

Franck Delpal, Dominique Jacomet

ÉCONOMIE DU LUXE

DUNOD

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



© Dunod, 2014
5 rue Laromiguière, 75005 Paris
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-071913-6

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Avant-propos	9
---------------------	----------

INTRODUCTION

Le secteur du luxe : origines et acteurs

I	Des origines différenciées selon les pays	14
1	Le luxe français : des manufactures royales aux créateurs contemporains	14
2	Le luxe en Italie : artisanat et industrie	16
3	Le luxe en Suisse : une industrie horlogère dominante	17
4	Le luxe américain : une construction récente	18
II	Le profil actuel des différents pays	18
1	Les segments dominants par pays	18
2	Les principales firmes par pays	21

CHAPITRE 1

Le marché des produits de luxe

I	Un univers plus qu'un secteur	26
1	Les catégories du luxe	26
2	Un périmètre sujet à caution	32
II	Les déterminants de la demande de produits de luxe	33
1	Les prix dans le luxe : origine et impact sur la consommation	33
2	Une question de revenus ?	42
3	Personnalisation ou imitation ?	44

III	Les mutations de la demande	45
1	Quel luxe après la crise ?	45
2	Y a-t-il eu démocratisation du luxe ?	48
3	Les nouveaux territoires du luxe	50

CHAPITRE 2

Le développement de l'offre

I	Une industrie majeure	56
1	Une offre présente dans la plupart des biens de consommation	56
2	Une suprématie européenne ?	59
II	Les structures du secteur	64
1	De fortes disparités dans la taille des entreprises	65
2	La constitution de groupes multimarques	71
III	Les modes de gestion de l'offre	74
1	La production interne	74
2	Des donneurs d'ordres incontournables	77
3	Un usage de plus en plus parcimonieux des licences	78

CHAPITRE 3

Les temps de la stratégie

I	Temps 1: L'affirmation	84
1	Cultiver son identité	84
2	Identité et communication	88
3	Trouver son positionnement	92
II	Temps 2: La consolidation	95
1	Les schémas de diversification	95
2	Le nécessaire contrôle de la distribution	99
III	Temps 3: L'expansion	108
1	La conquête de nouveaux marchés	108
2	Les phénomènes de croissance externe	110
3	L'importance du mécénat	111

IV	Mise en perspectives	111
1	Les clés du succès des grands leaders	111
2	Vers un changement de paradigme ?	112
	Conclusion	117
	Bibliographie	121
	Index	125

AVANT-PROPOS

L'industrie du luxe intéresse, intrigue, interpelle de plus en plus un large public. Jadis connues des seuls connaisseurs et clients aisés, les entreprises du secteur sont désormais régulièrement mises en lumière par les médias.

Cette attention accrue a plusieurs causes :

- l'expansion et l'élargissement de l'offre des entreprises de luxe à des produits à large diffusion (parfums, lunettes, etc.) leur ont donné une visibilité sans précédent ;
- un nombre croissant de ces entreprises sont cotées en bourse et leurs performances sont désormais scrutées par les investisseurs ;
- enfin, elles occupent désormais une place incontournable dans le développement industriel et la balance commerciale de pays tels que la France, l'Italie ou la Suisse.

L'impact économique de l'industrie du luxe en Europe est assez mal connu. Une étude récente de l'ECCIA, qui regroupe les associations nationales du luxe à l'échelle européenne (Comité Colbert, Fondation Altgamma, etc.), montre que le secteur pèse environ pour 3% du produit intérieur brut (PIB) européen et est à l'origine de 10% des exportations totales de l'Union européenne.

Pour autant, une véritable analyse du secteur du luxe à l'aide des outils et des méthodes de l'économie semble toujours à entreprendre. Les difficultés que présente cette tâche sont nombreuses, à commencer par le fait que l'industrie du luxe ne peut être considérée comme un secteur en tant que tel...

Jusque dans les années 1980, marquées par les premières *success stories* du secteur et la naissance des grands groupes multimarques (LVMH, Kering), le « luxe », qu'il s'agisse des maisons de couture et prêt-à-porter, de vins ou de spiritueux, n'était pas vu comme présentant un potentiel important pour l'emploi ou la création de richesse en France. À l'heure du redéploiement industriel de la France, de son implication

dans de vastes projets dans l'aéronautique ou l'énergie, le poids des industries nées de l'art de vivre «à la française» est clairement déclinant et n'autorise pas à leur imaginer un avenir prometteur. Le président Pompidou s'en fait l'écho lors de sa conférence de presse du 15 novembre 1972: «Chère vieille France... La bonne cuisine... Les Folies Bergère... Le gai Paris... La Haute couture, les bonnes exportations... Du cognac, du champagne et même du bordeaux et du bourgogne... C'est terminé! La France a commencé et largement entamé une révolution industrielle!».

Une quinzaine d'années plus tard, les perceptions changent et ces secteurs offrent des atouts incontournables pour l'économie française. C'est le cas pour la balance commerciale, puisque les vins et spiritueux (9,5 milliards d'euros) et les parfums et cosmétiques (7,6 milliards d'euros) en étaient en 2012 les deuxième et troisième contributeurs derrière l'aéronautique. L'industrie du luxe revêt donc aujourd'hui une importance stratégique et mérite un éclairage approfondi pour au moins deux raisons:

- Elle constitue un véritable levier de développement économique et d'emplois. En effet, les produits de luxe sont ancrés dans un environnement historique, culturel et social qui constitue un facteur de différenciation pour les entreprises sur les marchés mondiaux. De plus, certaines activités sont non délocalisables car protégées par des appellations d'origine (cognac, champagne...). Et même dans les secteurs de l'équipement de la personne (prêt-à-porter, accessoires, parfums...), le *Made in France* ou le *Made in Italy* sont des critères d'achat importants aux yeux des clients, notamment asiatiques ou américains. C'est ce qui explique que de nombreuses entreprises fabriquent toujours dans leur pays d'origine et dans des volumes parfois substantiels. Louis Vuitton est ainsi en 2012 la 9^e entreprise la plus exportatrice en France, Hermès la 35^e, Chanel la 37^e et les Parfums Christian Dior la 60^e¹.

- Les entreprises du luxe ont développé des stratégies et des organisations particulières qui sont des exemples de modèles

1 Insee, Palmarès 2012 des entreprises du commerce extérieur.

gagnants dans l'économie contemporaine. Plus qu'aucunes autres, ces firmes travaillent sur la dimension immatérielle de leurs produits, et poussent leur différenciation à l'extrême. Leur modèle repose à la fois sur les dimensions liées à l'héritage historique dont elles jouissent (savoir-faire traditionnels, réputation, etc.) et sur la modernité dans laquelle elles souhaitent s'ancrer par leur créativité. Mais la création de cette valeur ajoutée immatérielle, qui est le propre du luxe, n'est pas la seule originalité de ces entreprises. Celles-ci ont également mis en œuvre une véritable stratégie d'intégration verticale de l'amont (matières premières, fabrication des produits) à l'aval (distribution) à l'heure où l'*outsourcing* semble être la norme. Les stratégies d'entreprises dans le luxe méritent une analyse détaillée pour comprendre ces particularismes.

Le présent ouvrage s'organise de la manière suivante. Après une introduction décrivant l'origine et les identités respectives des industries française, italienne, suisse, américaine, le **chapitre 1** s'intéresse aux marchés du luxe en étudiant les ressorts de la demande et son évolution. Le **chapitre 2** propose une analyse du développement de l'offre des entreprises du luxe et des différents modèles économiques à l'œuvre dans le secteur. Enfin, le **chapitre 3** est consacré aux stratégies spécifiques mises en place par les entreprises du luxe.

Par convention, dans la suite de l'ouvrage, nous désignerons par l'expression «entreprises du luxe» les **opérateurs** présents sur le marché final du luxe, qui possèdent une visibilité auprès des consommateurs, souvent incarnée par une marque.

Les entreprises présentes uniquement dans l'amont de la filière ou les sous-traitants des marques de luxe – bien que possédant un savoir-faire indiscutable – ne sont donc pas considérés comme acteurs centraux, même s'ils sont évoqués en tant qu'environnement des firmes étudiées.

Le secteur du luxe : origines et acteurs

Le secteur du luxe fait partie de l'identité économique de l'Europe. Son histoire, autant que le poids du continent dans la production contemporaine de biens de luxe justifient ce constat. Pourtant, cela n'a pas toujours été le cas. Ainsi que l'a montré Verley (2013), jusqu'au XVIII^e siècle, l'Asie a été le principal exportateur mondial de produits de luxe. Porcelaine, laques, tissus ennoblis, nombreuses étaient les marchandises recherchées que les pays européens importaient d'Orient. Le tournant s'opère aux XVIII^e et XIX^e siècles, lorsqu'une nouvelle division internationale du travail se met en place qui positionne l'Europe au centre de l'échiquier mondial (l'Asie et les États-Unis devenant les principaux exportateurs de produits primaires).

Dans le cas de la France, ce basculement s'explique en premier lieu par une stratégie voulue par le pouvoir royal afin de produire un certain nombre de biens jusqu'alors importés. L'établissement de manufactures royales créant des tapisseries, de la porcelaine et bien d'autres produits a permis d'affirmer une identité économique originale, fondée sur un style et un goût nouveaux, tout en permettant l'acquisition de nombreux savoir-faire.

Le deuxième élément déterminant de la spécialisation française dans les produits de luxe a été la nécessité de faire face à la concurrence du Royaume-Uni, plus productif, capable de produire à moindre coût des marchandises industrielles pour les marchés mondiaux. Aussi la France s'orientait-elle vers des produits dont le style et la qualité comptent pour les consommateurs. Par là même, il s'agit de se protéger des imitations en provenance des pays à plus faibles coûts salariaux et de toucher des consommateurs moins sensibles aux

prix. La plupart des secteurs où la France est compétitive au début du XIX^e siècle apparaissent liés à la mode et bénéficient de l'image valorisante du « goût » français (tissus, articles de décoration, etc.).

Historiquement, c'est en France et en Italie que se trouve l'essentiel des entreprises et des emplois liés à ces produits, même si la Suisse occupe une place de choix dans la fabrication horlogère.

Les périmètres et la définition du secteur du luxe varient sensiblement selon les sources de sorte qu'il apparaît difficile d'établir avec précision le poids relatif de chaque pays.

De nos jours, chaque pays présente un profil original pour l'industrie du luxe, en grande partie lié aux conditions dans lesquelles les entreprises ont émergé.

I DES ORIGINES DIFFÉRENCIÉES SELON LES PAYS

1 Le luxe français : des manufactures royales aux créateurs contemporains

En France, plusieurs sources ont façonné le profil actuel de l'industrie du luxe¹. Il faut attendre la Renaissance pour qu'une forme de luxe « laïque et civile » naisse en France². C'est à Henri IV, sur les conseils de l'économiste Barthélémy de Laffemas, que revient la paternité du choix de développer cette industrie. Cette volonté sera confirmée par Louis XIV et Colbert à travers l'établissement des manufactures royales. C'est ainsi que naissent les industries de la soie à Lyon, de la dentelle à Calais, des manufactures de cuir à Poitiers, La Rochelle et Nérac, les manufactures de tapis à Aubusson et Beauvais, la manufacture royale de glaces de miroirs à Saint-Gobain³. Si cette proto-industrie est aujourd'hui quasiment inexistante, celle-ci joue toujours un rôle clé dans l'art de vivre à la française, réel ou supposé, qui constitue un fac-

1 Pour un rappel historique, voir Bergeron (1998).

2 Baudrillart, 1880.

3 Castarède J. *Histoire du luxe en France, des origines à nos jours*, Editions Eyrolles, Paris, 2006.

teur différenciant dans l'imaginaire collectif pour les produits hexagonaux, notamment à l'exportation. Après la Révolution française, avec l'émergence de la classe bourgeoise, le commerce de luxe se développe et accompagne le mode de vie des populations aisées : parfumeurs, fournisseurs de selles, de malles, maisons de champagne ou de cognac... nombreuses sont les entreprises qui apparaissent au début du XIX^e siècle. Certaines existent même toujours aujourd'hui, sous des formes bien différentes.

L'autre facteur ayant contribué à l'émergence du luxe français est l'apparition de la haute couture. Jusqu'à la Révolution française, l'étiquette dictait la manière de se vêtir. Autant dire que la création de mode était alors quasiment inexistante malgré l'influence de certaines personnalités auprès de la Cour (le rôle joué par Rose Bertin auprès de Marie-Antoinette est bien connu). En donnant aux citoyens français la liberté dans le choix de leur costume, la Révolution a par ricochet libéré les possibilités créatives des couturiers. Dans un premier temps, des couturiers anglais installés à Paris vont donner corps à ce métier. Le premier d'entre eux, Charles Frederick Worth, établit sa maison en 1858 ; il s'attachera à faire évoluer le rôle du couturier de la simple exécution d'une commande à la proposition de modèles. « Mon travail, dit-il, n'est pas seulement d'exécuter mais surtout d'inventer. Je ne veux pas que les gens ordonnent leurs vêtements. S'ils le faisaient, je perdrais la moitié de mon commerce »¹. À partir de là, des générations de couturiers renforceront la place de Paris comme principal pourvoyeur de la création de mode dans le monde. Charles Redfern, Jacques Doucet, Paul Poiret, Jeanne Lanvin, Gabrielle Chanel, Madeleine Vionnet, Paquin, Lucien Lelong, Cristobal Balenciaga, Pierre Balmain, Christian Dior, Hubert de Givenchy, Yves Saint Laurent, sont quelques-unes des personnalités ayant contribué à des époques différentes au rayonnement de la capitale. Si le nombre de maisons recevant le label « haute couture », a connu un sensible recul (106 en 1946, 19 en 1967, 15 en 2014), cette spécificité française reste un atout important en termes d'image, plus que par son poids économique. En revanche, le développement

1 Cité par Grumbach (2008).

par de nombreux couturiers d'une activité de parfumerie et cosmétiques a clairement eu un effet d'entraînement important sur une industrie hexagonale qui leur préexistait.

2 Le luxe en Italie : artisanat et industrie

Les similitudes entre la France et l'Italie sont nombreuses. L'émergence au cours des siècles d'un artisanat de luxe dans les domaines de la joaillerie, de l'ameublement, des textiles, explique que cette économie possède des positions importantes dans les secteurs dits de « *l'art de vivre* ».

Mais la montée en puissance de la création de mode italienne a été plus tardive qu'en France. En effet, jusque dans les années 1950, les industriels italiens venaient acheter à Paris le droit de reproduire les dernières créations des couturiers. Pour combler leur déficit de crédibilité et contester la suprématie de la haute couture parisienne, les créateurs italiens ont créé de toutes pièces l'idée d'une continuité entre les artisans de la Renaissance italienne et l'actuelle activité des maisons de mode, premier exemple réussi de ce que Carlo Marco Belfanti nomme un « *country branding* ».

Deux éléments vont jouer un rôle moteur dans l'accession de l'Italie aux premiers rangs des exportateurs mondiaux d'habillement et d'accessoires.

En premier lieu, le développement d'une création de mode proprement italienne avec l'apparition des couturiers et créateurs italiens. Citons Valentino Garavani, Gianfranco Ferré, Gianni Versace, Giorgio Armani, Dolce & Gabbana, Miuccia Prada. On peut ajouter la réussite de certains industriels italiens à développer des marques propres : c'est notamment le cas de Max Mara ou d'Ermenegildo Zegna.

L'autre facteur déterminant a été le maintien malgré une concurrence exacerbée d'un tissu industriel complet alors que les filières productives de nombreux pays développés subissaient dans le même temps un progressif délitement. Ce « miracle » industriel italien a interpellé les économistes et donné lieu à une abondante littérature. La redécouverte dans les années 1980 du concept, forgé par Alfred Marshall dans ses *Principes d'économie politique* (1900), de « district

industriel » a permis de conceptualiser les clés de réussite de l'Italie. Cette analyse montre que dans un contexte d'incertitude sur l'évolution de la demande, les petites entreprises organisées en réseau possèdent la flexibilité nécessaire pour apporter une réponse satisfaisante au marché, davantage que les grandes entreprises. Aujourd'hui encore, la filière italienne regroupe de multiples métiers qui ont presque disparu en France, notamment dans l'amont (filature, tissage, ennoblissement). De fait, l'organisation en réseau des entreprises italiennes du secteur de la mode leur a permis de s'adapter mieux que d'autres au régime de croissance post-fordiste, marqué par une forte volatilité de la consommation, qui appelle des structures productives flexibles. Corinne Degoutte (2007) met en avant un autre facteur de succès de la mode italienne : contrairement à la France, où les univers de la mode et de la couture n'ont que peu de relations avec les industriels nationaux de l'habillement, les créateurs italiens furent soutenus par les groupes industriels transalpins (c'est notamment le cas de Giorgio Armani, longtemps associé au groupe GFT).

