européenne, se perd sur ses valeurs passées et ses propres règles auto-imposées, celle-ci n'arrivera pas à implémenter les technologies efficacement. Les menaces actuelles s'amplifieront et ne se transformeront jamais en opportunités. L'industrie du luxe se verra perdante et devra tout doucement accepter la décroissance. Il est fort probable que le centre du luxe se déplace alors en dehors de l'Europe et de l'Occident. Des villes mythiques comme New-York, Paris, Londres, Berlin ne seront plus des places de référence en termes d'innovation et de création. Ça sera alors l'Orient qui donnera le ton de ce qu'est le vrai luxe.

Dans l'optique de répondre à notre seconde question : **Quelle est la valeur ajoutée de la connectivité pour les produits de luxe ?**, nous avons constaté que les objets de luxe connectés apportent des atouts pour l'entreprise et pour les consommateurs. Au niveau des sociétés de luxe, ceux-ci vont permettre d'augmenter l'efficience, de diminuer les erreurs et les pertes dans les achats et d'améliorer la création de produits et les analyses marketing. Les produits de luxe connectés vont notamment aider à la lutte contre la contrefaçon. Ceux-ci peuvent aussi créer un effet un effet de lock in, ce qui incite les consommateur à se fidéliser. La marque connaît son utilisateur, mieux qu'il ne se connaît lui-même, rendant celui-ci dépendant à la marque.

Pour le consommateur, les valeurs ajoutées concernent principalement la sécurité. La connectivité permet une protection contre la perte et le vol qui est l'utilité la plus désirée selon notre étude qualitative. Néanmoins, les nouvelles montres connectées de luxe actuellement commercialisées ne présentent aucun dispositif du genre. Il y a donc un paradoxe entre ce que les consommateurs désirent réellement et ce que les entreprises du luxe proposent.

Les produits connectés de luxe permettent un développement du domaine de la santé et du bien-être. En plus, ils permettent pour le consommateur de mieux gérer son temps et d'améliorer sa productivité, éléments essentiels dans un monde qui va de plus en plus vite.

Afin de répondre à notre troisième question : **Les nouveaux objets connectés remplissent-ils les critères d'innovation dans le luxe ?**, comme nous l'avons vu au cours de nos diverses analyses et recherches, les seuls produits de luxe connectés qui existent actuellement sur le marché sont des smartwatches. Nous répondrons alors à cette question que par l'intermédiaires des constatations faites lors de notre étude de cas.

Nous avons choisi une définition de l'innovation. La définition de Kelly et al. (cfr qu'est-ce que l'innovation, p. 51) discerne plusieurs éléments qui doivent être validés pour savoir si un projet peut être qualifié comme une innovation. Nous avons répertorié trois grands points. Premièrement, une innovation est une offre nouvelle. Nous avons vu que le transfert de technologies connectées vers le secteur du luxe est une offre totalement nouvelle. Deuxièmement, le projet doit être viable ce qui signifie que les coûts doivent être au moins égaux aux retours.

Aujourd’hui, les objets connectés ne semblent pas remplir cette condition. Les coûts engendrés par l’implémentation de produits connectés sont très onéreux avec des retours moindres. Comme constaté dans notre étude de cas, les montres connectées de luxe sont un succès, malgré des fonctionnalités latentes. Ces résultats sont à relativiser puisque selon notre étude qualitative, nous avons constaté que notre échantillon-cible n’était pas encore prêt à débourser beaucoup d’argent pour des objets de luxe connectés et que le marché des smartwatches en général est en déclin. Si les montres connectées de luxe ne sont qu’un effet de mode et/ou si ils sont considérés comme de simples produits gadgets, ces produits ne tiendront pas dans la durée et ne sont donc pas des innovations.

Troisièmement, l’innovation, par définition, doit résoudre simplement des problématiques non-résolues. Nous avons remarqué que sur ce point, les objets connectés ne répondent pas systématiquement positivement. En se basant sur un exemple, on observe que le problème concernant les clients de luxe en constant déplacement n’est résolu que par deux marques sur quatre dans l’étude de cas que nous avons mené. Cela concerne Montblanc avec sa fonctionnalité worldtime et la montre modular TAG Heuer avec un assistant traducteur intégré.

