

## DOSSIER

# Experienced Capital fait du luxe accessible sa marque de fabrique



Photo: © canap

DE GAUCHE À DROITE :  
**ELIE KOUBY, EMMANUEL PRADÈRE, FRÉDÉRIC BIOUSSE**  
EXPERIENCED CAPITAL

La société d'investissement fondée par les anciens dirigeants de SMCP explique ce qu'est ce concept du « luxe abordable », qui emprunte aux codes du luxe et aux piliers du retail mass-market.

« Luxe accessible ». A priori, cela a tout l'air d'un oxymoron. Mais cela, c'était « avant ». Avant quoi ? Avant l'arrivée de Comptoir des Cotonniers, l'enseigne de prêt-à-porter féminin créée en 1995. Vingt ans plus tard, la marque aura tellement marqué son empreinte qu'elle sera rachetée par le japonais Fast Retailing. Dans son sillage, Zadig & Voltaire, Princesse Tam Tam et d'autres partiront à l'assaut de ce « nouveau » segment de marché. L'ancrage du luxe abordable doit se lire à travers l'évolution des modes de consommation. Au début de la décennie 2000, la mode « part » en province. La clientèle provinciale devient vite aussi pointue que la parisienne. L'accélération de la « fast fashion » incarnée par Zara et la disparition des magasins multi-marques ouvrent un boulevard : la demande de marques en réseau retail explose. Autour de 2005, les icônes françaises du luxe abordable partent à la conquête de l'Europe, puis des Etats-Unis. Une nouvelle rupture apparaît cinq ans plus tard : les hommes adoptent les modes de consommation des femmes. On parle alors du phénomène des « métrosexuels ». Très vite, le concept s'étend et s'étend à toute une frange de la popula-

tion masculine. Cette vague-là, c'est sans conteste le groupe SMCP (Sandro, Maje, Claudie Pierlot) qui l'a surfée à la perfection. « En 2007, quand nous rachetons Sandro, le groupe était en redressement judiciaire. Il réalisait 2 M€ de chiffre d'affaires en retail. Nous avons insufflé dans cette enseigne, ainsi que chez Maje et Claudie Pierlot, ce positionnement du luxe abordable. Nous avons tout revisité, de la collection au mode de distribution, en passant par la logistique et les financements. En rythme annuel, le nombre d'ouvertures de magasins a été porté à une centaine. En 2013, quand nous l'avons cédé à KKR pour 650 M€, SMCP réalisait déjà 350 M€ de chiffre d'affaires », explique Frédéric Biousse, le président de la société d'investissement Experienced Capital, qu'il a fondée avec Elie Kouby (ils étaient tous les deux à l'origine du succès de Comptoir des Cotonniers) et Emmanuel Pradère (ancien directeur finances & opérations de SMCP).

## Résilience en période de crise

Fort de ce succès, le trio a, en effet, porté sur les fonts baptismaux Experienced Capital en janvier 2016, avec une ambition toute trouvée : investir dans l'univers... du luxe abordable. « Ce concept réunit les trois piliers du luxe : un produit qualitatif, "intelligent", pas trop cher et qui ne se démode pas ; une image (des égéries dans l'air du temps, une iconographie léchée) ; et enfin un service irréprochable en boutiques. Mais il s'appuie aussi sur les fondamentaux du mass-market : un développement 100 % retail, des collections renouvelées sur le modèle de la fast fashion et un support logistique et informatique extrêmement bien huilé », poursuit-il.

La magie du luxe abordable, c'est aussi sa formidable résilience en période de récession. La trajectoire de SMCP, sorti de l'ornière en 2007, en est une parfaite illustration. Durant la décennie écoulée, les marques de luxe n'ont cessé de monter en gamme pour tendre vers un positionnement de plus en plus « ultra-luxe ». La clientèle historique a suivi, mais elle s'est aussi intéressée à ces « nouvelles marques » qui mêlent qualité et coût raisonnable. Quant aux clients plus moyen de gamme, ils se sont tendanciellement détournés des produits de qualité médiocre pour favoriser des « belles pièces » indémodables, quitte à ce que cela leur coûte un peu plus cher. De l'achat impulsif d'un produit « jetable », cette clientèle est passée à un mode de consommation qui relève plus de « l'investissement ». Et les chiffres

sont là pour le prouver. Selon l'Institut français de la mode, le marché du textile est globalement flat, voire en baisse dans nos frontières. Mais le segment du luxe abordable connaît une formidable croissance: + 10 % pour les enseignes féminines, + 15 % pour les marques masculines.

