

Les Expert(e)s



Jean-Noël Kapferer

Consulting, professeur permanent HEC, auteur

JNK, on l'a eu en cours, on l'a lu, on le lit toujours. On le croise, discret, dans les cocktails HEC. On l'appelle au secours pour sa marque – son site le dit « *internationally acknowledged as one of the most influential experts on brand management* »... Que sait donc ce spécialiste de nos parcours dans le luxe aujourd'hui ?

L'homme le plus brandé de la planète luxe (après Karl) nous livre quelques clés.

Le pitch de Kapferer par Kapferer...

Diplômé HEC, j'ai voulu faire un Ph.D aux USA, ce qui m'a amené à passer trois ans à Chicago puis à revenir à HEC pour y enseigner le marketing. Ce métier – professeur permanent –, nouveau à l'époque, m'a plu car j'ai pu m'y épanouir dans le triptyque recherche, enseignement et conseil. J'ai pu ainsi défricher de nouveaux sujets en fonction de l'évolution des attentes des entreprises et commettre 15 livres, presque tous traduits dans le monde entier. Notamment : *L'enfant et la publicité*, *Rumeurs*, *Les Marques capital de l'entreprise*, *Réinventer les marques*, *Luxe Oblige* (avec Vincent Bastien) et, tout dernièrement, *Luxe - nouveaux challenges nouveaux challengers*.

Quel tweet résumerait « LUXE », votre dernier ouvrage ?

Le luxe est devenu l'euphorisant de la société de consommation dans le monde. Son succès est son challenge principal : comment croître et rester luxe ?

Confidences sur une attirance... Pourquoi, après les marques, vous êtes-vous tourné vers le luxe ? Secteur français, secteur intrigant ? Secteur porteur, Secteur attirant ?

Je suis un défricheur de territoires nouveaux. Après un certain temps, il faut savoir changer de territoire, laisser de nouveaux venus apporter le regard que l'on n'aurait pas soi-même. Le luxe était un territoire d'exploration très naturel après celui des marques. Outre que j'étais alors dans le conseil d'administration d'une marque chic célèbre, le luxe est un enjeu majeur pour la France. En effet, notre pays défend la prééminence symbolique et commerciale de sa conception du luxe – qui n'est pas celle des Italiens et a fortiori celle des marques américaines. C'est cette conception que nous avons révélée dans *Luxe Oblige*, devenu la référence de tous les managers du luxe. Je dis 'nous' car c'est un travail à quatre mains, avec mon co-auteur génial Vincent Bastien.

Nouveau luxe, nouveaux parcours...- ? – En écho à votre thèse « Nouveaux challenges, Nouveaux challengers », vos conseils aux diplômé(e)s ?

Le luxe à la française a su ériger une remarquable barrière à l'entrée, l'histoire. Il a réussi à faire de l'héritage, et du respect de celui-ci, le critère majeur du prestige auprès des populations asiatiques alors que celles-ci ne croient qu'au futur. Alors comment faire du luxe quand on est une start-up sans histoire ? Soit on défend une conception opposée du luxe, ou un 'nouveau luxe' mais cela prend du temps surtout si l'on est tout seul. Soit on s'attaque à ce qui va challenger le modèle français du luxe : non pas parce qu'il est français mais parce qu'il est le plus rentable à ce jour. Il suffit de voir l'EBITDA de LVMH, Kering ou Hermès pour s'en convaincre.

Aujourd'hui, pour être pérenne, ce luxe a besoin de relever des challenges majeurs, sources de challengers nouveaux... Le challenge du développement durable (comment faire du luxe sans cuir ?) et de la RSE. Le challenge du digital (comment créer une expérience émotionnelle personnalisée sur un smartphone ?),

celui des nouvelles technologies (Tesla), du service, de l'expérientiel...

L'industrie du luxe a besoin de jeunes qui connaissent bien le business model du luxe. Ceux-ci peuvent décider de s'en éloigner s'ils le pensent utile. Mais ils peuvent aussi développer une connaissance profonde d'un des challenges du luxe (le digital, le développement durable, la Chine, etc.) pour pouvoir l'intégrer dans notre modèle du luxe.

Et en exclusivité – Vous ne consacrez que 7 pages de LUXE aux millennials : vous nous réservez ce prochain sujet pour la suite... ?

Le sujet des millennials nous rend circonspects. Tout le monde dit la même chose sur les millennials, ce qui est suspect et ressemble à un effet de rumeur. Dans la plupart des études, les millennials interviewés sont jeunes, donc ne sont pas clients réguliers du luxe, faute de moyens : aussi ils émettent des opinions très idéalistes, de partage collaboratif, choisissant de vivre des expériences et moins de posséder des objets, ... Mais la vraie question est la suivante : que feront ces millennials quand ils auront de l'argent ? Préféreront-ils vraiment l'expérience à la possession ? Abandonneront-ils l'idée d'acheter un bel appartement ? Et quand ils devront faire un cadeau à l'être aimé : cesseront-ils d'offrir un bijou d'une marque de prestige ? Est-ce la fin de Porsche, ce cadeau rare que l'on s'offre à soi-même, les clients préférant désormais louer le temps d'un week-end ?

Propos recueillis par Bénédicte Cateland (H.97)