Au vu de nos résultats, nous remarquons que les solutions aux problématiques induites dans ce domaine sont apportées principalement par les entreprises technologiques. C'est donc celles-ci qui innovent et non les enseignes de luxe... L'industrie du luxe doit répondre rapidement et efficacement au besoin croissant de technologies et d'innovations auquel cas d'autres s'en chargeront notamment les entreprises dont le secteur d'activité concerne directement les technologies. Il est à craindre que ces entreprises deviennent le nouveau luxe de demain, transformant les grandes maisons d’aujourd’hui en simples sous-traitants. Cela signifiera peut-être un bouleversement. C'est à l'industrie du luxe aujourd’hui de ne pas se reposer sur ses acquis et d'aller répondre à des attentes venant de plus loin.

Enfin, nous répondrons à notre quatrième et dernière question : **En quoi les produits connectés peuvent-ils renouveler l’innovation dans l’industrie du luxe ?** Les produits de luxe connectés pourront permettre de récolter des données sur les clients. Ces informations vont permettre de mieux connaître leurs habitudes et besoins réels et ce internationalement. Les données mises ensemble vont composer du big data qui vont offrir des analyses permettant d’anticiper les tendances et les besoins spécifiques liés à chaque client. L’industrie du luxe pourra alors développer une stratégie d’innovation plus proactive que réactive. Tout un champ de demandes inassouvies va pouvoir être découvert grâce aux données collectées. Grand classique de la stratégie de « l’Océan bleu », il ne restera plus qu’à l’entreprise du luxe de choisir dans quel projet investir efficacement, afin de créer un véritable cercle vertueux.

De plus, si les produits connectés de luxe sont implantés à plus grande échelle, ces derniers pourront ouvrir la voie à l’industrie du luxe pour changer son modèle d’affaire traditionnel. Ce qui signifiera une fois encore, l’ouverture d’un champ d’investigation permettant de nouvelles opportunités d’innovations. Des innovations radicales seront même envisageables. L’industrie du luxe ne devra alors plus attendre ses quelques visionnaires qui ont changé leurs mœurs et l’ordre préétabli par le passé.

En conclusion, nous notons que l'industrie du luxe a une obligation implicite de se lancer dans les objets connectés afin de pouvoir survivre dans l'environnement ultra-connecté futur dont on perçoit déjà les prémisses aujourd'hui.

A ce jour, les premiers produits de luxe connectés commercialisés ne remplissent pas l'ensemble des critères d'innovation repris dans la définition de Keely. Insatisfaisant, ils sont cependant un premier pas et une première expérience vers un monde nouveau et complexe. Avancer au fur et à mesure avec des actions à très petites échelles leur permettra de gagner en expérience et en expertise. Cela aidera aussi à résoudre pas à pas les dix défis cités dans le chapitre : les défis pour le luxe connecté (cfr pp. 101- 115). Néanmoins, si ceux-ci ne sont pas résolus d'ici les prochaines années, l'implémentation de l'Ido s'avérera très difficile.

Il y a quelques années quand des maisons comme Hermès et Louis Vuitton se sont diversifiées afin de conquérir le marché de la haute horlogerie, celles-ci n'étaient pas reconnues comme expertes. Il leur a fallu du temps, de l'énergie et de lourds investissements afin de convaincre les consommateurs des marques telles que Rolex, Patek Philippe et Jaeger-LeCoultre, considérées comme spécialistes dans ce domaine, de leur expertise et leur légitimité. Aujourd'hui, l'ensemble de ces entreprises se disputent côté à côté ces parts de marchés.

De nos jours, nous pouvons imaginer un même cas de figure avec l'introduction de la technologie connectée dans l'industrie du luxe. En ouvrant son univers aux technologies qui se veulent aujourd'hui démocratiques, l'industrie du luxe sera contrainte de descendre de sa tour d'ivoire et ainsi à ouvrir son marché à tous. Pour autant, en se démocratisant et en développant une nouvelle identité, l'industrie du luxe pourra voler des parts de marché économiques aux grandes multinationales telles que Apple, Asus, Samsung etc. et ainsi ne plus avoir peur de sa prospérité future.

