

## La recette de Zadig & Voltaire pour échapper à la crise du textile



Zadig & Voltaire

**Presque un cas d'école. Créée il y a vingt-cinq ans, cette marque de luxe accessible a peu souffert de la pandémie et plus largement de la petite forme du secteur de la mode. Ses prix corsés et le succès de ses sacs lui donnent les moyens financiers de partir à la conquête de la Chine.**

Par Angélique Vallez  
Publié le 28/03/2022 à 11h27

Sur la table de réunion, club-sandwichs et paquets de chips attendent d'être grignotés. Mais en ce début d'après-midi de décembre, seuls les cintres suspendus alentour semblent aiguïser l'appétit des invités. Si l'acheteuse mode des Galeries Lafayette a fait le déplacement au siège parisien de Zadig & Voltaire, c'est pour découvrir la collection automne-hiver 2022 de la griffe de luxe accessible qui lui amène tant de trafic boulevard Haussmann. Alors, sans un regard pour les zakouskis, l'experte commence à ausculter un pantalon en cuir froissé couleur moka, caresse un épais blouson en "shearling" (peau lainée), chatouille une robe en soie et dentelle, sans doute un croisement avec une nuisette, et détaille une veste de costume mauve constellée de sequins, qui promet de faire des étincelles dans les réunions Zoom à venir.

L'hiver prochain, ces modèles seront vendus aux clientes entre 465 et 1.650 euros. "Les basiques, ce n'est pas notre créneau : les femmes viennent chez nous pour trouver une dégainé, une pièce spectaculaire qu'on ne voit pas ailleurs", assure Marjorie Coudray, la directrice retail Europe de Zadig & Voltaire qui pilote le rendez-vous. Alors que l'acheteuse poursuit sa visite, les messages inscrits en lettres vives au dos d'un cardigan poncho en 100% cachemire ou d'un sweat à capuche commencent à résonner : "Enjoy today", "Je m'en fous". Ici, tout respire la "cool attitude".

Mais derrière cette apparente désinvolture, c'est une machine bien huilée qui est à l'œuvre. La griffe, qui a enregistré un chiffre d'affaires de près de 347 millions d'euros en 2021, vient d'être classée dixième (et seule française) dans le top 20 des marques de luxe aux plus fortes croissances par le cabinet Deloitte, pour la période 2017-2020. De Ba&sh à Sandro, en passant par Maje, Isabel Marant ou Acne Studios, aucune des enseignes de son univers de concurrence ne peut en dire autant...

Mais, même pour une entreprise qui a fait des ailes d'ange presque un logo, une telle auréole ne suffit pas. Alors que la plupart des enseignes de mode n'ont pas encore retrouvé leur niveau de ventes d'avant-Covid et s'interrogent sur l'avenir des boutiques, Zadig & Voltaire annonce viser le demi-milliard d'euros de chiffre d'affaires d'ici 2025. Avec pour priorité la Chine, qui ne pèse que 5% de son activité pour le moment.

Sacré coup d'accélérateur ! "Un énième plafond de verre à passer", commente Rémy Baume, nommé P-DG en janvier 2020, à la faveur du rachat par le fonds Peninsula des 30% du capital détenus depuis 2012 par TA Associates. Pour y parvenir, ce quadragénaire passé par McKinsey, Carrefour et Zannier (Kidiliz) peut s'appuyer sur la solidité d'une marque réglée comme une montre suisse. Avec une croissance moyenne de 10% sur les dix dernières années, elle est l'une des rares success-stories de la mode française encore indépendante...

Certes, l'appui des fonds d'investissement lui a permis de se mondialiser. Mais c'est surtout sa gestion rigoureuse et son niveau de rentabilité élevé – Rémy Baume précise qu'elles sont "au-dessous des marges du luxe", qui naviguent autour de 30% – qui lui ont permis de financer sa croissance. De quoi lancer l'offensive chinoise où la marque, renommée "Sadigé", espère décupler ses ventes en seulement quatre ans. Au programme : ouverture d'une quarantaine de boutiques, notamment un "flagship" (boutique test) à Shanghai dans Grand Gateway, le centre de gravité du luxe, et des investissements sur les plateformes digitales très prisées des jeunes Chinois, comme TMall.

A l'origine de ce succès, il y a une intuition, celle de Thierry Gillier et de son épouse de l'époque Amélie Gillier qui, en 1997, fondent une marque de mode premium, imprégnée de l'esprit rebelle du rock. Ce positionnement de luxe accessible va leur permettre de développer des lignes aux matières soignées, comme le cachemire plume, qui feront rapidement sa renommée. Côté fabrication, l'entreprise travaille avec les mêmes fournisseurs depuis de longues années : ses cachemires viennent de Chine, la dentelle d'Inde et les sacs d'Italie.

