

## « CARTIER, pionnier du luxe depuis 160 ans... »

**Invité : Bernard FORNAS, PDG de CARTIER**

**Animé par David GARRETT**

Cartier, qui bénéficie de 160 ans d'histoire, est pionnier depuis ses débuts et bénéficie d'une croissance à 2 chiffres depuis les 4 dernières années.

Cartier fait partie du groupe Richemont, groupe Sud Africain de 5 Milliards d'Euros, qui se positionne plutôt sur des produits de Luxe que l'on peut transmettre (« hard products ») ; il compte parmi ses marques :

- Piaget
- Lancel
- Mont Blanc
- Van Cleef & Arpel
- Baume & Mercier

Cartier est aujourd'hui le :

1<sup>er</sup> Joaillier mondial, 2eme en Horlogerie, 2eme en Maroquinerie, 2eme en Stylos, 2eme en briquets, 1er en pendulettes.

Cartier se caractérise par sa créativité, sa qualité, son audace ! L'image de Cartier est associée au luxe authentique, intemporel : c'est la manière dont vous créez qui va être différente !

### **1/ Cartier visionnaire**

Cartier, c'est avant tout la performance collective, l'esprit d'équipe

La créativité est inspirée par la Chine, les pays arabes, les voyages. Cartier innove en introduisant le platine dans ses collections, ainsi que la montre « Santos ».

Cartier est créatif et innovant aussi dans l'internationalisation du Luxe avec la création d'enseignes à Paris - Londres - New York.

En Inde, ce sont les Maharajah qui possèdent les plus grandes collections du monde...

Cartier étaient déjà sur un mode « CRM » avant l'heure !

### **2/ Démocratiser le luxe**

Cartier a ensuite souhaité démocratiser le luxe, en effet des briquets Cartier restaient très limités en terme de Chiffres d'affaires.

Cartier va s'orienter vers de nouveaux modes de distribution : multimarques, ainsi que de nouveau de modes de communication avec des opérations publiques.

### **3/ Ré engineering du Luxe**

Aujourd'hui Cartier est une maison pérenne, bénéficiant d'une bonne rentabilité.

Cependant certains événements comme le 11 septembre ou le SRAS ont eu pour conséquence de faire chuter les ventes ; or les frais fixes restant les mêmes, il a fallu faire face à ces

évènements ! Heureusement, quelques mois après ces faits, l'activité redémarrait, et la croissance n'a pas cessé depuis ...

Cartier bénéficie d'une activité créatrice exceptionnelle avec dix métiers différents, 25% du Chiffre d'Affaires est réalisé en produits nouveaux tous les ans, ce qui équivaut à un changement de catalogue tous les 4 ans...

La conquête internationale a été décidée en 2002 avec l'arrivée de Bernard Fornas, ayant pour conséquences :

- Une création de richesses dans les pays émergents.
- L'ouverture de 25 boutiques en Chine, (1/3 à Pekin, 1/3 à Shanguai, 1/3 dans le reste de la Chine)
- Un développement des ventes ...
- La nécessité de produire plus (conséquence directe du développement des ventes).

On retrouve en Chine l'esprit pionnier de Cartier, caractérisé par son audace... En effet, Cartier s'est implanté à un angle de rue, tandis que son concurrent Louis Vuitton s'installait, à l'autre, permettant ainsi de sécuriser les emplacements, et d'avoir raison avant les autres...

Cependant, si les ventes se développent, derrière, il faut produire ... Ainsi Cartier travaille dans différents métiers dont les business models n'ont rien à voir. C'est un monde en pleine évolution qui nécessite d'être « speed » sur tous les fronts ! Cartier étant le 1<sup>er</sup> acheteur mondial de pierres et il se doit d'être réactif !

L'optimisation des process a permis de reprendre les parts de marché sur des produits telles que la bague de fiançailles qui nécessite l'association des facteurs suivants :

- budget
- pierre
- bague
- disponible au bon moment,
- à la bonne taille

Aujourd'hui, Cartier dispose d'une réactivité de 48H. Il a fallu faire des efforts dans le domaine de la Joaillerie avec l'invention de business models permettant d'obtenir plus de flexibilité et réactivité.