Bibliographie

Ouvrages

- ALLERES D. (1995). *Luxe : un management spécifique*. Ed. Economica : Paris.
- BASTEN V. & KAPFERER J.-N. (2011). *Luxe Oblige*. Paris : Eyrolles
- BLANCKAERT C. (2010). *Les 100 mots du luxe*. Que sais-je ?
- BRIONES E. & CASPER G. (2014). *La génération Y et le luxe*. Paris : Dunod., p. 75
- CASTAREDE , J. (2014). *Le luxe : que sais-je ?* Paris.
- CHEVALIER M. & MAZZALOVO G. (2008). *Management et Marketing du luxe*. Paris : Dunod
- CHEVALIER M., & MAZZALOVO G. (2012). *Luxury Brand Management: A World of Privilege* (2nd ed.) Singapore: Wiley and Sons
- DE SAINTE MARIE A. (2015). Luxe & marque : identité, stratégie, perspectives. Dunod.
- FERNEZ-WALCH S. & ROMON F. (2006). *Management de l'innovation, de la stratégie aux projets*. Paris. Edition Vuibert.
- GAUTIER H. (2013). *Luxe et innovations : Nouvelles perspectives économiques*. Innovations, Cahiers d'économie de l'innovation, n°41 Éditions De Boeck, 2013, 238 p.
- LANGLAIS A. & BARBERIO E. (2013) *Luxuy goods & China : A case study*. Ed : USA . Journal of Applied Business and Economics vol. 14 pp. 84-93
- LE BAIL S. (2011). Le luxe entre « business » et culture. Institut Marketing supérieur de luxe.
- LOCHARD C., MURAT A. (2011). Le luxe et le développement durable : la nouvelle alliance. Eyrolles Ed, 2011.
- KEELY L. (2013). *Ten Types of Innovation*. Wiley
- MAYER-SCHÖNBERGER V. & CUKIER C. (2013). *Big Data : A revolution That Will Transform How We Live, Work and Think*. John Murray.
- MCNEIL P. & RIELLO G. (2016). *Luxury : a rich history* – Oxford University Press.
- MORIN J. et SEURAT R. (1989). *Le management des ressources technologiques*. Ed. Les Editions d'Organisation. Col. Audit.
- OSTERWALDER A., & PIGNEUR (2010). *Business Model Generation*. John Wiley & Sons. New Jersey.
- PORTER M. & HEPPELMANN J. (2014). *Spotlight on managing the internet of things*. Harvard Business Review 2014 n°11, pp. 63 – 104.
- PORTER M. & HEPPELMANN (2015). Comment les objets intelligents connectés changent les règles de la concurrence? Harvard Business Review (avril-mai 2015)
- PRIME N. & USUNIER J.-C. (2015). *Marketing International : Marchés, culture et organisation*. 2ème Edition. Montreuil : Pearson France.
- THOMAS D. (2007). *Luxe & CO*. Ed. J'ai Lu
- SCHUMPETER J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Ed. Business & Economics.

Ouvrages en ligne

- ABINGTON ADVISORY (2016). *Rapport : les objets connectés dans le luxe.* Récupéré le 05 mars 2017 de
<http://www.abingtonadvisory.com/PDF/Les%20objets%20connect%C3%A9s%20dans%20le%20luxe.pdf>
- AHRENTS A. (2013). *Burberry's CEO on Turning an Aging British Icon into a Global Luxury Brand.* Harvard Business Review. Récupéré le 15 février 2017 de
<https://hbr.org/2013/01/burberrys-ceo-on-turning-an-aging-british-icon-into-a-global-luxury-brand>
- APPLE (2017). Apple watch Hermès. Récupéré le 03 mai 2017 de
<https://www.apple.com/lae/apple-watch-hermes/>
- BELINDA (2016). *Armill, un bracelet connecté qui fait le choix du luxe !* Récupéré le 29 mars 2017 de <http://www.objetconnecte.net/armill-un-bracelet-qui-fait-le-choix-du-luxe/>
- BENGHOZI P.-J. & BUREAU S. & MASSIT-FOLLEA F. (2011). *L'internet des objets quels enjeux pour l'Europe ?* Ed. de la Maison des sciences de l'homme. Récupéré le 18 décembre 2016 de
<https://halshs.archives-ouvertes.fr/hal-00405070/document>
- BEAVER L. (2016). *THE SMARTWATCH REPORT: Forecasts, adoption trends, and why the market isn't living up to the hype.* BUSINESS INSIDER. Récupéré le 05 avril 2017 de
<http://www.businessinsider.com/smartwatch-and-wearables-research-forecasts-trends-market-use-cases-2016-9>
- BIRYUKOV V. (2015). *Global Luxury Market : the evolving consumer.* Deloitte. Récupéré le 14 avril 2017 de <https://www2.deloitte.com/am/en/pages/consumer-business/articles/global-luxury-market.html>
- Business Insider (2015). *We Asked Executives About The Internet Of Things And Their Answers Reveal That Security Remains A Huge Concern.* Site consulté le 19 avril 2017 de
<http://www.businessinsider.in/We-Asked-Executives-About-The-Internet-Of-Things-And-Their-Answers-Reveal-That-Security-Remains-A-Huge-Concern/articleshow/45959921.cms>
- BOUTILLIER S. & UZUNIDIS D. (2011). *Entrepreneurs historiques du luxe.* Laboratoire de Recherche sur l'Industrie et l'Innovation. Récupéré le 05 mars 2017 de
https://bzfc3g.by3302.livefilestore.com/y3mRnFtOIASRTSYiGXq67gGhWmuGu61jqEgVZOF4ZG_IT5LLOq6daVVILLEf_YaorU6Ar_PmhoaJPCZOZfnU9GJUOdVTFzjH8SqfRMgVMI-N6ccSrC4RD9LQIkIH5mWgG9Z3LupZSr-L1Ms9289n57i4Q/Entrepreneurs%20cl%C3%A9s%20dans%20l'industrie%20du%20luxe.pdf?psi_d=1
- BOSTON CONSULTING GROUP (2016). *Global Wealth 2016: Navigating the New Client Landscape.* Récupéré le 14 avril 2017 de
<https://www.bcgperspectives.com/content/articles/financial-institutions-consumer-insight-global-wealth-2016/>
- CARREFOUR (2016). *Qui sommes-nous ?* Récupéré le 1er avril 2017 de
<http://corporate.carrefour.eu/AboutUs.cfm?lang=fr>
- CHAMARET C. (2014). *La révolution big data.* Annales des Mines - Gérer et comprendre 2014/2 (N° 116), p. 94-96. Récupéré le 10 mai 2017 de DOI 10.3917/geco.116.0094

