

COMMENT SEPHORA IMPOSE SA LOI

Le groupe LVMH ne le crie pas trop fort : sa chaîne de magasins est une pépite. Très rentable, elle a un poids toujours plus grand sur le marché de la beauté.

Astrid est ravie. Grâce au service Color Profile de Sephora, cette opticienne de 35 ans a trouvé la couleur exacte de son teint parmi 110 nuances. Trois flashes sur son visage via une drôle de télécommande et sa couleur métisse porte désormais un numéro : 1R13. La machine le traduit en trois propositions de fonds de teint : Dior, Urban Decay et Black Up. Un tiercé gagnant pour Sephora ! La première marque est un des fleurons du groupe LVMH, le propriétaire de l'enseigne. Les deux autres sont des marques qu'elle vend en exclusivité et qui dégagent en moyenne plus de 60% de marge brute. Voilà comment le géant mondial de la distribution sélective de produits de beauté (2 000 points de vente dans 33 pays) réussit à s'offrir une marge opérationnelle éclatante, estimée à 13% en 2015 par les analystes. Grâce à ses temples du shopping, son offre exclusive, sa connaissance pointue des clients et sa longueur d'avance dans le numérique, l'enseigne a bâti un système qui devient de plus en plus ➔

BEAUTY TO GO

Sur le chemin des caisses, un minicouloir fait patienter (et craquer) la cliente avec des dizaines de petits produits format voyage à moins de 20 euros. De quoi faire grimper le nombre d'articles dans son panier !

MARQUES DE PRESTIGE LVMH

Officiellement, les marques du groupe LVMH n'ont pas plus de droits que les autres. Mais les responsables du merchandising de Sephora aident par exemple volontiers Dior à tester un nouveau présentoir.

MARQUES «EXCLUSIVES»

Fresh, Anastasia Beverly Hills, Huda ou la célèbre StriVectin sont vendues «en exclusivité chez Sephora», disent les publicités. Sans cesse renouvelées, elles créent l'impression d'une nouveauté permanente.

ANIMATIONS D'ENTRÉE

Chaque mois, l'animation à l'entrée, qui fait office de vitrine (ici, au Forum des Halles, à Paris), réunit plusieurs produits autour d'un thème : sourcils, lèvres, Noël... Les grandes marques bataillent et paient cher pour en faire partie.

PAR SOPHIE LÉCLUSE

GIFT FACTORY

Pour faire la différence face aux concurrents, notamment à Noël, Sephora mise sur la personnalisation des paquets cadeaux dans sa Gift Factory et peut même graver les flacons de parfum à votre nom.

L'AGENCEMENT DES MAGASINS TIENT DE LA MÉCANIQUE DE PRÉCISION

BAR À MAQUILLAGE

Parmi les nombreux services gratuits, le cours de maquillage utilise la gamme Sephora et montre l'exemple par la profusion des produits: gommage lèvres, pinceau, crayon, etc., pour une simple pose de rouge à lèvres.

PRODUITS SEPHORA

La marque enseignes Sephora trône à l'entrée et au centre du magasin. Les conseillères de vente sont, chaque jour, incitées financièrement à écouler ses produits en priorité car ils dégagent plus de 80% de marge brute.

LA PART DE MARCHÉ DE SEPHORA EST SOUS-ESTIMÉE EN FRANCE

→ incontournable au fur et à mesure qu'il grossit. Même les marques de cosmétiques les plus puissantes sont obligées de lui manger dans la main. Et ce n'est pas près de s'arrêter. Selon nos sources, son chiffre d'affaires mondial s'élèvera à 7 milliards d'euros cette année, en croissance d'environ 12%, porté par les Etats-Unis et l'Europe. Des boutiques ont ouvert dans une dizaine de pays depuis cinq ans, dont la Suisse et l'Australie. «Notre objectif est de continuer sur cette belle tendance dans les années à venir», explique à Capital le P-DG, Christopher de Lapuente. En France, où le marché a chuté de 3,4% entre janvier et septembre, Sephora s'en sort mieux, à - 2% (source NPD) et même à + 1,5% en prenant en compte ses marques propres, si l'on se réfère aux documents internes que nous avons pu consulter.