3 Le luxe en Suisse : une industrie horlogère dominante

La Suisse ne possède pas le même poids que la France et l'Italie sur les marchés mondiaux du luxe. Si quelques entreprises du secteur de la mode (Akris, Bally), des cosmétiques (La Prairie) ou de la joaillerie (Chopard), ont pu acquérir une certaine visibilité, la Confédération est essentiellement réputée pour son industrie horlogère.

Face à une concurrence asiatique farouche, les fabricants suisses ont mis en œuvre une stratégie de montée en gamme. C'est ce qui explique que si la Confédération ne produit en quantité que 2,5% des montres dans le monde, elle représente néanmoins 56,3% du marché mondial en valeur¹. Les industriels se sont donc positionnés sur des produits à très forte valeur ajoutée (montres mécaniques, à complications, etc.) dont les prix unitaires sont élevés.

¹ Source : Fédération Horlogère Suisse.

La réputation de l'excellence des fabrications suisses conduit même de nombreuses marques de luxe, européennes ou américaines, à créer leurs ateliers d'horlogerie dans le pays. Elles bénéficient ainsi d'une main-d'œuvre de qualité incomparable ainsi que du label valorisant *Swiss Made*.

4 Le luxe américain : une construction récente

Les États-Unis s'affirment de plus en plus en *challenger* des entreprises européennes dans l'univers du luxe. Dans la plupart des catégories de produits, des entreprises américaines proposent une offre haut de gamme, parfois qualifiée d'« *affordable luxury* ». La légitimité et les modèles de développement des entreprises sont très différents de leurs concurrentes européennes comme nous le verrons dans le **chapitre 3**. Outre un positionnement prix inférieur aux entreprises européennes, la plupart des acteurs américains privilégient l'externalisation du processus de fabrication, le plus souvent dans des pays à faibles coûts salariaux (Chine, Viêt-Nam).

II LE PROFIL ACTUEL DES DIFFÉRENTS PAYS

1 Les segments dominants par pays

> France

La France possède des positions particulièrement fortes dans l'industrie des parfums et cosmétiques, puisque les entreprises hexagonales ont une part de marché supérieure à 40% sur le segment des produits de luxe et de prestige. En maroquinerie, la filière française possède également des positions importantes, aidée notamment par les grandes marques nationales (Louis Vuitton, Hermès, etc.) dont les usines sont majoritairement – voire exclusivement – localisées sur le territoire national. La situation est plus contrastée dans le prêt-à-porter de luxe, où les donneurs d'ordres ont depuis longtemps adopté un *sourcing* mixte entre fabricants français et européens. Une petite centaine de façonniers travaillent encore à ce jour sur le prêt-à-porter des marques de luxe. D'autres filières, comme la fabrication de chaussures de luxe, sont encore plus atteintes, la plupart des entreprises réalisant

leurs collections en Italie. Le poids de l'industrie horlogère française n'est pas négligeable (3,6% de part de marché en valeur), mais loin derrière sa voisine helvétique. En revanche, la France se classe parmi les premiers dans le secteur de la joaillerie, *via* la présence de certains des leaders mondiaux (Cartier, Van Cleef & Arpels) ainsi que de nombreuses marques de taille intermédiaire (Boucheron, Chaumet, etc.). Autre segment sur lequel la France est en position de force : les vins et spiritueux, qui contribuent fortement à la balance commerciale du pays. Dans le détail, les plus grandes appellations représentent 71 % des exportations françaises :

- cognac : 22 %;
- champagne : 21 %;
- bordeaux : 21 %;
- bourgogne : 7 %.

Les débouchés sont assez différents selon la nature des produits : les vins s'exportent sur la plupart des marchés mondiaux (Europe, États-Unis, Asie) tandis que trois marchés tirent le segment des spiritueux : les États-Unis, Singapour et la Chine.

► **Italie**

Du côté italien, les secteurs de l'habillement, de la chaussure, de la maroquinerie possèdent encore un poids important, caractéristique inédite pour un pays développé : usuellement, la part de ces secteurs dans l'industrie manufacturière diminue régulièrement avec le développement du PIB. Or, le textile-habillement représentait encore 9,6% de la valeur ajoutée de l'industrie manufacturière italienne en 2012.

En revanche, ses positions sont moins affirmées dans les segments des parfums et cosmétiques ou de l'horlogerie. L'Italie possède néanmoins également une industrie compétitive dans l'univers de la joaillerie, ainsi que des vins (même si les exportations françaises atteignent près du double des montants exportés par l'Italie).

► **Royaume-Uni**

Le Royaume-Uni dispose d'un solide héritage dans les textiles, la parfumerie, les spiritueux ou encore l'automobile. De nombreuses marques présentes dans ces secteurs connaissent

une notoriété internationale et se développent sur les marchés internationaux. De surcroît, ses créateurs de mode rencontrent un succès spectaculaire à travers le monde, que ce soit à travers leurs propres marques ou à la tête de maisons étrangères.

> Suisse

Comme nous l'avons vu, la Suisse présente un profil clairement dominé par l'industrie horlogère. Par comparaison, les segments de la mode, des accessoires, ou des vins apparaissent peu développés. Cependant, sur des activités à haute valeur ajoutée comme les parfums et cosmétique ou la joaillerie, certains acteurs helvètes occupent une place affirmée sur les marchés internationaux.

> États-Unis

L'industrie américaine du luxe contrairement à ses concurrentes française et italienne dispose d'un marché intérieur permettant l'émergence d'acteurs de dimensions importantes dans la plupart des univers de produit. Qu'il s'agisse de vêtements (Ralph Lauren ou Calvin Klein), des accessoires (Coach ou Michael Kors), des parfums et cosmétiques (Coty ou Estée Lauder) ou de la joaillerie (Tiffany & Co), il existe aux États-Unis des champions nationaux à même de concurrencer les grandes marques de luxe européennes. De plus, les dernières décennies ont témoigné de l'émergence d'une offre haut de gamme dans les vins dont les prix rivalisent parfois avec ceux du vieux continent.

2 Les principales firmes par pays

Tableau 1 – Quelques entreprises de chacun des secteurs d'activité

	France	Italie	Suisse	États-Unis	Gr-Bretagne
Mode et maroquinerie	Louis Vuitton Chanel Hermès Christian Dior Saint Laurent	Gucci Prada Armani Ermenegildo Zegna	Akris Bally	Ralph Lauren Coach Michael Kors Calvin Klein	Burberry Mulberry Alfred Dunhill Jimmy Choo Church's
Parfums et cosmétiques	Chanel Clarins L'Oréal Christian Dior	Acqua di Parma	La Prairie	Estée Lauder Procter & Gamble Coty	Jo Malone Penhaligon's Creed
Horlogerie et joaillerie	Cartier Van Cleef & Arpels	Bvlgari Pomellato	Rolux Patek Philippe Audemars Piguet Chopard	Tiffany & Co Harry Winston	Backes & Strauss
Vins et spiritueux	Hennessy Rémy Martin Moët & Chandon				Glenmorangie William Grant & Sons

La haute couture, une spécificité française

La haute couture, qui crée des modèles originaux répétés aux mesures de chaque cliente, est d'abord parisienne. Elle naît sous le second empire avec Charles Frederic Worth qui, venant de Londres, ouvre à Paris en 1858, sa propre maison. Il inventera les « sosies », ancêtres des mannequins et griffe les modèles qu'il crée. C'est en 1910 que la haute couture s'organise avec la naissance de la chambre syndicale. En 1925, l'on dénombre 75 maisons de haute couture. Il s'agit d'une véritable industrie qui emploiera jusqu'à 350 000 ouvriers et 150 000 artisans à son apogée, à la veille de la crise économique des années 1930. Les couturiers s'intéressent à des produits complémentaires: le parfum, à l'initiative de Paul Poiret dès 1911, et le prêt-à-porter, dans les années 1930, mais qui restera au stade de l'esquisse. La liste des entreprises bénéficiaires de l'appellation haute couture est agréée par une commission professionnelle et fait chaque année l'objet d'un arrêté ministériel depuis 1945. Le règlement de la profession est strict: la maison doit employer au moins vingt salariés et présenter des collections depuis au moins quatre saisons.

Les grands couturiers du XIX^e siècle aux années 1960 sont les suivants (classé par ordre chronologique):

- Charles Frederick Worth;
- Jacques Doucet;
- Jeanne Lanvin;
- Paquin;
- Madeleine Vionnet;
- Paul Poiret;
- Jean Patou;
- Nina Ricci;
- Gabrielle Chanel;
- Elsa Schiaparelli;
- Cristobal Balenciaga;
- Christian Dior;
- Carven;
- Madame Grès;
- Jacques Fath;
- Pierre Balmain;
- Pierre Cardin;
- André Courrèges;
- Hubert de Givenchy;
- Yves Saint Laurent.

En tant qu'activité économique, le déclin de la haute couture est inéluctable depuis la fin de la seconde guerre mondiale. La haute couture est une activité coûteuse dont le chiffre d'affaires direct est faible. On dénombrait quelque 20 000 clientes au lendemain de la dernière guerre mondiale, elles sont aujourd'hui quelques milliers. De 106 en 1946, les maisons qui ont le droit à l'appellation de haute couture ne sont plus qu'au nombre de 15 de nos jours.

Les maisons françaises qui bénéficient de l'appellation haute couture pour l'année 2014 :

- Adeline André;
- Chanel;
- Christian Dior
- Maurizio Galante;
- Jean-Paul Gaultier;
- Givenchy;
- Anne Valérie Hash;
- Christophe Josse;
- Bouchra Jarrar;
- Atelier Gustavo Lins;
- Alexis Mabille;
- Maison Martin Margiela;
- Stéphane Rolland;
- Franck Sorbier;
- Giambattista Valli.

Les couturiers ont été rejoints par de nombreux créateurs de mode dont l'activité est exclusivement du prêt-à-porter. Ils peuvent présenter leurs collections, dès lors qu'ils possèdent un savoir faire « couture », aux côtés des couturiers lors des *fashion weeks*.

Au-delà de sa réalité économique *stricto sensu*, la haute couture est la locomotive d'un ensemble d'activités considérables: le prêt-à-porter évidemment, la maroquinerie et les chaussures, les parfums, les bijoux, la joaillerie et divers accessoires (lunettes, montres), souvent confiés à des partenaires licenciés.

La haute couture, c'est aussi un laboratoire de création pour l'industrie du luxe, son volet recherche-développement en quelque sorte pour la structure des vêtements, le choix des couleurs et des matières.

Enfin la haute couture est un vecteur d'image, de notoriété et de réputation. Par la théâtralisation de l'offre, les défilés, l'exposition médiatique, elle stimule le désir de consommer l'ensemble des gammes de produits développées par les marques.

CHAPITRE 1

Le marché des produits de luxe

L'un des traits communs aux entreprises du luxe a été leur développement spectaculaire au cours des dernières décennies.

Face au développement du marché global des biens de luxe personnels (vêtements, accessoires, parfums et cosmétiques, horlogerie, joaillerie), en croissance moyenne de 6,8% par an entre 1995 et 2007 (avant de reculer en 2008 et 2009)¹, il est intéressant d'analyser la manière dont les firmes ont changé de dimension, de structure, d'organisation, pour s'adapter au changement des conditions de base de leur secteur d'activité.

La taille du marché mondial pour ces produits de prestige est sujette à caution : faut-il y inclure comme il est fait souvent les parfums et cosmétiques, qui, s'ils portent effectivement des marques prestigieuses, n'en restent pas moins des produits aux prix peu élevés et à la diffusion massive ? Et que dire des vins et spiritueux disponibles dans la plupart des grandes surfaces ? Faut-il enfin considérer qu'une partie du marché de l'automobile, du marché de l'art, du tourisme, s'ils entrent effectivement parmi les dépenses des catégories aisées, font partie intégrante du secteur du luxe ?

La réponse à cette question n'est pas univoque et l'on constate de grandes variations dans la manière qu'ont les analystes de définir et de quantifier le marché du luxe. Les estimations passent ainsi quasiment du simple au double si l'on compare l'étude de marché menée par le cabinet AT Kearney en 2008 (90 milliards d'euros) et l'enquête annuelle du cabinet Bain & Company (167 milliards en 2008 d'après cette source).

1 Bain & Company.

Il est vrai que les définitions et les méthodologies divergent, tant au niveau du périmètre de produits retenus que de la définition même de ce que l'on appelle le luxe.

Le fait que la consommation de luxe mette en concurrence des entreprises appartenant à des secteurs d'activité différents et que les notions mêmes de consommation, de produit, d'entreprise ou de secteur du luxe ne fassent pas consensus est pour beaucoup dans cette difficulté. Les sections suivantes permettront de donner des éléments de définition et de compréhension pour chacune de ces catégories.

I UN UNIVERS PLUS QU'UN SECTEUR

Pourquoi est-il si difficile de définir le périmètre, et donc le poids du marché du luxe ? Nous allons montrer qu'aucune des approches traditionnelles (*via* l'analyse des secteurs d'activité ou de données de consommation) n'est utilisable ici du fait de la singularité de l'univers du luxe, et que des techniques originales doivent être mobilisées.

1 Les catégories du luxe

► Pourquoi le luxe n'est pas un «secteur»

Il est d'usage, afin d'identifier les bornes d'un même secteur d'activité, de recourir à l'analyse des élasticités croisées de l'offre des différentes entreprises ou des élasticités croisées de la demande pour deux biens (Moati, 1995).

1. **L'élasticité croisée de l'offre**, si elle est élevée, nous indique que deux entreprises utilisent les mêmes techniques de production, ce qui peut correspondre à une appartenance mutuelle à un même secteur d'activité. Or, les entreprises du luxe ne mobilisent pas des techniques ou des facteurs de production différents de leurs homologues des segments plus accessibles. Une robe de haute couture par exemple, est produite à partir d'un tissu, coupé, cousu et fini, tout comme une robe vendue par une entreprise du *mass market*. Autrement dit, les savoir-faire, les facteurs de production mobilisés sont les mêmes pour tous les acteurs de la mode. Seul change le degré de qualité et de rareté de ces savoir-faire et matières premières. Le secteur du

luxe s'inscrit dans une multiplicité de filières techniques (textile-habillement, chaussure, maroquinerie, horlogerie, joaillerie, parfumerie, etc.). Les statistiques disponibles le sont pour chacun de ces secteurs dans leur ensemble et non pour une industrie du luxe identifiée comme telle.

2. La seconde approche permettant de définir les frontières d'un secteur d'activité est de regrouper les **produits substituables**, c'est-à-dire répondant au même besoin. En termes économiques, on dira qu'un secteur se compose des entreprises offrant des produits dont l'élasticité croisée de la demande est forte. Or, cette définition semble, une nouvelle fois, inopérante dans le cas des produits de luxe dans la mesure où les besoins auxquels ils répondent sont à la fois un usage (le sac sert à transporter des objets, le vêtement à se protéger du froid et à masquer la nudité) et une dimension symbolique d'ordre souvent statutaire, comme nous le verrons par la suite. Si l'on retient le premier type de besoin assouvi par le produit de luxe, on peut en conclure que les maroquiniers de luxe font partie du même secteur que les maroquiniers traditionnels, puisque l'usage de leur produit est le même. Si, en revanche, on retient le deuxième type de besoin auquel répondent les produits de luxe, le secteur du luxe met en concurrence des fabricants de vêtements, de chaussures, d'automobiles, de joaillerie et bien d'autres encore dans la mesure où l'ensemble de ces biens peuvent permettre une affirmation statutaire de la part du consommateur et possèdent une vaste dimension symbolique et immatérielle. Cette méthode nous contraint donc à agglomérer des entreprises dont les modes de production n'ont rien de commun.

Dans les deux cas, nous sommes face à une impossibilité à fixer avec précision des limites au secteur du luxe.

D'ailleurs, les groupements d'entreprises appartenant à l'univers du luxe, tel le Comité Colbert en France, sont multisectoriels et regroupent aussi bien des maisons de couture que des chausseurs, des parfumeurs ou des producteurs de cognac. Le luxe présente donc un caractère multiple, et transcende les secteurs d'activité, ce qui rend inopérante toute utilisation des statistiques officielles basées sur les nomenclatures

d'activité usuelles, telles que la nomenclature NACE, dans le cas de l'Union européenne.

Cette impossibilité à mesurer avec exactitude la taille de ce marché rend sujettes à caution les analyses économiques les plus usuelles. Ainsi, en ce qui concerne la concentration du marché, les indices les plus couramment utilisés (le CR4, indice de concentration qui correspond à la part de marché des quatre plus grandes entreprises, ou le HHI, indice de Herfindahl-Hirschmann) se révéleront imprécis dans la mesure où la taille du marché global intervient dans le calcul du poids de chacune des entreprises sur celui-ci. Qui plus est, certaines entreprises maintiennent un grand secret autour de leurs performances, ce qui ne facilite pas un travail statistique poussé.