CISCO IBSG – EVANS D. (2011). *The Internet of Things : How the Next Evolution of the Internet is Changing Everything*. Récupéré le 27 mars 2017 de http://www.cisco.com/c/dam/en_us/about/ac79/docs/innov/IoT_IBSG_0411FINAL.pdf

CORSET J.-M. (2015). *Frédérique Constant lance sa montre connectée*. Récupéré le 5 mai 2017 de <http://www.tdg.ch/economie/Frdrique-Constant-lance-sa-montre-connecte/story/11051831>

D'ARPIZIO C. & LEVATO F & ZITO D. & de MONTGOFLIER J and al. – BAIN & COMPANY (2016). *Luxury goods worldwide market study : FALL-WINTER 2016*. . Récupéré le 06 mai 2017 de http://www.bain.com/Images/REPORT_Luxury_Goods_Worldwide_Market_Study_2016.pdf

D'ARPIZIO C. & LEVATO F & ZITO D. & de MONTGOFLIER J and al. – BAIN & COMPANY (2015). *Luxury Goods Worldwide Market Study Fall-Winter 2015*. Récupéré le 06 mai 2017 de http://www.bain.com/Images/BAIN_REPORT_Global_Luxury_2015.pdf

D'ARPIZIO C. & LEVATO F & ZITO D. & de MONTGOFLIER J and al. – BAIN & COMPANY (2014). Heterogeneous mix of 330 million consumers purchasing €217 billion in luxury goods globally, finds far-reaching new Bain & Company study. . Récupéré le 20 avril 2017 de <http://www.bain.com/about/press/press-releases/heterogeneous-mix-of-330-million-consumers-purchasing-217-billion-in-luxury-goods-globally.aspx>

DEBORD M. (2015). Apple's new partnership with Hermès makes it clear the tech company has no idea what the Apple Watch is supposed to be. Business Insider. Récupéré le 3 mai 2017 de <http://www.businessinsider.com/apples-hermes-partnership-2015-9>

DEBRAY E. (2015). *L'univers du Luxe n'échappe pas au phénomène du Big Data*. Récupéré le 10 mai 2017 de <https://entreprisesnumeriques.co/2015/10/01/lunivers-du-luxe-nechappe-pas-au-phenomene-du-big-data/>

DELOTTE (2014). *Le chiffre d'affaires mondial du secteur de la distribution continue à croître , en dépit des difficultés économiques*. Récupéré le 1er avril 2017 de <https://www2.deloitte.com/ch/fr/pages/press-releases/articles/2014-global-powers-of-retailing.html>

DELOTTE (2014). *The Internet of Things Ecosystem: Unlocking the Business Value of Connected Devices*. Récupéré le 14 avril 2017 de <http://www.deloitte.com>

DELOTTE (2016). *Global power of luxury goods 2015 : Disciplined innovation*. Récupéré le 14 avril 2017 de www.deloitte.com