En parallèle, le style rock, marié au nom de Voltaire, ouvre un boulevard de communication entre chic parisien et esprit rebelle. "Le premier capital des marques de luxe, c'est d'avoir une culture et de l'afficher", souligne Eric Briones, directeur de l'essai *Luxe et résilience* (Ed. Dunod, prix Turgot 2021).

Zadig, le personnage éponyme du conte de Voltaire, est doté de toutes les qualités, mais sa naïveté va se heurter aux turpitudes du monde. Dans la maison de couture, ce regard neuf a été apporté au début des années 2000 par Cecilia Bönström, une jeune Suédoise qui n'avait d'autre expérience que ses années de mannequinat. "Le côté épuré des boutiques me rappelait Ikea", avoue-t-elle aujourd'hui.

Après son embauche, elle a rapidement gravi les échelons pour devenir directrice artistique en 2006. Son allure simple et bohème ainsi que sa nature joviale se lisent dans les vêtements. "Il y a eu un tournant quand elle a pris les rênes, analyse Patrick Albaladejo, professeur de marketing à HEC et directeur de la chaire luxe. C'est elle qui a impulsé ce côté fashion et relax à la marque, elle encore qui a eu le bon goût d'atténuer le côté sombre du rock et de réduire la place des têtes de mort dans les collections." Adieu Johnny, bonjour Bowie !

Pourtant, au-delà du prêt-à-porter féminin, segment particulièrement mature et bataillé, c'est dans les accessoires que la griffe a puisé ses relais de croissance. "Au départ, on crée une marque de mode, plus tard on gagne de l'argent en la déclinant", martèle le professeur. Z&V a bien retenu la leçon, faisant de la maroquinerie l'une des clés de son succès, incarné par sa pochette Rock. A chaque saison, les équipes twistent désormais l'icône. L'an dernier, le marketing a même eu l'idée de la rendre personnalisable. Carton immédiat. "Le démarrage du concept Swing your wings (changez d'ailes, NDLR) est très concluant, le produit a rapidement été en rupture, sans venir cannibaliser les ventes de la pochette Rock classique", relève Hélène Billard, directrice des accessoires. Très bon pour le tiroir-caisse : la pochette coûte toujours 345 euros, et chaque paire d'ailes supplémentaire est vendue 25 euros... Le lancement d'autres lignes, comme les sacs Kate (Moss) ou Cecilia (Bönström), permet d'élargir la clientèle. De la lycéenne à l'avocate, toutes les femmes doivent trouver un sac à leur épaule.

Résultat, alors que les accessoires ne représentaient encore qu'un quart des ventes en 2018, ils représentent désormais 40% au chiffre d'affaires. Et l'ambition est de monter à 50-50. Pour Rémy Baume, "la place de la maroquinerie est un indicateur de la puissance de la marque, un baromètre de son estime par les clientes". C'est aussi la garantie de meilleures marges ! Moins saisonnières que le prêt-à-porter, ces gammes sont plus rarement vendues à prix barré. "Le sac est devenu le centre de gravité du luxe, alors lorsqu'on a un classique, on n'hésite pas à le certifier iconique", ajoute Eric Briones.

La marque a aussi pu traverser la crise sanitaire grâce à son avance dans le digital. "Les clientes ont vite reporté leurs achats vers le Web. Nous réalisons déjà 30% de nos ventes via ce canal, ce qui est très supérieur à ce qui se fait dans le luxe", explique Rémy Baume. Pas question pour autant d'abandonner le commerce physique. L'enseigne compte garder son rythme d'une trentaine d'ouvertures par an. Un objectif ambitieux et qui ne va pas sans risque. La qualité des emplacements, pour une griffe haut de gamme, doit rester une priorité, estime Patrick Albaladejo : "Je trouve extrêmement positive leur foi dans le magasin physique, cela témoigne du fait que la marque raisonne vraiment luxe, cependant la stratégie d'ouvertures est discutable." Cecilia Bönström ne semble pas redouter la banalisation et se prend à rêver : "Vingt-cinq ans, c'est très jeune dans le luxe, ça permet de nous imaginer devenir le prochain Christian Dior ou Ralph Lauren."

## **Thierry Gillier, le fondateur**

Depuis qu'il a fait entrer un fonds au capital en 2012 et cédé les rênes de son entreprise, le fondateur de Z&V se consacre à ses passions. Esthète et collectionneur, **il s'est notamment lancé dans l'élevage de chevaux**, en rachetant un haras en Normandie, et dans l'hôtellerie de luxe avec l'ouverture du Château Voltaire, un cinq-étoiles, dans le quartier parisien de l'Opéra. Mais il garde toujours un œil attentif sur la griffe dont il détient 70% du capital et dont l'emblématique directrice artistique, Cecilia Bönström, est aussi sa compagne à la ville.