Quoi qu'il en soit, et comme nous le verrons dans les sections suivantes, le marché du luxe peut être caractérisé comme un **oligopole à frange concurrentielle**. Cela signifie qu'un petit nombre d'entreprises protégées par de puissantes barrières à l'entrée réalisent des performances importantes, tandis que les *outsiders* se livrent une concurrence beaucoup plus vive.

► **Qu'est ce qu'un produit de luxe?**

Sous l'angle **marketing**, Dubois, Laurent et Czellar (2001) identifient six caractères associés aux produits de luxe :

- L'excellente qualité des produits, du fait de composants de qualité supérieure ou de la mobilisation de savoir-faire d'exception dans la fabrication.
- Les prix très élevés, par comparaison aux produits répondant au même besoin fonctionnel. Ce prix est évidemment lié à la dimension précédemment évoquée : la qualité. Au-delà de la dimension tarifaire *stricto sensu*, les auteurs ajoutent qu'il existe des barrières symboliques, psychiques, à l'achat d'un produit de luxe, qui requièrent de la part du client un effort spécifique.
- La rareté et l'unicité dans l'offre et la diffusion des produits. La détention d'un produit unique est d'après les personnes interrogées une source importante de satisfaction.
- Une esthétique attirante et un attrait polysensoriel (vision, toucher, ouïe, etc.).

– L'histoire, l'héritage du passé auxquels les produits se rattachent. Le temps est la cinquième valeur citée par les personnes interrogées, et elle recouvre à la fois l'ancienneté des entreprises, des savoir-faire, mais également la durée de vie des produits, jugée supérieure à celle des produits traditionnels. L'une des spécificités des produits de luxe est, sous certaines conditions, de voir leur valeur et leur prix augmenter avec le temps, à l'inverse de l'immense majorité des biens de consommation.

– Le caractère superflu. Le luxe est souvent associé à une surconsommation, à un gaspillage de ressource pour des produits ne présentant pas de fonctionnalités particulières.

Dans le prisme des sciences économiques, ces dimensions ne sont pas aisées à prendre en considération. Néanmoins, à la suite d'Olivier Bomsel, on peut considérer que la spécificité des produits de luxe est d'être doublement différenciés : à la fois objectivement (au niveau qualitatif) et subjectivement (au niveau des représentations du consommateur).

Par la communication, le « *storytelling* », le développement de collections multiples – qui sont autant d'expressions des identités stylistiques respectives des entreprises –, le contrôle poussé de la chaîne de valeur et du service à la clientèle, les marques de luxe cultivent leur différenciation de façon à se rendre incomparables les unes par rapport aux autres. La conviction du consommateur qu'il acquiert un produit « unique », en ce sens qu'il est le fruit d'un processus de création (valeurs, esthétique, histoire de l'entreprise, etc.) et de production (savoir-faire différents entre les acteurs) particulier, rend ce produit difficilement substituable avec les biens mis en marché par les concurrents.

À cette **différenciation horizontale** s'ajoute une **différenciation verticale**, objective, fondée sur le positionnement plus qualitatif des entreprises du luxe par rapport à leurs concurrentes. Le problème qui survient alors est que la qualité des produits n'est pas facilement appréhendable par les consommateurs avant l'achat.

La dichotomie introduite par Philip Nelson (1970, 1974) entre biens de recherche et biens d'expérience part du constat que les consommateurs sont imparfaitement informés avant

l'achat, non seulement sur les prix, mais également sur la qualité des produits qu'ils sont amenés à acheter. Les biens d'expérience sont ceux dont la qualité ne peut être connue par le consommateur avant leur consommation effective, alors que les biens de recherche ont des caractéristiques connues par l'acheteur au moment de l'achat. Un consommateur arbitrera donc entre le coût de la recherche d'informations sur les produits et le coût de l'expérience. Nelson bâtit cette distinction afin d'expliquer les structures des différents marchés, en complément des approches fondées sur les fonctions de production et la taille des marchés. Il parvient à la conclusion qu'un monopole a plus de chances d'apparaître sur les marchés de biens d'expérience, où la substituabilité des produits et l'élasticité prix de la demande sont moins fortes que sur les marchés de biens de recherche. Nelson classe les vêtements pour femme, pour homme, les chaussures comme des biens de recherche. Pourtant, les produits de luxe présentent un certain nombre de similitudes avec les biens d'expérience. Il en va ainsi du rôle de la recommandation dans l'acte d'achat. Que celle-ci provienne de pairs, de distributeurs ou d'instances de prescription ayant pour rôle de garantir la valeur de l'offre, c'est tout un système de valeur qui est proposé au consommateur de mode et de luxe.

Pour sortir de cette indétermination, Barrère et Santagata estiment que les coûts d'information sur les produits de mode et de luxe sont nuls, ce qui les classe *in fine* dans la catégorie des biens de recherche. En effet, selon eux, les consommateurs substituent les «valeurs symboliques aux contenus d'information des biens. C'est ce qui se passe lorsque, au lieu de chercher à connaître les attributs quantitatifs et qualitatifs des biens, nous faisons confiance à leur image symbolique ou bien sommes séduits par elle. Les biens symboliques sont capables de transmettre de l'information sans coût, le signe devenant le véhicule essentiel de l'information.»

Tableau 1.1 – La classification des différents types de biens

		Différenciation horizontale (subjective)	
		Faible	Forte
Différenciation verticale (objective)	Forte	Produit de qualité	Produit de luxe
	Faible	Produit de base	Produit « marketé »

► **Quil fait partie du segment du luxe?**

Il est clair d'après ce qui précède qu'il ne suffit pas de mettre sur le marché des produits de qualité supérieure à ses concurrents pour être partie prenante du luxe. C'est bien la capacité de la marque à constituer un véritable **actif immatériel** et à procurer à ses produits une survalueur significative qui signera l'appartenance à l'univers du luxe.

La question est dès lors de savoir quelles sont les conditions grâce auxquelles une entreprise peut créer et faire perdurer ce type d'actifs. On touche alors à la question de la légitimité des entreprises à offrir des produits de luxe. La transmission d'un héritage ou de savoir-faire spécifiques est essentielle, de même que la reconnaissance et la cooptation que peuvent assurer les entreprises existantes.

Bourdieu et Delsaut (1975) ont montré l'importance dans le discours des maisons de couture des années 1950 et 1960 du compagnonnage avec les créateurs de la génération précédente. Une chaîne relie ainsi la plupart des grands noms de la mode parisienne : Jean Paul Gaultier fut l'un des assistants de Pierre Cardin, lui-même assistant de Christian Dior, qui commença comme dessinateur chez Lucien Lelong. De la même manière, Balenciaga eu un rôle décisif dans le succès d'un grand nombre de couturiers : Courrèges, Ungaro, Givenchy... L'appartenance à l'univers du luxe ne se décrète pas. Ce sont les *insiders* qui reconnaissent et adoucent les nouveaux venus.

De fait, plusieurs pratiques propres à l'univers du luxe témoignent de l'existence d'effets de réseaux importants entre les acteurs :

– De nombreuses institutions (Comité Colbert, Fédération de la Couture) ont recours au parrainage des nouveaux entrants par leurs membres afin de garantir un certain niveau d'exigence. De la même manière, l'attribution de prix destinés aux jeunes marques fait souvent directement intervenir les entreprises du luxe.

– En termes de distribution, les entreprises tendent à implanter leurs boutiques à proximité les unes des autres afin de bénéficier d'un effet de halo. Si une firme se localise à proximité d'une entreprise de luxe, elle bénéficie de la réputation et la bonne image de cette dernière.

Dès lors, une approche économique permet-elle de définir les limites du luxe? La réponse semble négative, comme en témoignent les rares travaux existants. L'approche retenue par Olivier Bomsel et ses co-auteurs est à ce titre significative. Ils définissent une «arène concurrentielle» des entreprises du luxe à partir de l'interrogation des acteurs eux-mêmes. Une entreprise désignée par ses rivales comme étant une concurrente sera donc incluse dans le champ concurrentiel. Cependant cette méthode présente plusieurs inconvénients, le plus important étant qu'elle se fonde sur des visions subjectives : les bornes du secteur pourraient fluctuer au gré des stratégies de positionnement des entreprises, en fonction de leur volonté de s'inscrire dans un univers de référence plutôt que sur une réalité avérée. Qui plus est, le secteur du luxe est marqué par la culture du secret et par une communication contrôlée et unificatrice, ce qui devrait conduire à traiter les déclarations des acteurs avec le recul nécessaire.

En conclusion, il apparaît que les notions de bien de luxe, d'entreprise ou de secteur du luxe, ne sont en rien évidentes. Ces notions s'avèrent difficiles à appréhender pour l'économiste à travers ses outils d'analyse traditionnels.

2 Un périmètre sujet à caution

Dans ces conditions, il n'est pas surprenant que les analystes s'intéressant au secteur du luxe parviennent à des estimations très divergentes de la taille de ce marché.

Tableau 1.2 – Les estimations du marché mondial du luxe en 2012 (en Mds €)

	BCG, Ipsos Market Research	Bain & Company
Prêt-à-porter	60	55
Maroquinerie et accessoires	65	57
Parfums et cosmétiques	40	42
Horlogerie, Bijouterie, Joaillerie	120	49

En ce qui concerne l'équipement de la personne, deux cabinets d'études internationaux parviennent ainsi à des chiffres divergents de plusieurs milliards d'euros.

La question du périmètre du secteur du luxe est donc loin d'être tranchée : outre les définitions plus ou moins restrictives que l'on peut retenir pour tenter de le circonscrire, il est difficile de cerner un univers de concurrence, par essence fluctuant, sans parler des limites inhérentes aux travaux d'extrapolation pour mesurer le poids de ce marché.

II LES DÉTERMINANTS DE LA DEMANDE DE PRODUITS DE LUXE

L'univers du luxe présente ainsi des spécificités importantes, dans son fonctionnement comme dans la nature des biens vendus. Il en est de même concernant les modalités de la consommation des produits. Nous allons donner dans les sections suivantes un éclairage économique sur l'originalité que celle-ci présente.

1 Les prix dans le luxe : origine et impact sur la consommation

Si le prix est l'un des marqueurs essentiels du positionnement des entreprises du luxe sur le marché, la compréhension des mécanismes conduisant au différentiel de tarif constaté entre leurs produits et ceux du marché de masse est complexe. Le

travail hautement qualifié et les matériaux nobles entrant dans le processus de fabrication, les marges captées par les entreprises grâce à leur stratégie d'exclusivité, le consentement des consommateurs à acquitter un certain montant ou encore les modalités de concurrence des entreprises doivent être pris en considération. Pour autant, les sciences économiques ne sont pas parvenues à une théorie unifiée justifiant le niveau de prix auquel sont vendus les biens, y compris les biens de luxe.

Aussi, une réflexion économique sur ce qui justifie le niveau de prix des produits de luxe doit aborder deux aspects distincts :

- la capacité qu'offrent ou non les sciences économiques de penser l'origine du prix des produits quelle que soit leur nature ;
- le fait que les biens de luxe constituent ou non une catégorie singulière de produits, régie par des modalités originales de fixation des prix.

Il convient de relever au préalable que la contribution des sciences économiques et des sciences de gestion à la compréhension de l'existence et des modalités d'échange de biens de luxe peut à première vue sembler limitée. Les travaux académiques sur le sujet demeurent rares. Sur le thème de la consommation ostentatoire, il est certain que des domaines tels que la sociologie ou l'anthropologie économique ont fourni des éclairages féconds sur les motivations des agents économiques à consommer des produits de luxe. Les travaux de Thorstein Veblen, Gabriel Tarde ou Pierre Bourdieu constituent les modèles analytiques les plus répandus sur les phénomènes de distinction ou au contraire d'imitation dans le comportement des individus.

La théorie économique dominante peut, quant à elle, sembler enfermée dans une vision trop théorique du comportement humain. L'hypothèse d'un individu rationnel cherchant à maximiser sa satisfaction sous contrainte de ses revenus, ainsi que l'utilisation du schéma d'analyse individualiste de la théorie néo-classique qui constitue toujours le cadre de référence, laisse peu de possibilités d'explication à des comportements qui apparaissent principalement déterminés par l'interaction entre l'individu et ses groupes de référence.

Ces restrictions ont néanmoins peu à peu été dépassées dans les décennies récentes, un certain nombre de travaux permet-

tant d'obtenir des résultats plus conformes à la réalité dans un cadre d'analyse orthodoxe. Françoise Benhamou et Nathalie Moureau ont montré comment la science économique avait progressivement intégré la formation des goûts et des préférences individuelles, alors que celles-ci sont supposées prédéfinies, stables et indépendantes les unes des autres dans la théorie microéconomique traditionnelle du consommateur. Les auteurs montrent que les effets d'influence réciproque, d'imitation, de recherche de distinction ont pu être progressivement pris en compte dans les modèles décrivant les choix de consommation.

L'autre dimension dans laquelle la théorie économique a réalisé des progrès sensibles concerne le statut particulier de la consommation de luxe et, par extension, la question de l'origine de leur prix. Nous nous attacherons à montrer les évolutions récentes de l'analyse microéconomique du comportement du consommateur qui fait une place croissante aux interactions, et permet de poser les jalons d'une analyse renouvelée sur les biens de luxe en économie.

► **Les ambiguïtés de la théorie de la valeur**

L'une des premières questions abordée par les économistes classiques a été celle de l'origine de la valeur des biens. Avant Adam Smith, deux théories s'opposent déjà : celle de l'utilité des biens comme source de leur valeur, et celle du travail nécessaire à leur production.

Valeur travail et valeur d'échange

Adam Smith se range clairement dans le camp des partisans de la valeur travail. Plus précisément, il distingue la valeur d'usage des biens, liée à son utilité, et sa valeur d'échange, valeur de marché. Constatant leur déconnexion, il formule le fameux paradoxe de l'eau et du diamant : « il n'y a rien de plus utile que l'eau mais elle ne peut presque rien acheter. [...] Un diamant au contraire n'a presque aucune valeur quant à l'usage mais on trouvera fréquemment à l'échanger contre une très grande quantité d'autres marchandises. »

Selon Étienne de Condillac, c'est l'évaluation que les consommateurs font de la valeur d'un bien qui lui donne précisément sa valeur : il ne distingue pas valeur d'usage (ou utilité)

et valeur d'échange. Et cette valeur est d'autant plus faible que les produits présentent un caractère nécessaire aux acheteurs, ces derniers ayant pour objectif d'en diminuer le prix. Ce point mérite discussion, car il est clair que les contraintes budgétaires poussent les consommateurs à avoir une référence précise en termes de prix pour les produits « nécessaires ». De plus, le fait que les produits de luxe soient achetés de façon moins habituelle peut entraîner une perception moins précise de la valeur d'usage.

La théorie de la valeur travail sera complétée par David Ricardo puis par Karl Marx. Ces auteurs estiment qu'entre dans la valeur d'un bien, outre la quantité de travail nécessaire, celle qu'a réclamée la fabrication des matériaux et des outils entrant dans le processus de production. Karl Marx note ainsi que « les valeurs d'usage [...] sont des combinaisons de deux éléments, matière et travail ». Des matières comme l'or ou le diamant pourraient voir leur valeur diminuer si le temps et les efforts consacrés à leur recherche étaient moindres. Il note ainsi que « plus est grande la force productive du travail, plus est court le temps nécessaire à la production d'un article, et plus est petite la masse de travail cristallisée en lui, plus est petite sa valeur ». Déjà, Adam Smith relevait que « la découverte des mines de l'Amérique a diminué la valeur de l'or et de l'argent en Europe ».

Les auteurs classiques parviennent donc à la conclusion que seul le travail est créateur de richesses, une conclusion dont la portée sociale est lourde, puisqu'elle laisse entendre que de nombreux agents économiques ne font que prélever une partie de la richesse créée par les travailleurs. De plus, la théorie marxienne du fétichisme de la marchandise fait de l'échange un voile qui recouvre la vérité des rapports sociaux.

Cette théorie permet d'entrevoir l'existence de biens dont la valeur dépasse la simple utilité. Une approche économique classique expliquera donc la valeur d'un produit de luxe par le travail nécessaire et la rareté des matériaux nécessaires à sa production. La valeur ajoutée apportée successivement par les créateurs, les artisans, les ouvriers sur l'ensemble de la chaîne sont à l'origine des prix élevés de ce type de biens.