PREMIÈRE GROSSE SURPRISE de notre enquête : le poids de Sephora en France est largement sous-estimé. En effet, sa part de marché (31,2%) ne tient pas compte des marques exclusives et de la marque propre de l'enseigne, qui, réunies, pèsent près de 40% des ventes de Sephora.

A l'origine, les petites marques «exclusives» ont été privilégiées, par défaut, aux Etats-Unis pour remplir les rayons désertés par les grandes marques qui ne voulaient pas se mettre à dos les «department stores» (grands magasins). Elles ont ensuite été lancées en Europe. Depuis, les Anastasia Beverly Hills, Too Faced ou StriVectin procurent des marges très confortables (lire l'encadré ci-dessous). Et leur renouvellement permanent génère du trafic en magasin. LVMH, aux premières loges pour repérer le filon, s'en est d'ailleurs offert quelques-unes. Comme Benefit, dont les ventes ont fait un bond de 364 à 545 millions d'euros entre 2013 et 2015. Mais chut ! le chiffre est confidentiel. La marque Sephora est la plus exclusive de toutes. Avec ses 80 teintes de rouges à lèvres ou ses 104 nuances d'ombres à paupières, elle joue sur la profusion, les prix d'appel, sans oublier d'innover. Ses masques en tissu ou son rouge velouté Lip Stain font partie des best-sellers du moment.

Du coup, les Lancôme, Clarins, Hermès et autres grandes signatures doivent batailler pour tenir leur rang face à cette marée de produits maison qui bénéficient des meilleurs emplacements (voir notre plan de magasin page 50). Pour figurer quelques semaines en «entrée» de gondole ou devant les vitrines, ces grandes griffes acquittent des marges arrières de 30% environ. Et gare à celles, comme Chanel, qui rechignent. La sentence est immédiate :



P. SITTLER/REA

Les touristes pèsent 40% des ventes du Sephora Champs-Élysées.»

CHRISTOPHER DE LAPUENTE,
P-DG de Sephora

hop, au fond du magasin ! Jusqu'à maintenant, elles pouvaient aussi payer un supplément pour faire partie des quatre ou cinq «marques stars» poussées chaque semaine par les vendeuses. Ce dispositif va toutefois être arrêté en janvier car les clientes n'étaient pas dupes. Désormais, les grandes marques seront invitées à cofinancer les promotions, ciblées au plus près des attentes des clientes, dont Sephora connaît les moindres grains de beauté.

C'EST SON AUTRE POINT FORT : une base de données enrichie chaque jour par les millions de porteurs de carte (près de 10 millions en Europe et de 30 aux Etats-Unis selon nos sources). Presque aucune cliente n'échappe aux mailles du filet puisque 90% des ventes se font via des porteurs de carte, White, Black ou Gold pour les plus accros (à partir de 1 500 euros d'achats par an). Aux Etats-Unis, 3% des cartes Gold pèsent 20% des ventes ! Celles-ci grimpent à mesure que les offres sont personnalisées : une cliente Dior sera plus avide de découvrir la dernière crème de cette marque que la fan d'Urban Decay. «La relation client est notre deuxième poste d'investissement après les rénovations de magasin», nous confie Christopher de Lapuente.

Les gadgets digitaux dans les magasins jouent aussi les mouchards. Le Mini Beautic, par exemple. Ce distributeur d'échantillons sert de révélateur de désirs : vous demandez à tester tel parfum, Sephora saura où le proposer par mail à Noël. Tout ceci est précis comme du papier à →

LES VENDEUSES POUSSENT LA MARQUE SEPHORA. VOILÀ POURQUOI

Sephora a tout intérêt à écouler sa marque propre. Puisque pour 100 euros dépensés par la cliente, l'enseigne empoche environ 80 euros, avant les dépenses de marketing, de frais de personnel et les coûts immobiliers.

MARGE	PROFITABILITÉ	EXPLICATION
80% de marge	Prix de vente : 3,90 euros	La marque propre de l'enseigne pèse entre 20 et 23% des ventes en France. Mais ses marges sont très alléchantes.
65% de marge	Prix de vente : 19,90 euros	Les marques «exclusives» (17% des ventes environ) margent un peu moins, mais sur un prix bien plus élevé.
50% de marge	Prix de vente : 25,50 euros	La marge, plus faible avec les grandes marques, reste toutefois élevée. Explication : elles doivent contribuer aux frais de promotion.