DELSEY PARIS (2017). *The connected suitcase Delsey Pluggage*. Récupéré le 03 mai 2017 de <http://www.delsey.com/int/en/c/the-connected-suitcase-delsey-pluggage>

DE CLERCK J.-P. (2016). *Wearables market outlook 2020 : drivers and new markets*. Récupéré le 19 avril 2017 de <https://www.i-scoop.eu/wearables-market-outlook-2020-drivers-new-markets/>

DEREUMAUX R.-M. (2007). *Le luxe et l'image de marque*. Cairn.info. Récupéré le 03 mars de https://bzfc3g.by3302.livefilestore.com/y3m6yhkY6pxuerfKNuOU1sjmM-fnxEVBTW8svzn-ehoXEtEMTNQVxHj_OA7d1EEivX79xQIFDZx09pkvHwmrNMI8a6t50C6aE35RCQEnjtYliymuEquh3Bdz39ouTNd8DVAN8bi-WF7UYklgGxt9B0Ng/Le%20luxe%20et%20l'image%20de%20marque.pdf?psid=1

DOLAN K. (2017). *Forbes 2017 Billionaires List: Meet The Richest People On The Planet*. Forbes. Récupéré le 15 mai 2017 de <https://www.forbes.com/sites/kerryadolan/2017/03/20/forbes-2017-billionaires-list-meet-the-richest-people-on-the-planet/#1b688b4962ff>

- DROMARD T. (2016). *Les trois leçons à tirer du rachat de Rimowa par LVMH*. Récupéré le 3 mai 2017 de https://www.challenges.fr/challenges-soir/lvmh-achete-le-leader-du-bagage-connecte_431096
- GHEMAWAT P. (2017). *What is a competitive advantage* ? Récupéré le 10 avril 2017 de <http://www.ghemawat.com/>
- GRANGE I. & GHANASSIA M. (2016). *La data, nouvelle alliée du luxe*. Récupéré le 04 février de <https://issuu.com/11blabmagg55/docs/5ssdcsc>
- GRETLER C. (2015). *LVMH's TAG Heuer to Step Up Smartwatch Production to Meet Demand*. Bloomberg Technology. Récupéré le 30 avril 2017 de <https://www.bloomberg.com/news/articles/2015-12-04/lvmh-s-tag-heuer-to-step-up-smartwatch-production-to-meet-demand>
- FLEISCH et al. - BOSCH (2014). *Business Models and the Internet of Things*. Récupéré le 17 avril de <http://iotbusinessnews.com/download/white-papers/BOSCH-Business-Models-and-IoT.pdf>
- FREDERIQUE CONSTANT (2016). *Smartwatch features*. Récupéré le 23 avril 2017 de <https://smartwatch.frederiqueconstant.com/features>
- FRIESS P. & VERMESAN O. (2014). *Internet of Things From Research and Innovation to Market Deployment*. Récupéré le 16 mars 2017 de http://www.internet-of-things-research.eu/pdf/IoT-From%20Research%20and%20Innovation%20to%20Market%20Deployment_IERC_Cluster_eBook_978-87-93102-95-8_P.pdf
- FRAMINGHAM M., (2014). *IDC Reveals Worldwide Internet of Things Predictions for 2015*. IDC. Récupéré le 9 mai 2017 de <http://www.businesswire.com/news/home/20141203006197/en/IDC-Reveals-Worldwide-Internet-Predictions-2015>
- FRAMINGHAM M., (2017). *Internet of Things Spending Forecast to Grow 17.9% in 2016 Led by Manufacturing, Transportation, and Utilities Investments, According to New IDC Spending Guide*. IDC. Récupéré le 9 mai de <http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS42209117>
- HERMES (2017). *Une collaboration iconique*. Récupéré le 3 mai 2017 de <http://www.hermes.com/applewatchhermes/fr/?c=BE>
- HP Study (2014). *HP Study Reveals 70 Percent of Internet of Things Devices Vulnerable to Attack*. Récupéré le 19 avril 2017 de <http://www8.hp.com/us/en/hp-news/press-release.html?id=1744676#.WPdcKojyIU>
- HISCOX (2015). *Objets connectés et usage des données : la perception des Français*. Récupéré le 19 avril 2017 de <https://siecledigital.fr/2015/12/23/guerre-objets-connectes-utilite-securite/>
- HUI G. (2014). *How the Internet of Things Changes Business Models* ? Harvard Business Review. Récupéré le 5 avril 2017 de <https://hbr.org/2014/07/how-the-internet-of-things-changes-business-models>
- HUEN E. (2015). *What The Apple Watch Hermès Tells Us About the Future of Tech and Luxury*. Forbes. Récupéré le 3 mai 2017 de <https://www.forbes.com/sites/eustaciahuen/2015/09/17/what-the-apple-watch-hermes-tells-us-about-the-future-of-tech-and-luxury/#995f220b2285>
- HWANG Y. & MOON G. (2016). *Understanding Internet of Things (IoT) diffusion: Focusing on value configuration of RFID and sensors in business cases (2008–2012)*. SAGE. Récupéré le 16 mars 2016 de <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0266666915578201>