Le débat sur le luxe au XVIII^e siècle

La question de la justification ou de la condamnation des dépenses de luxe est un thème important chez les auteurs au XVIII^e siècle. Jusqu'à l'émergence du courant marginaliste ou néo-classique dans la deuxième partie du XIX^e siècle, l'économie n'est pas un champ bien délimité et de nombreux auteurs ayant eu un rôle important dans l'histoire de la science économique sont également philosophes, moralistes... C'est notamment le cas d'Adam Smith, qui est l'auteur, outre de sa *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des Nations* (1776), d'une *Théorie des sentiments moraux* (1759). Il n'est dès lors pas surprenant que les auteurs classiques abordent la question du luxe sous l'angle de ses bienfaits ou de ses méfaits pour la société : cette question économique est également morale et politique. Deux courants de pensée se dégagent parmi les auteurs, entre ceux qu'il est d'usage de qualifier de libéraux et leurs opposants, plus rigoristes.

Ces derniers critiquent les dépenses de luxe qu'ils considèrent comme contraires à la morale, puisqu'elles gaspillent des ressources qui pourraient être employées plus utilement et répondent à des besoins superflus. D'après Rousseau, le luxe « corrompt à la fois le riche et le pauvre, le premier par la possession, le second par la convoitise ». Qui plus est, certains auteurs montrent que le goût du luxe a entraîné la chute de la plupart des grandes civilisations (Égypte, Rome antique, etc.).

À l'inverse, les libéraux vont s'employer à montrer que le luxe a un impact positif sur l'économie et qu'il n'est pas moralement critiquable. Concernant la disqualification morale du luxe, *La fable des abeilles* (1714), texte de Bernard Mandeville, est l'une des réponses les plus célèbres. Celui-ci défend l'idée que les vices privés font le bonheur public. Ainsi, le voleur, par ses actions, fournit du travail aux policiers, aux geôliers, au juge, au bourreau, au serrurier. De même, le séducteur donne de l'ouvrage aux tailleurs, aux parfumeurs, aux cuisiniers... Il montre donc, avec un peu de provocation que l'ensemble des lois morales qui régissent la vie sociale et condamnent le vol, la luxure, l'envie sont contreproductive et nuisent au développement des nations.

Qui plus est Charles Gide (1931) rappelle que de nombreux biens qui sont désormais courants étaient considérés initialement comme des produits de luxe et qu'empêcher leur consommation aurait limité le progrès humain : « à certaines époques, une chemise a été considérée comme un objet de grand luxe et constituait un présent royal. Mille autres objets ont eu la même histoire (par

exemple, le mouchoir de poche, la fourchette et le verre à boire qui ne datent que du XI^e siècle, les montres, le café, le thé ; les automobiles ou les avions, qui sont luxe aujourd'hui, seront nécessairement demain). Si donc on s'était prévalu de la doctrine ascétique pour réprimer tout besoin de luxe, on aurait étouffé en germe tous les besoins qui constituent l'homme civilisé, dès la première phase de leur développement, et nous en serions aujourd'hui encore à la condition de nos ancêtres de l'âge de pierre. Le luxe c'est la fleur qui contient le fruit : à vouloir supprimer toutes les fleurs, on tuerait tous les fruits. »

Le désir de luxe, de nouveauté, de distinction est donc une source essentielle de développement économique pour les nations, ce qui justifie la défense qu'en font les libéraux et leur critique des lois somptuaires. Voltaire s'inscrit dans cette lignée et critique sévèrement la position de Rousseau : « Si l'on entend par luxe tout ce qui est au-delà du nécessaire, le luxe est une suite naturelle des progrès de l'espèce humaine ; et, pour raisonner conséquemment, tout ennemi du luxe doit croire avec Rousseau que l'état de bonheur et de vertu pour l'homme est celui, non de sauvage, mais d'orang-outang. »

Valeur et utilité

L'école néo-classique va se construire en opposition avec cette approche en recherchant autant que possible à « dépolitiser » l'économie politique. Dans leur volonté de faire naître une nouvelle science, n'empruntant rien aux sciences politiques et sociales, les auteurs marginalistes se placent *de facto* dans une sphère où les rapports de force entre travailleurs, industriels et capitalistes sont inexistantes.

En premier lieu, les auteurs marginalistes vont substituer à la théorie de la valeur travail une théorie de la valeur utilité. Selon celle-ci, le consommateur va maximiser son utilité en consommant des biens jusqu'à ce que l'utilité marginale liée à la consommation du dernier bien soit égale au prix dudit bien. Consommer moins reviendrait à ne pas assouvir son désir, puisque le plaisir de la consommation serait supérieur au coût de celle-ci. *A contrario*, une consommation plus importante aurait un coût supérieur au plaisir qui en résulterait.

De surcroît, en introduisant la notion d'utilité marginale, les auteurs du courant néo-classique résolvent le paradoxe de la valeur posé par Adam Smith : si les diamants ont plus de

valeur que l'eau, c'est que cette dernière a une utilité marginale plus fortement décroissante. Un premier verre d'eau assouvira la soif d'un individu, mais les suivants ne susciteront plus son désir et son envie. La satisfaction apportée par chaque nouveau verre sera rapidement décroissante puis nulle. Au contraire, l'attrait pour chaque nouveau diamant diminue de façon beaucoup moins nette.

Dans son *Économie Politique* (1876), Stanley Jevons écrit ainsi : « Les perles ont de la valeur parce qu'elles sont utiles aux dames qui veulent plus de bijoux ornés de perles : elles leur sont utiles parce qu'elles n'ont pu jusqu'à présent s'en procurer autant qu'elles le voudraient ; elles n'ont pu enfin s'en procurer beaucoup parce qu'il est difficile d'aller les chercher au fond de la mer ; nous avons de la sorte toute la théorie de la valeur et du travail. Le travail gouverne l'offre, l'offre règle les besoins, les besoins déterminent la valeur. »

Enfin ces auteurs, au contraire des classiques, font le lien entre la valeur d'échange d'un bien et sa valeur d'usage par la construction des fonctions de demandes. La demande pour un produit sur un marché sera l'agrégation des demandes individuelles, c'est-à-dire le résultat des ajustements individuels entre préférences, budget et prix. L'augmentation du prix d'un bien aura pour effet de rendre sa consommation moins attrayante pour une partie des consommateurs, ce qui explique que la demande d'un bien décroît traditionnellement avec son prix. Autrement dit, c'est le désir des consommateurs de posséder un bien qui en fait indirectement la valeur.

Les prix des produits, nés de l'agrégation des demandes individuelles confrontées à l'offre des entreprises, sont donc élevés car le désir de les posséder ne s'éteint pas aisément. Il est toutefois important de relever que les biens de luxe ne sont dans un premier temps pas considérés comme des produits présentant des caractéristiques particulières.

Selon la logique néo-classique, créer un produit de luxe signifie essentiellement créer du désir, puisque les entreprises du secteur parviennent à susciter une appétence plus forte à consommer leurs produits, et partant, à donner plus de valeur à ces produits, que les acteurs traditionnels de leurs filières respectives (habillement, cuir, bijouterie, etc.).

► **La nécessaire prise en compte des Influences Interpersonnelles**

L'analyse néo-classique, qui repose sur une série d'hypothèses fortes (des individus qui consomment de manière rationnelle sans influence extérieure des produits dont ils jugent la valeur à l'aune de leur satisfaction individuelle), ne permet pas d'appréhender la consommation de produits de luxe, jugés superflus et donc hors du champ de l'utilité individuelle. On trouve néanmoins chez les auteurs du début du XX^e siècle des discours consacrés aux dépenses de luxe mais sous l'angle de leur effet sur le bien-être collectif (notamment chez Henri Baudrillard ou Charles Gide).

Les critiques adressées à la théorie néo-classique dominante en économie ont conduit à un réexamen de ses présupposés. Un certain raffinement de ses hypothèses a remis au débat la question de la nature particulière des biens de luxe. Une première approche consiste à définir les produits de luxe comme ayant une élasticité-prix positive, c'est-à-dire que la quantité consommée est corrélée positivement à leur prix. De la sorte, ils acquièrent un statut particulier dans la mesure où les biens traditionnels ont une élasticité-prix négative, ce qui a permis aux chercheurs d'en faire l'exception à une règle qu'ils ne mettaient pas réellement en cause.

L'apport le plus fécond concerne l'intégration des externalités de consommation. Ces dernières désignent les effets sur la société d'un comportement individuel ou inversement l'influence de son environnement sur un individu. Ces approches ont permis de faire entrer dans le champ économique les phénomènes d'interactions (imitation, distinction sociale) dans les comportements individuels qui sont longtemps restés l'apanage des sociologues.

Dès 1925, Jacob Viner pointe une série de cas où la loi de décroissance de l'utilité marginale semble moins évidente. Un collectionneur n'a-t-il pas une utilité marginale constante voire croissante à mesure qu'il constitue sa collection? Il relève également que certains produits tirent leur valeur des préférences individuelles mais également de l'usage qui en est fait dans le reste de la société. Ainsi l'utilité de certains biens progresse s'ils sont largement diffusés (le téléphone par exemple); à l'inverse,

il évoque en prenant l'exemple des produits de mode des produits dont la valeur provient de leur faible usage par autrui. Il ajoute que les produits de prestige dont le prix est élevé ou les produits dont la qualité est essentiellement jugée par le prix font l'objet de demandes au profil spécifique. Il explique ce cas particulier par le fait que la demande pour ces produits est autant déterminée par leur prix qu'elle les détermine elle-même. Il pointe enfin l'erreur fréquemment commise par les économistes de considérer comme équivalentes les fonctions d'utilités et les courbes de demandes. Ces remarques seront validées par des travaux économiques et progressivement intégrées dans le cadre d'analyse néo-classique.

Un quart de siècle plus tard, Harvey Leibenstein mène une analyse complète sur les interactions naissant sur les marchés qui peuvent influencer les comportements individuels. Il définit trois effets possibles: l'effet «*bandwagon*» décrit les phénomènes de mimétisme (la consommation d'un individu pour un bien est corrélée positivement à la consommation des autres agents pour ce bien), tandis que les effets Veblen et de snobisme concernent la recherche d'exclusivité. L'effet Veblen concerne les biens dont la consommation dépend à la fois de leurs caractéristiques propres et du niveau de leur prix. Il tire son nom de l'économiste Thorstein Veblen qui fut l'un des premiers auteurs à analyser les phénomènes de consommation ostentatoire dans son ouvrage *Théorie de la classe de loisir* (1899). Quant à l'effet de snobisme, il peut être observé pour un produit dont la consommation dépend de son prix et de manière négative de la consommation totale de ce produit sur le marché.

Ultérieurement, Jean Gabszewicz poursuivra la voie de Leibenstein et analysera l'effet de snobisme en utilisant les outils de l'économie des réseaux. Il qualifie les produits de luxe comme des biens créateurs d'une externalité négative de consommation. Selon lui, «beaucoup de biens qu'on qualifie de luxe, tirent leur valeur individuelle non seulement de leurs propriétés intrinsèques – en particulier d'appartenir aux variantes haut de gamme offertes par l'industrie correspondante – mais aussi du fait qu'un nombre relativement peu élevé de consommateurs en partagent la consommation». Il faut bien distinguer ici cette description de ce qu'il est convenu d'appeler «effet Veblen»:

la motivation à consommer de façon ostentatoire décrite par Veblen est clairement la recherche de signes extérieurs de richesse, alors qu'il est davantage question dans le cas décrit par Gabszewicz de figurer parmi les « *happy few* ». Cette différence se retrouve en quelque sorte dans les différentes visions du luxe qu'expriment les consommateurs et les marques qui y sont associées : à un luxe démonstratif, dont le rôle de marqueur social est évident, s'oppose un luxe de connaisseurs, dont la valeur réside pour beaucoup dans une notoriété réservée aux seuls initiés. L'auteur met en évidence sous un certain nombre d'hypothèses que le prix d'équilibre sur un marché de biens à externalité négative est supérieur au prix qui serait pratiqué pour un bien traditionnel. Autrement dit, l'effet de « snobisme » qui consiste à attribuer aux biens une valeur liée à la satisfaction individuelle autant qu'à leur faible diffusion se traduit par un prix plus élevé. Comme le relève Jean Gabszewicz, « la propriété qui vient d'être mise en évidence permet probablement de mieux comprendre pourquoi les prix des biens de luxe paraissent tellement élevés, même en tenant compte de leur supériorité relative au niveau de la qualité. [...] le prix d'un bien de luxe incorpore aussi à l'équilibre une marge excédentaire destinée à freiner sa consommation, simplement afin de préserver le caractère de rareté du bien et de maintenir ainsi intacte l'image de marque. »

2 Une question de revenus ?

Il ne fait guère de doute que la clientèle du luxe dispose des revenus suffisants pour de tels achats. Cependant, de nombreux auteurs montrent que l'aisance financière est une condition nécessaire mais non suffisante à la consommation de luxe. D'autres facteurs entrent en considération, tels que le besoin d'affirmation statutaire, le niveau culturel...

Les travaux de Dubois et Duquesne (1993) mettent en évidence un lien de causalité directe entre niveau de revenus et consommation d'articles de luxe, mais également une relation, certes moins forte, entre le niveau culturel (appréhendé *via* l'ouverture au changement culturel et sociétal, d'après une méthodologie du cabinet RISC) et cette même consommation.

Les chercheurs en marketing se sont également intéressés aux raisons de l'achat par les consommateurs de produits de luxe.

Vigneron et Johnson (1999) identifient ainsi cinq motivations principales. À partir de cinq valeurs dont sont dépositaires les biens de luxe – valeurs liées à leur caractère ostentatoire, unique, émotionnel ainsi qu'à leur haute qualité et leur rôle de marqueur social – les auteurs établissent une équivalence avec cinq motifs d'achats. Sur ces cinq motivations, deux sont liées aux préférences de l'individu (hédonisme et perfectionnisme) et trois à ses interactions avec les autres membres de la société. Ces effets ont été nommés « snob », « *bandwagon* », et « Veblen » à la suite des travaux de Leibenstein, déjà évoqués.

Tableau 1.3 – Les logiques d'achat des produits de luxe

Orientation	Valeur	Motivations	Comportement
Personnelle	Esthétique Qualitative Émotionnelle	Affirmation de soi Réassurance	Hédoniste Perfectionniste
Interpersonnelle	Sociale Ostentatoire	Conformité Non- conformité	<i>Bandwagon</i> Snob Effet « Veblen »

Source : Vigneron et Johnson (1999)

Amatulli et Guido (2011) confirment la coexistence de facteurs personnels et interpersonnels dans la consommation de produits de luxe et mettent en évidence l'imbrication de trois niveaux de perception des produits de luxe. Un premier niveau, celui des caractéristiques objectives ou subjectives des produits, vient déterminer la dimension des conséquences fonctionnelles ou psychologiques des objets pour le consommateur. Ces dernières influencent le troisième niveau de ce que les auteurs ont, non sans humour, nommé *Luxury Hierarchical Value Map* ou LHVM : il s'agit des valeurs terminales portées par les produits. Dans le cas des produits de luxe, celles-ci sont les sentiments de confiance en soi, de réalisation personnelle, de gratification, de bien-être...

Truong, McColl et Kitchen (2010) ont, pour leur part, analysé les liens entre les aspirations des individus et leurs préférences pour les marques de luxe. Ils distinguent les aspirations intrinsèques comme la santé, les relations à autrui, l'estime de soi et les aspirations extrinsèques telles que la

réussite financière ou la reconnaissance sociale. Les produits de luxe sont essentiellement consommés par les individus du fait des facteurs extrinsèques, soit pour témoigner d'un statut social atteint, soit pour imiter un groupe social qui leur est supérieur. À partir d'une enquête, les auteurs montrent que les aspirations intrinsèques jouent également un rôle dans la consommation de produits de luxe, notamment l'estime de soi, mais à un degré moindre que les aspirations extrinsèques. Les individus ayant de faibles aspirations extrinsèques sont moins consommateurs de produits de luxe.

3 Personnalisation ou imitation ?

La consommation de luxe est « tournée vers soi », puisqu'elle assure à l'individu satisfaction et estime de soi, mais aussi « tournée vers les autres ». En effet, les produits de luxe, par leur dimension immatérielle, sont un marqueur social. Mais la dimension ostentatoire est loin d'être le seul ressort qui justifie l'achat de ce type de produit. Au contraire, certains consommateurs apparaissent prêts à payer encore plus cher pour des produits de luxe qui resteraient réservés à quelques amateurs, et qui rejettent les entreprises et les marques jouant trop la carte du luxe ostentatoire.