Les gestes de soin sont très différents d'un continent à l'autre. En voici quelques exemples amusants.

90%

DES FRANÇAISES SE PARFUMENT, CONTRE MOINS DE 5% DES FEMMES CHINOISES

100

coups de brosse de mascara sur leurs cils. Les Japonaises y passent quatre fois plus de temps que les Françaises.

11 étapes de soin du visage matin et soir pour les Coréennes

1h

PAR SEMAINE, LES BRÉSILIENNES SE FONT UNE «FAXINA», SOIT UNE MANUCURE + UN SOIN DU CHEVEU + UN MASSAGE DU CORPS

LES VENDEUSES PASSENT TOUTES PAR LA SEPHORA UNIVERSITY

➔ musique. Et Bernard Arnault, le patron de LVMH, y veille en personne. Presque tous les samedis matin, il se rend au Sephora des Champs-Élysées (80 millions d'euros de chiffre d'affaires à lui tout seul), questionne son directeur et veille au parfait agencement des présentoirs. Grâce à toutes ces innovations, les magasins sont devenus des parcs de loisirs. En apparence, ils regorgent de services gratuits. Mais tous visent à faire acheter plus. Et si possible des références à forte marge. Par exemple, le bar à maquillage n'utilise pratiquement que la marque Sephora. Vous y suivez un cours gratuit «Lèvres parfaites»? Attention, vous risquez de craquer pour le crayon, le gommage lèvres et le pinceau en plus du tube de rouge! «L'important est que les clientes se sentent libres. Si elles n'achètent pas aujourd'hui, elles achèteront demain», nuance Christopher de Lapuente. Notamment depuis chez elles. Selon nos informations, le site Internet repré-

sente près de 8% des ventes en France et plus de 25% aux États-Unis, dopé par une forte popularité sur les réseaux sociaux (10 millions de followers pour le seul Instagram). Pour rendre la fête encore plus belle en magasin, l'enseigne dispose d'un bataillon de 35 000 vendeuses, formées dans sa Sephora University. Elles y passent toutes au moins trois semaines la première année. Et y reviennent ensuite pour des formations spécifiques. Chaque matin, à 9 h 45, dans les 330 Sephora de France, elles endossent leur tenue noire à liseré rouge (un textile synthétique qui fait crier en interne car il favorise la transpiration), se maquillent abondamment et vont prendre les consignes. Quelles sont les marques à pousser aujourd'hui? Elles gagneront par exemple 3 euros de plus si leur magasin atteint 95% de son objectif de chiffre d'affaires sur la marque Sephora. «On doit proposer ce qui convient à la cliente, mais plutôt dans cette marque», décrypte la déléguée CGT Jenny Urbina. Elles font aussi très attention à leur «TTPM»: taux de transformation et panier moyen. Si un client sur trois (leur entrée est comptabilisée par des portiques) ne repart pas avec un petit quelque chose, le manager refait un brief chaque heure dans la réserve. Un peu comme un entraîneur

en phase finale de NBA. Deux fois par trimestre, des clients mystères viennent veiller à l'application des consignes. Mieux, les porteuses de carte de fidélité jugent elles-mêmes de leur expérience via des questionnaires envoyés par mail. Mais tous les quatre achats seulement. Il ne faut pas laisser!

C'EST AUX ÉTATS-UNIS (environ 50% du chiffre d'affaires total) que sont validées en premier les innovations. Un nouvel espace de jeu pour apprendre des astuces beauté et faire des selfies via des miroirs magiques sera bientôt testé dans deux nouveaux points de vente en France (Nantes Atlantique et Val d'Europe) après un succès à Boston et à San Francisco. Dans cette ville de Californie, LVMH a même créé un incubateur de petites marques, baptisé Kendo, pour renforcer le cheptel des «exclusives» de Sephora: Marc Jacobs Beauty, Kat Von D et bientôt Fenty, en partenariat avec Rihanna, y ont été conçues. L'Asie est l'autre pôle de développement et de sourcing pour des produits de soin mignons et régressifs. Reste le cas de l'Allemagne. Après avoir racheté Sephora en 1997, le patron de LVMH, Bernard Arnault, s'y était cassé les dents. C'était à l'époque lointaine où Sephora perdait de l'argent. Bientôt un Sephora à Berlin? ©