- HWANG M.-Y. et al (2016) *Understanding Internet of Things (IoT) diffusion*. Information Development Sage Vol 32. pp. 969 – 985. Récupéré le 4 avril 2017 de DOI: 10.1177/0266666915578201
- ICB INSIGHT (2015). *Rewiring Industries: 100 IoT Startups Disrupting Auto, Healthcare, Energy, And More*. Récupéré le 9 mai 2017 de <https://www.cbinsights.com/blog/iot-market-map-and-company-list/>
- IPSOS (2016). *Les nouveaux visages du luxe*. Récupéré le 10 mai 2017 de <http://www.ipsos.fr/communiquer/2016-03-15-nouveaux-visages-luxe>
- JOHNSON M. (2010). *Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal*. Harvard Business Review. Récupéré le 19 avril 2017 de <https://hbr.org/product/seizing-the-white-space-business-model-innovation-/an/2481-HBK-ENG>
- LANGLOIS A. & BARBERIO E. (2013). *Luxury Goods & China : A case Study*. The Journal of Applied Business and Economics. Récupéré le 3 mars 2017 de http://search.proquest.com/docview/1503083953/fulltextPDF/BA8C46238A9E4457PO/1?acco_ntid=17194
- LEE N. (2017). *TAG Heuer made a modular \$1,650 smartwatch*. Récupéré le 3 mai 2017 de <https://www.engadget.com/2017/03/14/tag-heuer-connected-modular-45/>
- MAENTI B. (2015). *Quand le high-tech lorgne le luxe et vice versa*. Le nouvel Obs. Récupéré de <http://o.nouvelobs.com/high-tech/20150210.OBS2144/quand-le-high-tech-lorgne-le-luxe-et-vice-versa.html>
- MAGRETTA J. (2002). *Why Business Models Matter*. Harvard Business Review. Récupéré le 10 avril 2017 de <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>
- MARR B. (2016). *15 Noteworthy Facts About Wearables In 2016*. Forbes. Récupéré le 12 mai 2017 de <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2016/03/18/15-mind-boggling-facts-about-wearables-in-2016/#5b41d47c2732>
- MCGARRY C. (2016). *Frederique Constant smartwatch review: Good looks but no brains*. Récupéré le 5 mai 2017 de <http://www.macworld.com/article/3144045/hardware/frederique-constant-smartwatch-review-good-looks-but-no-brains.html>
- MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE (2015). *The internet of things : Mapping the value beyond the hype*. Récupéré le 19 avril 2017 de <http://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Digital/Our%20Insights/The%20Internet%20of%20Things%20The%20value%20of%20digitizing%20the%20physical%20world/Unlocking%20the%20potential%20of%20the%20Internet%20of%20Things%20Executive%20summary.ashx>
- MEOLA A. (2016). *Wearable technology and IoT wearable devices*. BUSINESS INSIDER. Récupéré le 19 avril 2017 de <http://www.businessinsider.com/wearable-technology-iot-devices-2016-8>
- MONTBLANC (2017). *Montblanc Summit Watch*. Récupérée le 5 mai 2017 de <http://www.montblanc.com/en-us/collection/watches/montblanc-summit-collection/117529-montblanc-summit-smartwatch-titanium.html>
- NAAS R. (2016). *Montblanc Enters the Smart Watch Wars with Montblanc Summit, with Google Android Wear 2.0 OS*. Forbes. Récupéré le 5 mai 2017 de <https://www.forbes.com/sites/robertanaas/2017/03/16/montblanc-unveils-montblanc-summit-smartwatch-with-google-android-wear-2-0-os/#42248c5a4f91>