C'est ce qui ressort des travaux de Han, Nunes et Drèze (2010). Ces chercheurs en marketing définissent quatre groupes de consommateurs dans leur rapport au luxe. À partir du niveau de ressources des individus, d'une part, et de leur besoin d'affirmation statutaire d'autre part, ils proposent une typologie en quatre classes, leur « 4 P » :

- les « *Proletarians* » ne bénéficient pas des ressources suffisantes pour accéder à la consommation de luxe et n'ont pas un fort besoin d'affirmation statutaire ;
- les « *Poseurs* » se distinguent par un besoin d'affirmation statutaire fort mais ne disposent pas des ressources nécessaires à ce type de consommation. Aussi se tournent-ils vers des produits contrefaits ou la partie la plus accessible de l'offre des marques ;
- les « *Parvenus* » constituent une clientèle aisée qui recherche une affirmation statutaire, mais qui ne dispose pas d'un capital culturel élevé ou d'une grande culture de la consommation de luxe. Ces individus consomment les marques les

plus célèbres, qui constituent des valeurs sûres et assouvissent leur besoin de reconnaissance ;

– enfin, les « *Patricians* » ont eux aussi des revenus importants mais évitent les signaux trop explicites de réussite sociale. Ils privilégient les produits non identifiables par les individus n'appartenant pas à leur groupe social (marques de niche, absence de logos, etc.).

La consommation de luxe s'inscrit dans deux registres opposés : celui de l'ostentation et celui de la discrétion et de la simplicité. Il est d'ailleurs intéressant de mesurer l'impact de la crise actuelle sur ces différentes typologies d'acheteurs, qui n'ont pas réagi de façon univoque au nouveau contexte.

III LES MUTATIONS DE LA DEMANDE

Ceci conduit à s'intéresser à deux sujets davantage ancrés dans l'actualité :

- l'impact de la crise économique sur la demande de produits de luxe ;
- le phénomène de démocratisation du luxe.

1 Quel luxe après la crise ?

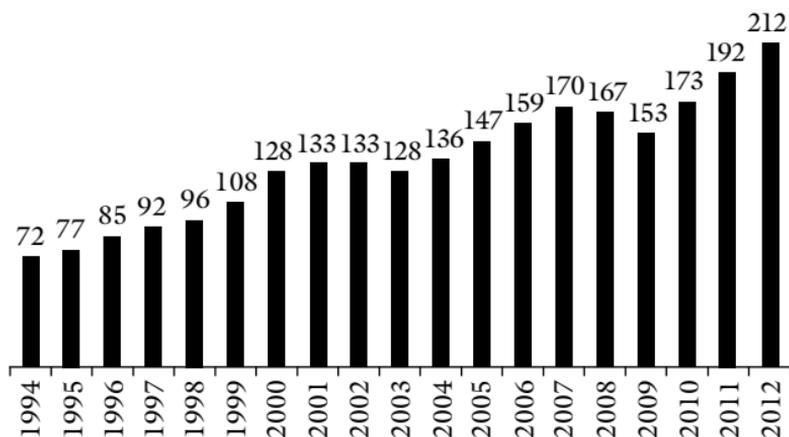
La question de l'impact des chocs macroéconomiques sur le secteur du luxe n'est pas nouvelle. Déjà en 2003¹, Pascal Morand s'était livré à une analyse des marchés du luxe après le 11 Septembre. Il proposait de relativiser l'influence de facteurs conjoncturels, tels que la diminution de la fréquentation touristique, une confiance des ménages en berne ou la perte de richesse due à l'éclatement de la bulle Internet, qui ne remettaient nullement en question des fondamentaux de marché solides. Une croissance mondiale soutenue par les pays émergents, mais surtout un statut original des produits de luxe qui constituent à la fois une valeur refuge et antidote festif à la crise constituaient alors quelques facteurs qui conféraient au marché du luxe une forte capacité de rebond.

Les faits lui ont donné raison, puisqu'après un certain tassement au début de la décennie 2000, le marché du luxe a

1 IFM (2003) *Repères Mode 2003, Visages d'un secteur*, Ed. IFM-Regard.

connu un nouveau cycle de croissance forte jusqu'au déclenchement de la crise des *subprimes*. Selon le cabinet Bain & Company, la consommation de produits de luxe¹ a connu une croissance annuelle moyenne de 7% entre 2003 et 2007, avant de connaître deux années consécutives de repli. Depuis 2009, le redémarrage a été spectaculaire, puisque le taux de croissance annuel moyen a atteint 11% jusqu'à 2012.

Figure 1.1 – La dynamique du marché du luxe dans l'équipement de la personne*



* Prêt-à-porter, accessoires, parfums, cosmétiques, horlogerie, joaillerie...

Source : Bain & Company

Tableau 1.4 – Un redémarrage spectaculaire après la crise des *subprimes*

Période	Taux de croissance annuel moyen du marché du luxe
1994-2000	+ 10%
2003-2007	+ 7%
2009-2012	+ 11%

Source : Bain & Company, calculs IFM

1 Entrent dans le champ de l'étude de Bain & Co les biens dits « personnels » : prêt-à-porter, maroquinerie, chaussures, parfums, cosmétiques, horlogerie, joaillerie...

À première vue, la situation semble donc être revenue à la normale. Pourtant, il est désormais clair que les crises économiques font profondément évoluer les comportements des consommateurs, ce qui est notamment le cas de la crise actuelle. Flatters et Willmott (2009) ont ainsi défini les nouvelles valeurs du consommateur d'après la crise des *subprimes*. Quatre tendances de consommation semblent à leurs yeux avoir le vent en poupe :

- une recherche de simplicité dans les produits et l'acte d'achat ;
- une attention plus grande à l'éthique d'entreprise ;
- une plus grande frugalité dans les dépenses ;
- une moindre fidélité aux marques et enseignes.

A contrario, plusieurs autres mouvements semblent avoir connu un coup d'arrêt, parmi lesquels la consommation verte et la consommation éthique. En un mot, les consommateurs ont, du fait de la crise, dû acheter plus intelligemment, soit en étant attentifs à leurs dépenses soit en prenant plus de distances avec les promesses trop « marketées ».

En ce qui concerne plus spécifiquement les consommateurs de produits de luxe, la plupart des pratiques se sont vérifiées dans les faits, particulièrement sur les marchés dits « matures » (Europe, États-Unis, Japon). En premier lieu, l'attrait plus grand pour une certaine simplicité des produits est semble-t-il bien documenté¹. Cependant, cette vision est battue en brèche par Nunes, Drèze et Han (2011), qui ont établi à partir d'une analyse de la maroquinerie des marques Gucci et Louis Vuitton avant et pendant la crise que les produits commercialisés après son déclenchement témoignaient une plus forte prééminence de ces marques. Autrement dit, la crise n'a pas conduit ces entreprises à proposer des pièces qui leur seraient moins facilement attribuables pour s'adapter à un mode de consommation moins ostentatoire. Il faut néanmoins relativiser ce constat en rappelant que la clientèle du

1 Voir notamment Carine Bizet « Le triomphe du minimalisme », *Le Monde*, 01/10/2012 ; Suzy Menkes « Minimalist matters ; In Milan » *International Herald Tribune*, 23/09/2012 ; Nicola Copping « Farewell frivolity ; Minimalism is a sartorial riposte to an era of conspicuous consumption », *Financial Times*, 25/09/2010 ; Nicola Copping « A return to simplicity in message », *Financial Times*, 23/09/2010.

luxe est plurielle et que les deux marques analysées s'adressent à une typologie particulière de consommateurs.

Nunes, Drèze et Han constatent également que les prix moyens des produits ont eu tendance à augmenter avec la crise, alors même que la sensibilité au prix des clients apparaissait plus vive¹. La même étude met en lumière une autre tendance observable dans la consommation de luxe, à savoir l'attention plus vive des consommateurs au rapport qualité-prix des produits, leurs qualités intrinsèques et leur durée de vie. Autrement dit, nous assistons à un retour à la «matérialité» du produit de luxe, à une recherche de supériorité dans l'exécution, le choix des matières et l'attention aux détails.

2 Y a-t-il eu démocratisation du luxe ?

Une autre conséquence de la crise actuelle a été de mettre en cause la stratégie des entreprises du secteur du luxe d'élargir le spectre de leur clientèle, et de se rendre pour cette raison plus sensibles à fluctuations conjoncturelles. À vrai dire, la critique s'adressant à la démocratisation du secteur du luxe n'est pas nouvelle, puisqu'on en trouve déjà des traces dans certains textes datant du XIX^e siècle. Selon l'adage, le luxe qui était l'ordinaire des gens exceptionnels devient l'exceptionnel des gens ordinaires.

Certains travaux d'économistes se révèlent ici très utiles pour combattre cet argument. S'inspirant de la méthode Fourastié, Caroline Muller et Jacques Marseille proposent une analyse appliquée aux produits de luxe.

La méthode Fourastié

Tirant son nom de l'économiste français Jean Fourastié (1907-1990), la méthode en question a été élaborée et présentée dans l'ouvrage *Pourquoi les prix baissent* (1984) à une période où l'inflation était très importante. À partir du recueil de prix de certains produits sur longue période, Fourastié propose de déflater ces prix à l'aide d'un indicateur du niveau de vie des ménages fran-

1 Étude «Le prix juste» d'avril 2010 fondée sur un sondage Opinion Way pour l'Association des professionnels du luxe.

çais (en l'occurrence le SMIC chargé). De la sorte, il parvient à montrer qu'une heure de SMIC permet aujourd'hui d'acheter plus de marchandises que par le passé. Il en conclut donc que le prix réel des produits tend à diminuer puisque les salaires progressent au moins autant que les prix.

Voici les données auxquels ils parviennent et que nous avons complétées pour les années récentes :

Tableau 1.5 – Le carré Hermès

Année	Prix courants	Équivalent en heures de travail
1962	75 F	41
1972	100 F	24
1980	320 F	24
1990	1 070 F	34
1998	1 420 F	35
2008	275 €	32
2012	330 €	35

Source: Muller, calculs des auteurs

En 1962, un carré Hermès coûtait l'équivalent de 41 heures de travail. Ce chiffre diminue dans les années 1970 et 1980, ce qui témoigne d'une certaine démocratisation de ce produit. En revanche, à partir des années 1990 et jusqu'à nos jours, le nombre d'heures de travail nécessaires à cet achat remonte à 35 heures. Ceci témoigne de la volonté de conserver une certaine exclusivité autour de ce produit qui était l'un des bestsellers de la maison Hermès pendant des décennies, avant d'être détrôné par les produits de maroquinerie.

Le parfum Chanel n° 5 ne connaît pas véritablement de démocratisation en ce sens que le nombre d'heures de travail nécessaires à l'achat se maintient entre 25 et 30 sur longue période. Il convient de relever les limites de cet exercice :

– Il ne porte que sur des produits emblématiques, références sur le marché.

– La structure de l’offre des entreprises a évolué au fil du temps, notamment grâce au développement de produits plus accessibles (lunettes, parfums et cosmétiques, etc.).

Tableau 1.6 – Le parfum Chanel n° 5

Année	Prix courants	Équivalent en heures de travail
1962	63 F	23
1973	169 F	22
1981	631 F	25
1991	1 343 F	31
1997	1 601 F	30
2009	229 €	26
2012	298 €	32

Source : Marseille, calculs des auteurs

À première vue, on aurait donc tendance à rejeter l’hypothèse d’une démocratisation des produits de luxe. De fait, les marques augmentent constamment leurs prix pour conserver une aura de sélectivité. Il est en revanche exact que le marché du luxe s’est massifié, avec l’émergence d’un nombre croissant d’individus ayant les moyens de consommer ce type de produits.

C’est notamment la conséquence du développement de nouveaux marchés qui sont l’objet de la prochaine section.

3 Les nouveaux territoires du luxe

En revanche, le nouveau contexte économique n’a fait qu’accélérer la mutation à l’œuvre dans la géographie du marché du luxe. En premier lieu, il convient de rappeler que le marché du luxe est international par nature.

Trois caractéristiques essentielles expliquent cet état de fait :

– Le marché du luxe a été l’un des premiers à se structurer à l’échelle du globe car la demande pour ces biens jouit d’une élasticité-prix positive. Dans un contexte où les coûts de transport sont importants, seuls les produits jouissant

d'une élasticité-prix positive ou nulle peuvent être exportés, le surcoût lié au transport n'aura pas d'impact négatif sur la consommation. Les produits traditionnels sont en revanche pénalisés et sont peu exportés quand les coûts de transports sont significatifs.

– De surcroît, les produits de luxe s'adressent à une frange minimale de la population; aussi l'étroitesse du marché intérieur peut représenter un handicap pour le développement des entreprises, qui sont donc naturellement orientées vers l'export. Selon les derniers chiffres de l'ECCIA, 60% du chiffre d'affaires des entreprises européennes du luxe provient d'exportations au-delà des frontières de l'Union. Et dans le cas des entreprises françaises membres de la Fédération de la Couture, le taux d'exportation atteint 87%.

– Enfin, les biens de luxe sont imprégnés par l'identité culturelle des pays qui les a vus naître, ils sont le produit d'une certaine socio-culture et n'ont donc pas d'équivalent à l'étranger. L'attrait pour l'originalité et pour la singularité constitue clairement une force sur les marchés mondiaux. À titre d'exemple, les Français figurent parmi les premiers consommateurs mondiaux de whiskies écossais, tandis que le cognac est très peu consommé en France et s'exporte massivement en Asie et aux États-Unis.

Le développement du marché du luxe s'est déroulé en plusieurs phases, accompagnant l'émergence des différentes zones de richesse dans le monde. Ainsi, c'est jusqu'au début du XX^e siècle l'Europe qui constitue le premier marché pour les fabricants de produits de luxe, avant que le développement des États-Unis ne fasse de ce pays le débouché principal pour les entreprises. Ce sera notamment le cas des maisons de couture qui exporteront directement vers ce pays jusqu'en 1929, avant de trouver *via* les systèmes de licences un moyen d'y poursuivre leur activité sans avoir à acquitter des droits de douanes prohibitifs.

Le rattrapage économique opéré par le Japon dans les années 1960-1970 a fait de ce pays l'un des plus grands consommateurs de produits de luxe, principalement européens. Ce dynamisme s'est cependant érodé avec la crise qui touche le pays depuis la fin des années 1990.

Depuis lors, ce sont les marchés émergents qui concentrent l'attention de tous. Le développement de la Russie, de la Chine, de l'Inde, la Russie ou encore le Mexique, sans compter les pays comme Singapour, Taïwan ou la Corée du Sud constituent de multiples opportunités pour les entreprises de l'univers du luxe.

Afin d'illustrer cette mutation progressive de la cartographie des marchés du luxe en ce qui concerne l'équipement de la personne, le tableau suivant met en lumière le déclin du poids du Japon au cours de la dernière décennie, au profit de l'Asie émergente.

Tableau 1.7 – Le poids des marchés dans l'équipement de la personne (mode, accessoires, parfums, cosmétiques, horlogerie, joaillerie, etc.)

	2003	2013
Europe	34 %	34 %
Amériques	31 %	32 %
Japon	16 %	8 %
Asie (hors Japon)	16 %	21 %
Reste du monde	4 %	5 %
Total	100 %	100 %

Source: Altgamma

En ce qui concerne les exportations françaises de spiritueux (essentiellement le cognac et l'armagnac), la hiérarchie des marchés mondiaux a évolué au cours des années récentes. De nouveaux territoires sont venus s'ajouter aux débouchés traditionnels des fabricants qu'étaient les États-Unis, le Japon et l'Europe. Ainsi, Singapour se hisse sur la deuxième marche du podium et pèse désormais quasiment autant que les États-Unis dans les ventes des producteurs de spiritueux. La Chine est devenue leur troisième marché et d'autres pays tels que la Malaisie ou Taïwan s'avèrent également très dynamiques.

Le changement d'échelle du marché du luxe a entraîné des mutations importantes dans l'offre et les stratégies des entreprises, qui sont l'objet des chapitres suivants.

Tableau 1.8 – Les premiers marchés de spiritueux français

#	2003	2013
1	États-Unis (37%)	États-Unis (24%)
2	Royaume-Uni (8%)	Singapour (22%)
3	Japon (6%)	Chine (14%)
4	Singapour (5%)	Royaume-Uni (5%)
5	Allemagne (5%)	Allemagne (4%)
6	Hong Kong (4%)	Hong Kong (3%)
7	Russie (3%)	Russie (3%)
8	Irlande (2%)	Malaisie (2%)
9	Corée (2%)	Pays-Bas (2%)
10	Finlande (2%)	Canada (1%)

Source: UN Comtrade

CHAPITRE 2

Le développement de l'offre

Le développement conséquent de la demande pour les produits de luxe a plusieurs origines : une interdépendance croissante des marchés mondiaux, un développement de la richesse et de classes moyennes dans de nouvelles zones géographiques. En parallèle, une offre de plus en plus large et proposée *via* des formats de distribution plus développés (succursales, grands magasins, *travel retail*, ventes en ligne, etc.) s'est organisée.

Au moins quatre évolutions majeures dans l'offre de produits de luxe découlent de cette nouvelle donne :

- la concentration croissante du secteur et la constitution de grands groupes multimarques ;
- le développement des entreprises au-delà de leur métier d'origine et le développement de nouveaux segments de produits ;
- l'émergence d'une concurrence à l'échelle mondiale liée à un effet d'attraction fort du secteur ;
- la nécessité pour les entreprises de trouver de nouvelles modalités d'organisation leur permettant de servir cette demande, et notamment de nouveaux modes de gestion de l'offre.