### Le retail, un métier d'exécution

Partir à la conquête du « luxe abordable » ne tombe pas sous le sens quand on est investisseur. Comment s'assurer que l'enseigne en portefeuille ne devienne pas « has been »? Comment « sentir » qu'elle sera toujours « in » quand sonnera l'heure de la sortie? A ces questions difficiles, la réponse est pourtant simple: du flair et des process. « C'est là tout le savoir d'Experienced Capital: l'instinct juge les créations et le positionnement au plan artistique, le sens commercial évalue comment une marque peut être accueillie par le marché. Mais il faut aussi une bonne dose d'organisation, de planification, de gestion », poursuivent Frédéric Biousse et Emmanuel Pradère. De manière concrète, Experienced Capital se repose sur une grille d'analyses multi-critères pour orienter sa décision d'investissement. Le premier critère, c'est bien sûr le produit: il doit « raconter une histoire », être clairement identifiable, différencié et se vendre à un prix correct. Dans un second temps, il convient de valider la « proof of concept »: évaluation du retail (offline et online), succès du concept magasins, gamme suffisamment profonde, etc. Enfin, il faut se faire une idée sur la personnalité du fondateur. « La mode est un métier d'exécution. Le fondateur doit à la fois porter la marque mais être à l'écoute et dans l'échange avec nous. Les sociétés dans lesquelles nous avons investi sont d'ailleurs souvent animées par des binômes, voire des trinômes: c'est le cas de Sœur, du Slip Français, de Sessùn ou encore de Jimmy Fairly », souligne Frédéric Biousse. Rigueur et qualité d'exécution sont deux vecteurs de croissance incroyables: « De la collection à la vente en boutique, en passant par la logistique, le design, les techniques de vente, tout doit être parfaitement maîtrisé. En 2017, les marques dont nous sommes actionnaires enregistrent une croissance à magasins comparables comprise entre 20 et 90 %, et des croissances allant jusqu'à 150 % en tenant compte des ouvertures », précise Emmanuel Pradère. Dans cette aventure, les trois associés (qui prennent les décisions d'investissement) sont largement entou-

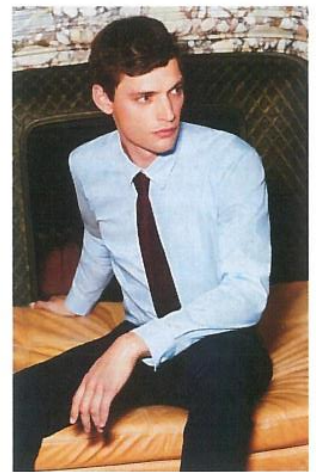
rés. L'équipe compte une quinzaine de personnes aux profils très variés. Mais elle s'appuie sur une dizaine de consultants couvrant toutes les dimensions du retail (ces forces vives sont d'ailleurs toutes salariées et intéressées au carried interest): se côtoient ainsi pêle-mêle experts du digital, de la production (négociation avec les fournisseurs), des achats (gestion des commandes, des réassorts, des plans de collection), du développement (trouver les bons emplacements), des finances, du retail physique et du style (Amélie Gillier, directrice artistique de Zadig & Voltaire pendant quinze ans, fait désormais partie de l'aventure). « Une fois que nous avons investi dans une marque, nous mettons à sa disposition l'ensemble de ces savoir-faire pour la structurer, tout en accompagnant son développement. Lorsque vous avez une belle marque, avec un bon produit répondant à un besoin du consommateur, il faut absolument garder un bon momentum afin de gagner des parts de marché et de pérenniser l'enseigne avant l'apparition de concurrents sur le même créneau, ce qui permet d'ancrer la marque dans la durée », explique Emmanuel Pradère. Les sept participations bénéficient toutes d'un tel accompagnement: de Balibaris à Sessùn, en passant par Sœur, Maisons Standard, Le Slip Français, Figaret ou Jimmy Fairly.

### Les nouvelles frontières

Ceux qui voient dans Experienced Capital un investisseur qui ne s'intéresse qu'au textile ou aux accessoires (comme les lunettes de Jimmy Fairly) se trompent. La firme s'intéresse à toutes les frontières du luxe abordable: le luxe abordable, c'est une façon d'être, un lifestyle, un sentiment d'appartenance. Ce n'est pas l'achat d'un produit. On peut aisément dire qu'ici Apple a ouvert la voie. Depuis, Devialet et autres Parrot (a fortiori ses enceintes dessinées par Philippe Starck) lui ont emboîté le pas. Le terrain de chasse d'Experienced Capital est sans limite, ou presque. C'est sur ces nouveaux territoires que la société d'investissement déploie sa force de frappe de 78 M€ (dont 14 M€ fournis par l'équipe de gestion, aux côtés de huit actionnaires familiaux comme Michaël Benabou – le co-fondateur de venteprivee.com –, Léopold Meyer – le dg de Florac –, ou encore la holding privée luxembourgeoise Artal). Elle investit entre 2 et 20 M€ par deal. Avec une conviction: « Rien ne remplace l'expérience ». EMMANUELLE DUTEN



BALIBARIS



FIGARET