Dans le domaine de l'horlogerie ce sont les business models de l'automobile qui ont été appliqués à l'horlogerie : la durabilité, la fiabilité, la qualité des montres augmentent. Aujourd'hui, Cartier dessine, crée, fabrique 1 montre en 12 mois, là où il en fallait 28 auparavant !

Cartier est aussi un pionnier dans le sur mesure :

- il faut créer le plus rapidement possible, le client est invité à participer à la création
- le vrai luxe est unique,
- Le luxe a changé, la concurrence est devenue importante ;

La performance en amont est réalisée grâce à la Supply Chain : il a fallu trouver de nouveaux business models pour réactiver la Supply Chain, et permettre un envoi rapide des produits dans tous les pays du monde. Avoir le bon produit, au bon moment, au bon prix !

Il y a eu parfois des échecs qui ont coûté très cher : par exemple avec des parures en or qui ont nécessité l'arrêt de la production lors d'un lancement.

Cartier c'est aussi 250 boutiques dans le monde, la beauté n'a pas de frontière, elle doit plaire partout, et les différences culturelles dans ce domaine sont minimes.

Cartier se différencie par son engagement social, en luttant entre autres contre la contre-*façon*, le travail des enfants. De plus, Cartier a créé :

- la fondation Cartier,
- une école de Joaillerie

Cartier participe au « Davos des femmes », et a une véritable politique de promotion des femmes dans l'entreprise : 2/3 des collaborateurs sont des femmes.

Cartier organise la remise du « Women's initiative awards » offrant à la gagnante un budget de 20.000\$ et un coaching d'un an.

Cartier a aussi créé une association de pratiques joaillères de 63 partenaires, afin de défendre les pratiques joaillères.

En conclusion, Cartier est une société qui a sa propre culture, son histoire, un côté créatif, de l'audace auxquels s'ajoutent une responsabilité sociale.

**Questions :**

**« La maison de Cartier a toujours su s'adapter aux modes de vie, les années de l'Art Déco en ont été une expression forte. Aujourd'hui, la tendance est à « l'expérience du luxe » et non plus au seul produit du luxe. Comment la maison Cartier se positionne-t-elle par rapport à ce phénomène ? »**

Cartier y va avec modération, en effet, il faut faire jusqu'au bout ce que vous savez bien faire. On constate que seule 10% de la joaillerie mondiale a une marque, et qu'il reste donc 90% du marché mondial sans marque à conquérir... Il y a donc une autoroute à parcourir dans ce que nous savons très bien faire !

**« Si vous deviez vous réincarner en homme politique, quelles seraient les propositions que vous feriez »**

- la vie de l'entreprise fait la vie d'un pays
- développer l'exportation
- faire baisser les impôts en France

**Questionnaire insolite par Bruce Roch (ESC 96) :**

**Question « qui des orfèvres » : Quel est votre film culte ?**

« The mood for love »: Tout y est beau! Le décor, les gents, la réalisation ...

**« Question big bijou » Quel est votre dernier CD écouté ?**

Le requiem de Mozart

**« Question argent comptant » : Votre dernier fou rire ?**

« Ce fut avec Valérie Giscard d'Estaing lors de l'inauguration de l'exposition de la collection Cartier dans un musée de Shanghai, Giscard a commencé son discours en Chinois, et lorsque ...

**« Question brillante » : quelle est la réalisation professionnelle dont vous êtes le plus fier ?**

« Le lancement de ma première montre chez Cartier qui fut un lancement planétaire et a représenté à elle seule une année de Chiffre d'Affaires de Cartier »

**« Question étalon or » : Quelle est votre devise ?**

« Aller plus vite ! »

**« Question Performance » : Votre définition de la performance ?**

« Atteindre un objectif dans un temps imparti et aller au bout dans les temps ! »

Laetitia VALLI, MBA 2004

[l-valli@club-internet.fr](mailto:l-valli@club-internet.fr)