Quel est le poids économique du secteur du luxe dans les différents pays impliqués dans cette activité ? Quelles sont les conséquences du développement du marché du luxe sur les entreprises ? Comment ont évolué les choix organisationnels des entreprises ?

I UNE INDUSTRIE MAJEURE

La dynamique des entreprises du luxe, alliée à la dimension internationale de cette industrie, ont fait du luxe un secteur stratégique pour les pays européens. De surcroît, la concurrence venue des États-Unis et des pays émergents s'accroît.

1 Une offre présente dans la plupart des biens de consommation

Le luxe n'est pas à proprement parler un secteur mais plutôt un univers où entrent en concurrence des entreprises ayant des métiers, des origines, des offres diverses. Dans la mesure où les produits de luxe ne répondent pas seulement à un besoin mais sont achetés car ils constituent des signes de réussite statutaire, l'ensemble des catégories de produits s'avèrent substituables : une automobile de luxe constitue un signal au même titre qu'une montre ou un grand vin. Aussi existe-t-il une offre de produits de luxe dans toutes les catégories de biens de consommation : logement, transport, alimentaire, équipement de la personne, dans chaque domaine une proposition plus créative, plus recherchée et plus haut de gamme est présente sur le marché.

Une analyse menée par le cabinet BCG et Ipsos auprès des consommateurs de produits de luxe a mis en évidence le poids respectif de ces multiples segments qui de façon cumulée atteignent 1 320 milliards d'euros à l'échelle mondiale. Malgré la forte visibilité des marques de mode et d'accessoires, les deux plus gros marchés sont les voyages et l'hôtellerie de luxe (335 milliards d'euros en 2012) et l'automobile (320 milliards). De plus, ce sont les produits de haute technologie qui se placent sur la troisième marche du podium, avec 150 milliards d'euros de ventes annuelles. Le premier constat qui s'impose est que le marché du luxe ne repose pas seulement sur des produits ou des marchés traditionnels (vêtements, parfums, bijoux...), les produits innovants ou à la pointe de la technologie occupent désormais une place centrale. Cet état de fait n'est pas nouveau : les produits qui constituent un luxe à une certaine époque deviennent de plus en plus abordables au fil du temps et

perdent progressivement leur statut de produit de luxe. Symétriquement, de nouveaux besoins et de nouvelles catégories de produits apparaissent et suscitent un désir plus fort de la part des consommateurs.

Dans ces conditions, l'Europe qui domine plutôt pour les produits de luxe « traditionnels » n'est pas toujours en position de force sur ces segments. À l'exception des entreprises allemandes et britanniques qui occupent une place notable dans l'automobile de luxe, les autres marchés font la part belle aux entreprises américaines et asiatiques. L'héritage et les savoir-faire traditionnels dont peuvent se prévaloir les firmes européennes dans de nombreux univers de produits n'ont ici qu'un rôle limité dans les critères d'achat des clients du luxe.

Les segments traditionnels sont d'une taille sensiblement inférieure : à l'exception du secteur de l'horlogerie-joaillerie (120 milliards d'euros annuels), tous se situent à des niveaux de marché compris entre 40 et 70 millions d'euros.

Une autre mutation semble se faire jour si l'on étudie la dynamique de chacun des segments de marché. En effet, il apparaît que les consommateurs du luxe passent progressivement d'une logique de « l'avoir » à une logique de « l'être ». La croissance moindre des secteurs « traditionnels » du luxe basé sur la possession (mode, parfums, etc.) comparé aux secteurs fondés sur une expérience, une initiation, ou ceux qui concernent l'environnement et le mode de vie des clients (voyages, bien-être, maison, etc.) semble confirmer cette mutation qualitative du marché. De nombreux auteurs s'accordent en effet à penser que les expressions de la richesse passeront de plus en plus par des formes immatérielles.

Ces mutations dans le développement de l'offre des produits de luxe nous conduisent à nous interroger sur la part respective des différents pays dans l'offre de luxe. Peut-on dire que l'Europe possède toujours une suprématie par rapport aux autres zones ? Qui sont ses nouveaux concurrents ?

Tableau 2.1 – Les différents segments du marché du luxe

Secteur	Marché mondial (Mds €, 2012)	Taux de croissance annuel 2010-2012
Voyages, hôtellerie	335	+ 11 %
Automobile	320	+ 13 %
Haute technologie	150	+ 25 %
Montres, joaillerie	120	+ 11 %
Œuvres d'art	70	+ 9 %
Maroquinerie, accessoires	65	+ 13 %
Habillement	60	+ 10 %
Alcools, alimentaire	60	+ 12 %
Décoration, maison	50	+ 11 %
Parfums, cosmétiques	40	+ 8 %
Autres (yachts, spas...)	50	+ 11 %
TOTAL	1 320	+ 13 %

Source : BCG, Ipsos Market Research

2 Une suprématie européenne ?

L'Union européenne apparaît plutôt positionnée sur les formes les plus traditionnelles de produits de luxe (mode, accessoires, parfums, etc.), qui ne constituent plus les marchés principaux. Quel est le profil de l'industrie du luxe en Europe ?

► *Le poids de l'Europe dans le luxe*

Acteur incontournable dans l'économie mondiale du luxe, l'Europe possède un profil particulier, qui privilégie certaines catégories de produits sous l'effet d'une concurrence internationale accrue.

Une domination sur quelques catégories de produits

Parmi les travaux consacrés au poids de l'Europe dans l'économie du luxe, ceux de Lionel Fontagné et Sophie Hatte (2013) méritent particulièrement attention. Les auteurs ont analysé le poids des différents pays dans les exportations des produits haut de gamme et l'évolution de celui-ci sur la période 1994-2009. Pour définir le segment haut de gamme, ils retiennent le différentiel des valeurs unitaires de produits exportés par chaque pays et le prix moyen à l'exportation pour chacune des catégories de produits analysées.

Il apparaît à travers leurs résultats que l'Union européenne à 27 (UE) possède un poids particulièrement significatif dans le secteur des vins où elle représente environ 90% des exportations mondiales sur le haut de gamme. En seconde position, se trouvent les accessoires en cuir, qu'il s'agisse de chaussures ou de maroquinerie : 79% des exportations mondiales de ces produits sont le fait de l'UE. La décoration (tapis, linge de maison, meubles, etc.) constitue également un secteur d'excellence pour l'UE, puisqu'elle concentre près des trois quarts des exportations mondiales.

Le secteur de l'habillement de luxe est pour sa part plus concurrencé par d'autres pays ; l'Europe est néanmoins à l'origine de près des deux tiers des flux mondiaux de marchandises. Ses positions sont moins affirmées, bien qu'elle reste l'acteur dominant dans les secteurs de l'horlogerie-joaillerie (il est vrai que la Suisse n'est pas comptabilisée dans les données européennes) et les parfums : elle pèse respectivement

60% et 55% dans ces deux univers de produits. Enfin, son offre dans les arts de la table est sérieusement concurrencée par d'autres pays : l'UE à 27 ne représente que 35% des exportations mondiales des produits haut de gamme de cet univers.

Une autre information cruciale ressort des travaux de Fontagné et Hatte : sur une quinzaine d'années, le poids de l'Europe s'est renforcé dans les catégories où elle est d'ores et déjà le leader incontesté (vins, maroquinerie...) mais ses positions se sont fragilisées pour les produits où elle possède un poids moindre (arts de la table, parfums, horlogerie-joaillerie et habillement). Sur quatre des sept groupes de produits analysés, l'Union européenne a vu sa part de marché diminuer.

Autrement dit, la base sur laquelle se fonde la suprématie européenne dans l'univers des produits de luxe s'étirole. Cette évolution devrait encourager une politique volontariste de la part de l'UE visant à développer les facteurs clés de succès des entreprises du luxe à l'international.

Tableau 2.2 – Les spécialisations européennes dans le luxe

Secteur	Poids de l'UE 27 dans les exports (2009)	Dynamique 1994-2009
Vins	90%	+
Sacs, chaussures	79%	+
Décoration	73%	+
Habillement	65%	-
Horlogerie, Joaillerie	60%	-
Parfums	55%	-
Arts de la table	35%	-

Source : Baci-Cepii

Des groupes d'envergure mondiale

Signe de cette concurrence de plus en plus perceptible, sur les 10 premiers groupes mondiaux, présents dans l'univers du luxe, 4 sont français (LVMH, Kering, L'Oréal et Chanel), 2 sont suisses (Richemont et Swatch), 2 sont américains (Estée Lauder et Ralph Lauren), un Japonais (Shiseido) et un Italien

(Luxottica) complétant la liste. Nous reviendrons ultérieurement sur les conditions dans lesquelles ont émergé ces acteurs incontournables que sont les groupes multimarques, ainsi que leurs modalités de fonctionnement.

Tableau 2.3 – Les plus grands groupes de luxe classés par chiffre d'affaires

Classement	Groupe	Pays d'origine	Marques	CA luxe 2012 (Mds \$)
1	LVMH	France	Louis Vuitton, Céline, Fendi...	21
2	Richemont	Suisse	Cartier, Van Cleef...	12
3	Estée Lauder	États-Unis	Estée Lauder, Jo Malone...	10
4	Luxottica	Italie	Chanel, Armani (licences)...	9
5	Swatch	Suisse	Blancpain, Omega, Bréguet...	8
6	Chanel	France	Chanel, Eres, Bourjois...	8
7	Kering	France	Gucci, Saint Laurent...	8
8	L'Oréal Luxe	France	Lancôme, Armani, YSL Beauté...	7
9	Ralph Lauren	États-Unis	Ralph Lauren	7
10	Shiseido	Japon	Shiseido, Bénéfique	5

Source : Deloitte, Global Powers of Luxury Goods 2014, IFM

Le cas de la France

Leader mondial dans les vins et les parfums

D'après Fontagné et Hatte, la France pèse à elle seule pour 86% des exportations mondiales de vins dans le haut de gamme. Elle règne sur cet univers de produits grâce à ses appellations d'origine protégée extrêmement qualitatives. Concernant le parfum, sa part de marché est de 28%, ce qui en fait également le premier exportateur mondial. Ces deux catégories de produits constituent deux des trois principales sources d'excédent commercial pour la France, avec l'aéronautique. L'impact de ces filières en termes d'emploi est conséquent: c'est tout un écosystème qui s'est développé autour des acteurs de ces segments (écoles, recherches, industries connexes...) et qui contribue à en faire un secteur de poids.

Une position affaiblie dans l'industrie du cuir

La France est le deuxième pays en termes d'exportations de produits en cuir haut de gamme (sacs et chaussures) avec une part de marché de 7%. Elle se classe loin derrière l'Italie (57% de part de marché) et ce malgré l'existence de marques françaises puissantes, telles que Louis Vuitton ou Hermès, ainsi que de marques de mode très présentes dans ces univers produits, comme Chanel ou Christian Dior. La part de marché de la France sur ces produits s'est affaiblie sur la période 1994-2009. Au moins deux éléments concourent à cette faible performance :

- L'industrie de la chaussure a quasiment disparu en France et la plupart des marques de luxe produisent principalement en Europe du Sud (Italie, Espagne, Portugal).
- Parmi les grandes marques françaises, seuls les grands maroquiniens que sont Louis Vuitton et Hermès jouent la carte du Made in France et y implantent leurs ateliers.

Le cas de l'Italie

Une offre très large

Les travaux du Cepii précédemment évoqués montrent que l'Italie est leader mondial dans de nombreuses catégories de produits. Qu'il s'agisse de la filière cuir (57% des exportations mondiales), de l'habillement (44%), de la décoration (37%) ou de l'horlogerie-joaillerie (34%), l'Italie est le premier exportateur mondial de produits de luxe. De surcroît, son poids s'est renforcé au cours des dernières années malgré l'émergence d'offres concurrentes dans plusieurs parties du globe.

Un poids de l'industrie toujours important

Dans la plupart de ces domaines, l'Italie se singularise au regard de l'ensemble des pays développés en conservant un poids important dans des industries à forte intensité de main-d'œuvre, où la concurrence par les prix est farouche. Ce succès de l'industrie italienne a donné lieu à de nombreuses analyses dans les années 1980. À cette époque, le modèle italien est fondé sur de petites unités productives très flexibles et à même de s'adapter à une demande de plus en plus versatile. Le concept de « district industriel », inspiré des travaux d'Alfred Marshall, a été remis à l'honneur par les économistes pour expliquer cette bonne résistance du tissu industriel italien dans un contexte de forte désindustrialisation dans l'ensemble des pays développés (Europe, États-Unis, etc.).

► **Le luxe dans les autres zones géographiques**

L'Union européenne, et particulièrement les pays d'Europe de l'Ouest, doit faire face à de nouveaux compétiteurs, tant aux États-Unis que dans certains pays émergents.

Le luxe américain

Si les États-Unis apparaissent rarement dans le classement des principaux exportateurs mondiaux de produits de luxe (le pays est néanmoins le quatrième exportateur mondial de pièces d'horlogerie et de joaillerie), cela ne reflète pas le poids exact des entreprises américaines. En effet, ce faible poids est la résultante du fait que de nombreuses entreprises américaines du luxe et du luxe accessible s'appuient sur une fabrication *offshore* en Amérique du Sud ou en Asie. C'est notamment le cas des grandes marques de vêtements américaines (Ralph Lauren, Calvin Klein) ou des maroquiniers (Coach, Michael Kors). Les firmes américaines ont développé un modèle économique différent de celui des entreprises européennes, dont la majorité des produits restent fabriqués en Europe.

Le luxe dans les pays émergents (Asie, Moyen-Orient)

La Chine figure en bonne place dans les exportations haut de gamme de vêtements et de produits d'art de la table. De fait, la Chine dispose de nombreux savoir-faire ancestraux qui lui garantiront à l'avenir de retrouver une place significative dans l'économie du luxe comme celle qu'elle occupait il y a plusieurs siècles.

D'autres pays participent à une moindre échelle à la concurrence internationale sur ce segment. C'est notamment le cas du Liban, qui dispose d'une véritable culture du luxe et de l'apparat. De nombreux couturiers issus de ce pays rencontrent un véritable succès à l'échelle internationale comme Elie Saab, Zuhair Murad et Rabih Kayrouz.

II LES STRUCTURES DU SECTEUR

L'analyse par pays doit être complétée par un éclairage au niveau des entreprises : le secteur du luxe est-il dominé par quelques acteurs ? Quelles sont les possibilités pour les entreprises nouvelles de se développer ?

1 De fortes disparités dans la taille des entreprises

Quelle que soit la famille de produit analysée, il est frappant de constater que l'industrie du luxe est marquée par un dualisme entre grandes sociétés et firmes de petite taille.

► *Un marché très concentré*

Qu'il s'agisse d'habillement, de parfums ou de vins, un même constat s'impose : quelques grands leaders dominent les différents marchés du luxe. Les taux de concentration, que mesure le rapport entre le chiffre d'affaires des principales entreprises et celui de l'ensemble du secteur sont en effet élevés.

Ainsi, s'agissant des parfums et cosmétiques, une étude Euromonitor a montré que le marché mondial atteignait 252 milliards de dollars en 2008 (prix de vente au détail) et que les 10 premiers groupes représentaient un chiffre d'affaires de 96 milliards de dollars (prix fabricants), chiffre qui s'il est valorisé au prix de détail montre à quel point quelques marques dominent l'ensemble.

De la même manière, les structures du secteur du champagne laissent entrevoir une opposition entre quelques grandes maisons et une multitude de petits producteurs. Selon des statistiques de 2013 de l'UMC (Union des Maisons de Champagne), les 10 premiers groupes représentent 84% du chiffre d'affaires du secteur, les 10 suivants 12% et les 60 suivants 4%... De surcroît, les cinq principaux groupes pèsent pour 2/3 dans le chiffre d'affaires total du secteur, avec une activité dans le champagne qui dépasse pour chacun les 150 millions d'euros.

Il est intéressant de relever que ces chiffres n'ont pas évolué depuis les années 1990, signe d'une profonde stabilité des structures et des acteurs. Tout du moins des acteurs dominant car les plus petites structures souffrent d'une mortalité plus importante du fait d'un modèle économique moins solide et de barrières à l'entrée mises en œuvre par les grands leaders.

► *Un oligopole à frange concurrentielle*

La dichotomie des structures dans le secteur du luxe est dès lors frappante, entre les leaders que nous venons d'évoquer et les multiples entreprises de taille largement inférieure qui

restent en périphérie du marché. Cette structure de marché n'est pas sans rappeler un oligopole à frange concurrentielle, opposant un noyau d'entreprises dominantes (les marques les plus fameuses) et de nombreux outsiders qui ne parviennent pas toujours à s'établir dans la durée.