- NIELSEN (2014). *Are consumers really interested in wearing tech on their sleeves* ? Récupéré le 12 mai 2017 de <http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2014/tech-styles-are-consumers-really-interested-in-wearing-tech-on-their-sleeves.html>
- OUDGHIRI R. (2009). *Le luxe, synonyme d'innovation dans les pays émergents*. IPSOS. Récupéré le 19 avril 2017 de <http://www.e-marketing.fr/Marketing-Magazine/Article/Le-luxe-synonyme-d-innovation-dans-les-pays-emergents-29440-1.htm#UlaC3QX5puS9cC9k.97>
- OLAVSRUD T. (2017). *10 principles of a successful IoT strategy*. Research Firm Gartner. Récupéré le 23 mars 2017 de <https://search.proquest.com/docview/1862996008?accountid=17194>
- PETIT LAROUSSE (2016). *Dictionnaire de français*. Récupéré le 10 novembre de <http://www.larousse.fr/>
- PHILIPS J. (2015). *Review : Frederique Constant smartwatch - Time-tested activity tracking in a beautiful Swiss watch*. Récupéré le 5 mai 2017 de <http://www.pcworld.com/article/2956712/wearables/frederique-constant-smartwatch-review-time-tested-activity-tracking-in-a-beautiful-swiss-watch.html>
- KAPFERER J.-N. (2014). *The Future of Luxury : Challenges and opportunities*. Technology Innovation Management Review. Récupéré le 4 avril 2017 de <http://search.proquest.com/docview/1697863324?pq-origsite=summon>
- KARLSSON C. & TAVASSOLI S. (2015). *Innovation strategies of firms : What strategies and why ?* Springer Science/Business Media. Récupéré le 16 mars 2017 de DOI : 10.1007/s10961-015-9453-4
- KI JOON K. & DONG-HEE S. (2014). *An acceptance model for smart watches*. Sungkyunkwan University. Récupéré de www.emeraldinsight.com/1066-2243.htm
- RAJAGOPALAN A. (2016). *Review : Frederique Constant Horological Smartwatch*. DNA Daily News & Analysis. Récupéré le 5 mai de <http://www.dnaindia.com/scitech/report-review-frederique-constant-horological-smartwatch-2201233>
- RAVIX J. T., (2013). *Luxe, innovation et crise : les enseignements des économistes classiques*. De Boeck. Récupéré le 20 décembre 2016 de <http://www.cairn.info/revue-innovations-2013-2-page-29.htm>
- ROBERT J. & ARMITAGE J. (2015). *Luxury and Creativity : Exploration, Exploitation, or Preservation ?* Technology Innovation Management Review Volume 5, Issue 7. Récupéré le 15 octobre 2016 de <http://search.proquest.com/docview/1697863324?pq-origsite=summon>
- ROVZAR C. (2017). *Montblanc just launched a smartwatch. Here's why it matters*. Financial Review. Récupéré le 2 mai 2017 de <http://www.afr.com/lifestyle/montblanc-just-launched-a-smartwatch-heres-why-it-matters-20170326-gv6vnj>
- RTL INFO (2017). *Les objets connectés bondissent de 25% en un an*. Récupéré le 9 mai 2017 de <http://www rtl.be/info/magazine/hi-tech/les-objets-connectes-bondissent-de-25-en-un-an-896068.aspx>
- SAWH M. (2017). *Tag Heuer Connected Modular 45 review*. Récupéré le 3 mai 2017 de <https://www.wearable.com/android-wear/tag-heuer-connected-modular-45-review-1>
- SANDOVAL L. (2014). *Wearable technology can boost employee productivity, job satisfaction: Study*. TECH TIMES. Récupéré le 12 mai 2017 de <http://www.techtimes.com/articles/6396/20140503/wearable-technology-can-boost-employee-productivity-job-satisfaction-study.htm>