Oligopole

Le terme oligopole désigne une structure de marché mettant en relation quelques producteurs avec une multitude de consommateurs. Ces producteurs échappent donc à une situation de concurrence pure et parfaite et dégagent des profits.

Oligopole à frange concurrentielle

Un oligopole à frange concurrentielle est une structure de marché où de multiples petites entreprises entrent en concurrence sur une petite partie du marché tandis que quelques grands leaders concentrent l'essentiel des parts de marché.

Cette forme de marché s'observe dans certaines industries telles que les industries culturelles et particulièrement l'industrie du disque où des petits labels indépendants existent en parallèle de majors qui dominent le secteur.

Qu'est ce qui peut expliquer l'existence de cette frontière entre firmes installées et marques « de niche » ?

Les barrières à l'entrée désignent les coûts que doivent supporter les entreprises qui souhaitent pénétrer sur un marché. Dans le cas du secteur du luxe, on constate peu de barrières à l'entrée naturelles (avantage absolu en matière de coûts, économies d'échelles, d'expérience). En revanche, il existe plusieurs formes de barrières à l'entrée stratégiques :

- Sur ce marché, il est évidemment nécessaire de posséder une marque, qui apportera leur valeur ajoutée immatérielle aux produits de l'entreprise et assurera leur différenciation par rapport aux biens vendus par les firmes en place. Il est tout à fait possible à un investisseur de racheter une entreprise à laquelle appartient la marque ou de faire revivre une marque qui n'était plus exploitée par aucune entreprise, comme ce fut le cas de Balenciaga, dont la maison de couture avait cessé toute activité en 1968, et plus récemment des marques Schiaparelli et Vionnet, en sommeil depuis des décennies.

- L'importance des dépenses de communication, sous forme de relations publiques et de publicité, est significative. Ces coûts peuvent s'apparenter à des coûts non récupérables (*sunk costs*) pour les entreprises, une fois qu'elles les ont engagés.
- La visibilité de l'entreprise à travers son réseau de distribution est également un des facteurs clés de succès des firmes du luxe. Afin d'acquérir une crédibilité suffisante aux yeux des consommateurs, un nouvel entrant doit consentir des investissements importants pour localiser ses boutiques à proximité de celles de ses concurrents afin de bénéficier de l'effet positif de leur voisinage. Ces localisations figurant parmi les plus chères au monde, qu'il s'agisse du triangle d'or parisien ou des grandes avenues new yorkaises ou hongkongaises, l'investissement requis est très important.
- En termes de fabrication, les situations de dépendance des sous-traitants vis-à-vis de leurs donneurs d'ordres peuvent avoir un impact sur la possibilité d'un nouvel entrant de trouver des capacités de production disponibles chez un sous-traitant.

Ces diverses formes de barrières à l'entrée permettent aux entreprises du noyau de diminuer la concurrence provenant de nouveaux entrants potentiels. Celles-ci sont d'abord symboliques (posséder une marque ayant une aura qui leur permette d'entrer en compétition) mais aussi financières (acquérir une visibilité suffisante, un réseau de distribution dans des emplacements très coûteux...). Ces barrières à l'entrée sont de surcroît renforcées par les acteurs en place au fil du temps, comme nous allons le voir par la suite. La structure en oligopole à frange concurrentielle explique également le différentiel de performances observées entre grandes firmes et petites entreprises. Il est en effet frappant de constater que si l'industrie du luxe jouit d'une réputation de grand dynamisme et de forte rentabilité, celle-ci s'observe principalement chez les leaders du segment, tandis que de nombreuses entreprises de plus petite taille affichent une faible profitabilité ou même des pertes.

► **L'émergence difficile de nouvelles marques de création**

Des structures fragiles

Dans le secteur de la mode de luxe, peu d'entreprises réussissent à changer de dimensions à l'exception de marques

adosées à des groupes puissants. En France, on peut distinguer trois catégories d'acteurs :

- les *Leaders* du secteur sont au nombre de 4 et réalisent chacun un chiffre d'affaires supérieur à 1 milliard d'euros annuel ;
- les *Challengers* sont moins d'une dizaine en France. Ce sont des marques dotées d'une forte notoriété mais dont le niveau d'activité dans la mode et les accessoires est beaucoup plus faible (de 50 à 500 millions d'euros) ;
- enfin, les plus petites entreprises, les *Outsiders* (moins de 5 millions de chiffre d'affaires annuel) sont plus nombreuses mais leur capacité à s'inscrire dans la durée est variable.

Des contraintes fortes

Les difficultés des *Outsiders* sont multiples :

- Le cycle d'affaires auquel doivent faire face les entreprises est très long. Une étude réalisée pour le British Fashion Council a ainsi mis en évidence le fait que pour les marques de mode émergentes, le premier retour sur investissement ne s'effectuait en moyenne qu'au bout de 3 saisons d'activité. Ceci suppose d'être en mesure de préfinancer de nombreuses dépenses nécessaires à l'activité (production, présentation, supports de communication, etc.).
- Ces entreprises s'adressent à une base de marché limitée qui les conduit à devoir fortement exporter, alors qu'il s'agit souvent de très petites structures.
- Elles sont pour l'essentiel tournées vers la vente en gros (*wholesale*). Leurs clients externes (boutiques multimarques, grands magasins) sont sans cesse en recherche de nouvelles propositions créatives, ce qui limite la fenêtre de tir dont dispose les petites structures pour se développer. Qui plus est, les détaillants ont souvent des exigences fortes à leur égard en termes de performances et n'hésitent pas à déréférencer les acteurs les moins dynamiques.

Tableau 2.4 – Les trois groupes stratégiques dans la mode et les accessoires en France

Catégorie	Chiffre d'affaires	Exemples
Les <i>Leaders</i>	> 1 milliard €	Louis Vuitton, Chanel, Hermès, Christian Dior
Les <i>Challengers</i>	50-500 millions €	Lanvin, Céline, Saint Laurent, Chloé, Balenciaga, Balmain, Rykiel
Les <i>Outsiders</i>	< 5 millions €	Bouchra Jarrar, Alexandre Vauthier, Haider Ackermann, Yiqing Yin

La nécessité de promouvoir de nouvelles marques, qui seront de futurs donneurs d'ordres a conduit les pouvoirs publics et les organismes professionnels à mettre en œuvre des mesures de soutien aux marques émergentes dans de nombreux pays (France, Royaume-Uni, États-Unis notamment).

Le dispositif choisi par la France

Dans le cas de la France, les aides apportées aux jeunes entreprises prennent trois formes principales :

1. Les aides au financement, les prix. L'IFCIC (Institut pour le Financement du Cinéma et des Industries Culturelles) a élargi son champ d'intervention à la mode et peut soutenir les nouvelles entreprises à travers deux outils : un fonds de garantie permettant de faciliter l'accès des créateurs aux prêts bancaires et un fonds d'avances remboursables visant à financer les dépenses de création et de production des collections. Autre initiative, le fonds sectoriel Mode et Finance, rattaché à la Banque Publique d'Investissement (BPI) prend des participations minoritaires dans des marques à fort potentiel de développement (Yiqing Yin, AMI, Bouchra Jarrar, etc.). Les prix les plus importants sont ceux de l'ANDAM et de LVMH. D'autres prix à plus faible dotation ont une grande crédibilité aux yeux des acteurs de la filière, comme par exemple les prix du Festival de Hyères.

2. Les outils de promotion à l'étranger et les aides à la présentation. L'action du comité de promotion et de développement pour la mode en France et des fédérations professionnelles permet de soutenir les entreprises dans leur présence sur les salons internationaux et organisent un showroom collectif à Paris regroupant une sélection de nouvelles marques (Designers Apartment).
3. Les incubateurs et les programmes de coaching. Certaines institutions proposent un accompagnement des créateurs dans la structuration et le développement de leur entreprise.

Les dispositifs étrangers de soutien à la jeune création

L'accompagnement des marques émergentes au Royaume-Uni

Plusieurs institutions ont pour mission de faire émerger et de contribuer au développement de nouveaux créateurs :

- Le British Fashion Council, créé en 1983, a pour mission le soutien à la création britannique dans le monde et favorise le développement des talents émergents au travers de prix et de *mentoring*. Il est piloté conjointement par des acteurs publics et privés. Il délivre le prix «Vogue Designers Fashion Fund» d'un montant de 200 000 £ à un créateur de mode féminine et à un créateur de mode masculine. Il propose également des soutiens à la présentation des créateurs lors des *fashion weeks*, grâce aux London Show Rooms.
- Le Center for Fashion Enterprise, créé en 2003, est un incubateur de jeunes entreprises, auxquelles il propose un accompagnement sur de multiples dimensions : développement commercial, protection juridique, élaboration du business plan, relations presse...). À partir de cette initiative, d'autres formes d'accompagnement sont apparues selon la taille et les besoins spécifiques des marques.
- De multiples initiatives permettent de repérer les talents émergents. Citons le concours Fashion East, qui présente six nouvelles marques par saison. Celles-ci sont sélectionnées par un jury composé d'acheteurs professionnels et de journalistes et ont la possibilité de présenter leurs collections pendant la semaine de la mode à Londres.

Le modèle américain

À l'instar du Royaume-Uni, une même institution – le CFDA –, soutenue à la fois par les acteurs privés et publics, est à l'origine de nombreuses initiatives destinées aux marques émergentes. Le

Council of Fashion Designers of America (CFDA) délivre des prix, propose un incubateur aux entreprises et leur permet de présenter leurs collections pendant la *fashion week* new-yorkaise. L'activité la plus visible est la remise du «CFDA/Vogue Fashion Fund», un prix d'un montant de 300 000 \$. Le CFDA a également mis en place en 2003 un incubateur qui lui permet d'accompagner 10 créateurs sur une durée de 2 ans. Outre la mise à disposition d'un espace de travail à tarif préférentiel, la marque participe à des séminaires de formation et bénéficie d'un *mentoring* sur-mesure. Ses dirigeants doivent pour cela au préalable suivre un MBA organisé conjointement par le CFDA et la New York University Stern School of Business. Le CFDA organise également des showrooms itinérants pour les créateurs qu'il soutient. En France, cette initiative se nomme «Americans in Paris».

Les initiatives italiennes

Le soutien proposé aux créateurs italiens apparaît plus modeste. Citons néanmoins les initiatives de la Camera Nazionale della Moda Italiana qui propose un incubateur pour les jeunes marques de mode, des aides à la présentation lors de la semaine de la mode à Milan (N.U.DE project), et des facilités pour développer les premières collections (projet Next Generation).

Des concours tels que Mittelmoda et ITS permettent également de mettre en lumière les nouveaux talents. Enfin, des entreprises comme Armani ou Dolce & Gabbana aident à leur manière les marques émergentes, en mettant à leur disposition des lieux de présentation ou de commercialisation de leurs produits.

2 La constitution de groupes multimarques

Face à ce besoin d'une taille critique pour les entreprises du secteur, il n'est guère étonnant que des regroupements aient été entrepris. C'est l'un des sens de l'émergence de grands groupes multimarques en France et à l'étranger.

► Contexte d'apparition

La montée en puissance du secteur financier en France dans les années 1980 s'est traduite par la constitution de groupes multimarques spécialisés dans l'industrie du luxe, et réunissant des entreprises n'ayant d'autres points communs qu'un positionnement haut de gamme. D'une façon générale, ces groupes sont constitués autour d'une grande marque ou

entreprise qui dégage d'importants bénéfices et permet à la fois d'avoir les ressources nécessaires aux acquisitions et de compenser les éventuelles pertes imputables aux entreprises moins rentables. C'est par exemple le cas de LVMH où Louis Vuitton a longtemps été un centre essentiel de profits, mais cette logique s'applique également à Kering, dont le pôle luxe a été bâti autour de Gucci. De la même manière, le groupe Prada est largement tributaire de sa marque phare, et Richemont est très dépendant des performances de Cartier.

L'analyse menée par Kapferer et Tabatoni (2010) sur les performances des valeurs boursières appartenant à l'univers du luxe montre que les performances de celles-ci sont loin d'être exceptionnelles, mais que l'industrie du luxe bénéficie aux yeux des financiers d'une image positive qui explique des valorisations supérieures aux sociétés issues d'autres secteurs. Cette survalueur est liée à l'existence de valeurs immatérielles, liées aux marques.

Pourtant, au regard de nombreux critères de performance, les entreprises du luxe ne constituent pas des investissements plus rentables que celles spécialisées dans les biens de consommation ou les nouvelles technologies :

- En termes de croissance des ventes, les entreprises du luxe réalisent des performances inférieures aux valeurs technologiques, telles que Google ou Apple.
- Leur sensibilité aux évolutions de la conjoncture est plus forte que celle de nombreuses entreprises de biens de consommation (par exemple Coca Cola ou Wal-Mart).
- Avec des ratios cash-flow/ventes inférieurs à 20%, elles ne sont pas particulièrement génératrices de cash-flow opérationnel.
- Néanmoins, en termes de marge brute, le secteur du luxe se distingue des autres en affichant des taux avoisinant les 60%.

Pour Kapferer et Tabatoni, l'attrait du secteur pour les financiers s'explique par l'existence de *success stories* d'entreprises qui sont passées en quelques années du statut de belles endormies à de véritables champions industriels. Ces entreprises n'avaient initialement à leur actif que leur nom et la réputation de qualité attachée à leurs produits. C'est ce qui explique

en partie la tendance à relancer des marques ayant cessé toute activité, mais qui disposent d'un nom évocateur. Mais cet actif n'est pas un gage de réussite, car ainsi que nous venons de le voir, le secteur est extrêmement capitalistique et réclame des investissements colossaux pour atteindre la taille nécessaire.

► **Entre mutualisation et autonomie**

Cette concentration sous forme d'intégration horizontale de nombreuses entreprises au sein de groupes de luxe cotés en bourse a considérablement accru les moyens financiers dont disposent les maisons pour leur développement. De surcroît, elle a probablement influencé les choix stratégiques des acteurs en accroissant les exigences de retour sur investissement. Il faut néanmoins signaler que les entreprises qui appartiennent à un groupe multimarques, disposent d'une autonomie dans leurs décisions stratégiques concernant la création, la fabrication ou la distribution de leurs produits. Les activités mutualisées au sein des groupes relèvent davantage de la recherche d'un plus fort pouvoir de négociation pour la location ou l'achat de surfaces de vente ou l'achat d'espaces publicitaires. Comme le signale Chatriot (2007), les synergies présentes au sein du groupe LVMH concernent principalement les aspects financiers, les domaines techniques, la recherche et développement, la communication et la commercialisation des produits. Dans le cas du groupe Kering, les fonctions dévolues aux marques sont nombreuses : design, définition de la stratégie, développement des produits, mise en production, gestion de la distribution... Cette organisation décentralisée répond à un objectif de différenciation poussée des marques présentes dans le groupe. Au niveau de la « holding », les fonctions communes concernent l'attribution des budgets et les investissements, le recrutement des profils seniors, la gestion des carrières, et certains aspects de la communication, la gestion des achats et des créances clients.

De fait, les gains offerts par l'existence d'un bouquet de marques sont de trois types :

- Les économies d'échelle qu'elle permet de réaliser, dans la fabrication de produits par exemple (une même unité productive pouvant travailler pour différentes marques du groupe),

- Le pouvoir de négociation qu'elle confère face aux bailleurs ou aux organes de presse. Un groupe regroupant plusieurs sociétés sera davantage en mesure d'obtenir des baisses de tarifs de la part de ces prestataires de par le poids cumulé qu'elles représentent,
- Enfin, la circulation des informations sur les marchés est facilitée. Le groupe pourra ainsi faire bénéficier à une entreprise de l'expérience d'autres sociétés lors de l'implantation d'une nouvelle filiale de distribution dans un pays où elle n'est pas encore présente.

III LES MODES DE GESTION DE L'OFFRE

En termes de développement de l'offre, les choix opérés par les acteurs ont également profondément évolué au cours des dernières années. Schématiquement, pour produire leurs marchandises, les firmes disposent du choix entre faire ou faire faire (*make or buy*). Du fait de leur développement et du fait qu'elles ne maîtrisent pas l'ensemble des savoir-faire nécessaires aux produits qu'elles commercialisent, les entreprises du luxe ont souvent tendance à «faire faire», qu'il s'agisse du recours à des sous-traitants ou de la mise en œuvre de contrats de licences. Pourtant, l'un des traits marquants dans la stratégie des marques de luxe est la volonté croissante de renforcer leur présence directe dans la sphère de la fabrication.

1 La production interne

L'une des orientations stratégiques de nombreuses entreprises au cours des dernières décennies a été, en parallèle de leur internationalisation et de leur diversification, la recherche d'un degré d'intégration verticale plus poussé qu'il ne l'était auparavant. Déjà plus intégrés surtout dans l'amont, les métiers de la joaillerie et de l'horlogerie ont connu des changements moins radicaux que ceux qui ont été observés dans les entreprises de prêt-à-porter et d'accessoires (maroquinerie, chaussures).