- SIMEON G. (2013). *Enquête : 15 milliards d'objets connectés et moi, émoi...* Libération. Récupéré le 9 mai 2017 de http://www.liberation.fr/futurs/2013/11/03/15-milliards-d-objets-connectes-et-moi-emoi_944254
- STATISTA (2017). *Forecasted value of the global wearable devices market from 2012 to 2018 (in billion U.S. dollars)*. Récupéré le 12 mai 2017 de <https://www.statista.com/statistics/302482/wearable-device-market-value/>
- TAG HEUER (2017). *TAG Heuer Connected Modular 45*. Récupéré le 29 mars 2017 de <https://www.tagheuer.com/en-us/watches/tag-heuer-connected>
- TURKI C. (2016). *Le luxe et les nouvelles technologies*. Ed. Maxima : Paris. Récupéré le 18 mars 2017 de www.maxima.fr
- VAN KRANENBURG & BASS A. (2012). *IoT Challenges*. Récupéré le 18 novembre 2016 de <http://muxjournal.springeropen.com/articles/10.1186/2192-1121-1-9>
- Vlad Savov (2016). *Montblanc Summit*. The Verge. Récupéré le 5 mai 2017 de <https://www.theverge.com/2017/3/16/14944478/montblanc-summit-android-wear-luxury-smartwatch>
- VULSER N. (2015). *Le luxe laisse passer le train de l'innovation*. Le Monde. Récupéré le 19 avril 2017 de http://www.lemonde.fr/economie/article/2015/10/23/le-luxe-laisse-passar-le-train-de-l-innovation_4795268_3234.html#PIS8i8ZyzE66orDK.99
- WATRIGANT T., (2014). *Objets connectés : Et pourquoi pas le luxe connecté ?* Récupéré 29 mars 2017 de <https://aruco.com/2014/12/luxe-connecte/>
- WATRIGANT T. (2015). *Voilà pourquoi Louis Vuitton devrait connecter ses sacs à main*. Récupéré le 4 mai 2017 de <https://aruco.com/2015/02/luxe-sac-connecte-louisvuitton/>
- WEILL M. & Souissi M. (2010). *L'internet des objets : concept ou réalité ?*. Récupéré le 11 mars 2017 de <http://www.cairn.info/revue-realites-industrielles1-2010-4-page-90.html>
- ZEBRAS TECHNOLOGIES (2012). *Enterprise Internet of Things Adoption Outlook*. Récupéré le 19 avril 2017 de <https://www.zebra.com/content/dam/zebra/white-papers/en-us/zebra-iot-report-en-us.pdf>
- ZOTT C. , AMITT R. & MASSA L. (2011). *The Business Model : Recent Developments and Future Research*. Journal of Management. Vol 37 No. July 2011. Récupéré le 9 avril 2017 de Doi : 10.1177/0149206311406265

Mémoire, thèses

- GREGOIRE S. (2008). Innovation & partenariats stratégiques. Etablissement d'une démarche pour le développement d'un partenariat dans le cadre de l'innovation radicale. Mémoire de la Haute Ecole Ihec (Brussels Management School), dirigé par Fathi Tlatli.
- VIDALIS F. (2016). *Répondre aux attentes du consommateur de la Génération Y : un réel défi pour le secteur du luxe*. Mémoire de la Haute Ecole Ihec (Brussels Management School), dirigé par Brigitte Feys.

Source orale/ audio-vidéo

BENARD S. (2016, 2 février). *Le luxe et le développement durable sont-ils réellement compatibles ?* [Émission Webdiffusée]. Dans le journal BFM Business. Récupéré le 17 avril 2017 de <http://bfmbusiness.bfmtv.com/mediaplayer/video/le-luxe-et-le-developpement-durable-sont-ils-reellement-compatibles-0702-751020.html>

BURKE M. (2016, 6 février). *Louis Vuitton va lancer sa première valise connectée.* Dans la série *Economie*. Récupéré 10 avril 2017 de <http://www.europe1.fr/economie/le-premier-objet-connecte-lance-par-louis-vuitton-sera-une-valise-2663923>

LAURIER N. (2017, 8 avril). *Les objets tous connectés, mais pour quelle utilité ?* Dans Europe 1. Récupéré le 5 mai 2017 de <http://www.europe1.fr/technologies/les-objets-tous-connectes-mais-pourquelle-utilite-3288062>

MOEREMANS L. (2017, 29 avril). Professeur à l'Ichec en stratégie et innovation. [Entretien]. Woluwe-Saint-Lambert.

Glossaire

- B2B : Business to business
- B2C : Business to consumer
- B2G : Business to government
- BCG : Boston Consulting Group.
- C2C : Consumer to consumer
- Comité Colbert : association française renommé créée en 1954 qui a pour but de rassembler les entreprises de luxe françaises (CASTAREDE J. ,2014).
- CRM : Customer Relationship Management
- ERP : Entreprise Resource Planning
- IDC : International Data Corporation
- IACC : la coalition internationale de l'anti-contrefaçon
- Ido : l'Internet des objets
- IoT : L'Internet des objets en anglais (Internet of Things)
- IBSG : Internet Business Solutions Group (une des filiales de l'entreprise informatique CISCO)
- M2M : Machine to machine
- MIT : Institute of Technology
- RFID : Radio Frequency Identification
- SKU's : Stock key units en français se traduit par unité de gestion de stock.
- TIC : Technologies de l'information et de la communication
- UE : Union européenne