► *L'Internallisation de certaines activités productives*

Historiquement axées sur la création et dans certains cas sur la production en séries limitées (échantillon et pièces uniques), plusieurs entreprises du luxe ont pris des positions plus affirmées dans les domaines de la production industrielle. Certes, l'ensemble des acteurs n'affichent pas la même volonté d'implication dans cette sphère : si des entreprises telles que Louis Vuitton ou Hermès produisent en interne plus de 70% des produits qu'elles vendent, une firme comme Prada, pourtant de taille substantielle, admet n'être à l'origine que d'environ 10% des pièces vendues dans ses magasins. Le tableau suivant donne un aperçu des produits dont la fabrication est assurée, au moins partiellement, par les entreprises elles-mêmes.

Tableau 2.5 – Les activités assurées au moins partiellement en interne par quelques entreprises

Louis Vuitton	Tannage des cuirs, fabrication de maroquinerie, fabrication de chaussures, horlogerie
Chanel	Couture, prêt-à-porter, tannage des cuirs, fabrication de maroquinerie, fabrication de chaussures, joaillerie, parfums, cosmétiques
Gucci	Tannage des cuirs, fabrication de chaussures, fabrication de maroquinerie
Hermès	Tissage, ennoblissement textile, tannage des cuirs, fabrication de maroquinerie, fabrication de chaussures, horlogerie, parfums
Christian Dior	Couture, fabrication de maroquinerie, fabrication de chaussures, parfums
Prada	Fabrication de maroquinerie, fabrication de chaussures et prêt-à-porter
Armani	Fabrication de maroquinerie, fabrication de chaussures et prêt-à-porter
Ermenegildo Zegna	Tissage, ennoblissement textile, fabrication de prêt-à-porter

► **Le choix des activités Intégrées**

Une analyse des choix opérés par les entreprises du luxe dans leurs pratiques d'intégration de la fabrication fait apparaître plusieurs points saillants :

- Les entreprises n'ont pas forcément intégré les activités liées à leur métier d'origine mais plutôt les activités à plus forte valeur ajoutée que sont les accessoires (maroquinerie et chaussures).
- Ce mouvement d'intégration de la fabrication n'est pas la conséquence de la désindustrialisation dans les différents secteurs d'activité. En effet, il n'existe pas de lien statistiquement solide entre l'affaiblissement d'une filière industrielle et sa propension à s'intégrer. En d'autres termes, ce ne sont pas les secteurs les plus affaiblis que les entreprises du luxe ont soutenus. Elles se sont bien davantage tournées vers les activités à plus forte valeur ajoutée dont elles ont pu capter les marges (*cf.* le témoignage de Sidney Toledano ci-après).

De fait, la fabrication en interne présente plusieurs avantages aux yeux des entreprises du luxe :

1. Elle permet une meilleure efficacité interne par la suppression de la marge du fournisseur et l'application de méthodes de fabrication avancées (*lean management*, etc.).
2. Elle permet de sécuriser les approvisionnements en termes de délais, qualité et prix, notamment pour des matières rares telles que les cuirs précieux.
3. Elle permet à l'entreprise d'acquérir de nouveaux savoir-faire *via* le rachat d'une unité de production existante.
4. Elle permet *via* la proximité entre studio de création et atelier de créer un dialogue fécond et d'aller plus loin dans les propositions créatives. Ceci est particulièrement nécessaire pour des entreprises qui cherchent sans relâche à se singulariser vis-à-vis de leurs concurrents et à cultiver leur identité propre.
5. Enfin, dans une optique de *storytelling*, le fait que l'entreprise dispose en interne de savoir-faire rare ou spécifique est un élément de différenciation important aux yeux des clients, qui peut conférer à l'entreprise une plus forte légitimité dans l'univers du luxe.

2 Des donneurs d'ordres incontournables

En plus de cet impact direct qu'ont eu les grandes entreprises du luxe en développant un outil de production en propre, celles-ci occupent un rôle renforcé en tant que donneurs d'ordres pour les industriels européens. De fait, les marques de luxe sont désormais vues comme étant les seules susceptibles de défendre une fabrication européenne.

C'est le cas en France dans le prêt-à-porter de luxe. Plusieurs mouvements de délocalisation ont touché l'Hexagone, privant progressivement les entreprises de fabrication des commandes de la part des marques et des distributeurs français. Parat (1997) distingue ainsi trois vagues de délocalisation ayant touché l'habillement français: dès les années 1960-1970, un mouvement de délocalisation est observé, qui concerne alors essentiellement les produits basiques fabriqués en grandes séries et peu sensibles aux fluctuations de la demande. Puis dans les années 1980, les fabricants et donneurs d'ordres se tournent massivement vers les pays du Bassin méditerranéen (Maroc, Tunisie) soit pour y implanter des unités de production (filiale ou participation dans une unité de production locale), soit pour y acheter en négoce des produits finis. À partir des années 1990, une nouvelle carte du *sourcing* se dessine: les zones proches (Europe de l'Est, Bassin méditerranéen) se voient confier les séries courtes ou à forte valeur ajoutée par les donneurs d'ordres, tandis que le grand import asiatique sert les productions en volume.

Cela a impliqué que les industriels français de l'habillement se mettent à travailler pour les maisons de couture et de luxe, ce qui n'était historiquement pas le cas. Ces deux types d'acteurs sont encore à ce jour représentés par deux fédérations professionnelles distinctes. Les couturiers français se sont principalement développés, jusque dans les années 1990 grâce aux clients étrangers (principalement confectionneurs et distributeurs, d'abord américains puis japonais) qui assuraient à la fois la fabrication et la distribution de leurs produits. Courault et Doeringer (2008) placent le basculement du bassin de production choletais vers les donneurs d'ordres du luxe au tournant des années 1980, lorsque les grandes unités productives ont peu à peu disparu et que les stratégies gagnantes, à

l'instar de ce qui a pu être observé en Italie, étaient la flexibilité et la réponse aux marchés de niche à forte valeur ajoutée, tels que la confection de luxe.

3 Un usage de plus en plus parcimonieux des licences

Les licences (fabrication et/ou distribution) ont longtemps offert le moyen d'équilibrer l'activité des couturiers. Ce système, peu coûteux pour les entreprises concédantes, leur assurait des revenus qui compensaient un cœur de métier souvent déficitaire, tel que la haute couture. Le principe en est simple : en contrepartie du droit d'apposer une marque prestigieuse sur ses produits, le licencié verse au concédant un pourcentage du chiffre d'affaires (nommé royalties) réalisé grâce à eux.

Mais, à partir du milieu des années 1990, les maisons ont eu tendance à reprendre en gestion directe la fabrication et la distribution de leurs produits hors couture afin d'assurer la cohérence de leur offre face à une clientèle de plus en plus mobile. Seuls des segments réclamant un savoir-faire spécifique justifient toujours le recours aux licences : lunettes (Luxotica, Safilo, L'Amy, etc.) ; parfumerie (L'Oréal, Procter & Gamble, Coty, BPI, Interparfums, etc.) ; cosmétiques (L'Oréal, Coty, etc.) ; textiles de maison, ameublement (Bnb, Frémaux, Rubelli, Lelièvre, Hacot Colombier, etc.) ; habillement pour enfant (CWF, Zannier, etc.). Certaines marques comme Ralph Lauren poursuivent ce mode d'exploitation, sur certains marchés, dans le cadre de leur segmentation : plusieurs déclinaisons de la marque permettent de couvrir une cible plus large de consommateurs. Pour les activités qui se rapprochent du cœur de métier, le déclin du système de licence a été spectaculaire.

Les licences qui faisaient courir aux marques le risque de brouiller leur offre et leur image avaient de surcroît perdu de leur pertinence en termes économiques : les redevances versées par les licenciés étaient en baisse importante. De nos jours, après les nombreux arrêts de licences qui sont intervenus, les revenus issus de ces contrats ne représentent qu'une part très limitée du produit d'exploitation des entreprises.

Le pionnier de cette pratique fut Christian Dior qui, en 1947, cède à des industriels américains, le droit de produire

et de vendre des bas et des cravates siglés de sa marque. Ce système va se développer (les maisons Dior et Saint Laurent noueront ainsi chacune plus d'une centaine de contrats de licence dans le monde) et se perfectionner par l'instauration de règles supplémentaires: création et promotion contrôlées par la maison de couture, droit de regard sur les choix de distribution, minima annuels de royalties garantis et avance trimestrielle sur les montants développés, vérification des livres comptables du licencié afin de s'assurer de la justesse des versements. De nombreuses maisons suivent l'exemple de Dior pour assurer leur développement. C'est notamment le cas de Saint Laurent, d'Armani dont le succès a été assuré par le soutien puissant du groupe italien GFT, ou encore de Gucci. Le nombre important de licences concédées s'explique d'une part par la nécessité de pénétrer des marchés aux physionomies et aux règles différentes, à une époque où les droits de douanes étaient encore importants, et d'autre part par la volonté des entreprises du luxe de conserver un certain pouvoir de négociation en limitant drastiquement le champ géographique (en général un seul pays) et productif (le plus souvent une seule catégorie de produits) sur lesquels le licencié aura le droit d'utiliser la marque.

Okawa (2011) note que dans les années 1970, les licences sont encore la principale source de profitabilité de Christian Dior avec les accessoires. Et Didier Grumbach (2008) rappelle que lors de l'introduction de Saint Laurent sur le second marché boursier, la brochure de présentation signalait que l'activité de licences générait la totalité des profits de l'activité mode.

Certaines entreprises pourtant réputées pour leur contrôle étroit de la fabrication n'ont pourtant pas évité de céder à cet appel de l'argent « facile ». Ainsi Chanel a développé la même politique au début des années 1970 pour son prêt-à-porter, sa maroquinerie, ses chaussures... Cette stratégie sera abandonnée progressivement car jugée trop pénalisante pour l'image de la marque. De même, Louis Vuitton fera produire localement par The French Company ses sacs destinés au marché américain avant de dénoncer ce contrat en 1991 lors du transfert de la production vers l'usine de San Dimas et de l'établissement d'une filiale nommée Louis Vuitton US

Manufacturing. C'est au milieu des années 1990 que le changement de stratégie s'opère chez la plupart des acteurs. Le cas de Dior est, à ce titre, emblématique.

La fin du système des licences chez Christian Dior

Témoignage de Sidney Toledano (PDG)

«En 1997, nous avions plus de 300 licences dans le monde. Dior était sublime en France. Mais cette marque parmi les dix plus connues au monde, tous secteurs confondus, vendait sous son nom des produits indignes d'elle. Nous nous contentions de signer des contrats et de faire rentrer des royalties. Le danger, c'était l'incohérence. Deux entreprises françaises avaient déjà opté pour une politique complètement intégrée, de la conception du produit à la production, à l'intégration de la distribution. Je donne l'exemple de Louis Vuitton, qui de maroquinier est devenu la plus grande entreprise du luxe du monde. Chanel avait aussi cette même approche : intégration fabrication de produits de très haut de gamme en France. Désormais, l'image produit de Dior est cohérente car ils sont développés dans nos studios, fabriqués en France ou en Italie.

Nous menons une politique de prix mondiale. Nous vérifions toutes les semaines les différentiels de prix entre les pays. Nous avons un système de tracking de prix car le réseau de distribution est intégré.

Il a fallu maîtriser la distribution, donner une visibilité de la marque.

Source : « Enjeux et stratégies de croissance du textile-habillement » Actes du Colloque. Ministère de l'Économie et des Finances, Déc. 2000

Plusieurs facteurs ont donc influencé ce choix de mettre fin à un système qui avait pourtant fonctionné pendant près de 50 ans : une dimension marketing relative au statut de la marque et sa cohérence, une dimension productive liée à la qualité de fabrication des produits, et une dimension économique issue de l'objectif de substituer un modèle de cumul des marges qui permet le développement de la visibilité de la marque à travers son réseau de distribution et du chiffre d'affaires à un modèle où la marque est dépendante d'autres opérateurs, qui plus est à une période où les redevances versées par les licenciés étaient en baisse importante.

Ce mouvement a de plus été amplifié par l'ouverture croissante des frontières aux hommes et aux marchandises, ainsi qu'à la facilité accrue avec lesquelles les entreprises peuvent implanter des filiales dans la plupart des économies du monde. La mondialisation a de fait rendu caduc le système de représentation de la marque par un partenaire local.

L'analyse de longue période des pratiques des entreprises du luxe en matière de développement de leur offre montre donc qu'elles exercent désormais sur elle un contrôle plus poussé que durant les décennies précédentes. Alors que certains auteurs pointent les risques d'une délocalisation rampante qui entraînerait une perte de contrôle des entreprises sur leur produit, il est bon de rappeler que les pratiques antérieures n'étaient pas forcément préférables.

Les temps de la stratégie

Les stratégies mises en œuvre par les entreprises de l'industrie du luxe présentent un certain nombre de spécificités, qui ont trait au mode de fonctionnement de cette industrie (importance de la marque et des représentations, degré de qualité des produits, rôle du service, etc.). Leur taille et leurs ressources constituent la deuxième clé de compréhension aux choix des acteurs. C'est pourquoi nous proposons dans ce chapitre de présenter les grandes dimensions stratégiques de l'industrie :

1. Une première phase, celle de l'affirmation, correspond aux étapes où l'entreprise a pour objectifs le développement de sa notoriété, la clarification de son positionnement et de sa proposition de valeur (*unique selling proposition*).
2. Une deuxième étape, nommée phase de consolidation, décrit les moyens de pérenniser l'entreprise, après qu'elle ait reçue une réponse favorable du marché. Les rôles, dans la réalisation de cet objectif, de la diversification produit, de la descente vers l'aval de la filière et de la distribution sont mis en évidence.
3. Enfin, une troisième phase est celle de l'expansion. L'entreprise rentable sera en mesure d'investir de nouveaux champs. Il peut s'agir d'une entrée sur de nouveaux territoires géographiques, d'opérations de croissance externe ou de nouvelles diversifications. Le mécénat tient également un rôle important pour les entreprises étant parvenues à ce degré de développement.

I TEMPS 1: L’AFFIRMATION

1 Cultiver son identité

Les entreprises du luxe ont compris depuis longtemps que leur identité constitue un levier puissant de différenciation sur le marché et davantage encore dans un processus de mondialisation. On se trouve là au cœur de leur compétitivité hors coût.

L’offre dans l’industrie du luxe repose sur la combinaison d’une proposition matérielle (les produits) et d’une proposition immatérielle portée par la marque et la communication, sous toutes ses formes, qui expriment un discours construit (*storytelling*).

Il revient à la création de lier les aspects matériels et immatériels de l’offre.

Nul n’a mieux exprimé cette relation que Roland Barthes dans son avant-propos *de Système de la mode* (1967) lorsqu’il écrit : « pour obnubiler la conscience comptable de l’acheteur, il est nécessaire de tendre devant l’objet un voile d’images, de raisons, de sens, d’élaborer autour de lui une substance médiate, d’ordre apéritif, bref de créer un simulacre de l’objet réel, en substituant au temps lourd de l’usure, un temps souverain, libre de se détruire lui-même par un acte de potlatch annuel ». Les entreprises du luxe ont pour fonction de proposer aux consommateurs par toute une série de signaux « cet imaginaire constitué selon une fin de désir ».

Cet ensemble assez complexe en ce qu’il mêle rationalité et affect est constitutif de l’identité des entreprises du luxe.

La composante matérielle de l’identité s’exprime dans l’offre des produits. Celle-ci s’explique d’abord par l’origine des entreprises de luxe. Parmi celles qui sont issues de l’artisanat de haute qualité, certaines demeurent souvent spécialisées dans leur métier d’origine, comme on peut l’observer dans l’horlogerie; d’autres se sont diversifiées telles que Hermès et Louis Vuitton en offrant une gamme complète de la maroquinerie au prêt-à-porter, aux souliers et à l’horlogerie-joaillerie. Les entreprises dont le métier d’origine est la haute couture, cette singularité française paradoxale, puisqu’elle

fut inventée à Paris par un l'Anglais Worth, ont également cherché des activités complémentaires: les parfums et, plus récemment, les accessoires, à l'instar de Chanel, de Christian Dior et d'Yves Saint Laurent.

L'extension des gammes et des types de produits par les marques de luxe suscite une tension entre la rareté consubstantielle de la notion même de luxe et l'abondance de biens liée à la demande croissante d'un marché mondialisé qui induit des fabrications en série.

Cette tension, qui tient du paradoxe, est gérée par un ensemble de dispositifs qui diffusent l'exception, le prestige et la distance, tels que le rituel des défilés, les *flagships*, la référence au passé et à l'héritage, la mise en valeur du savoir-faire artisanal.

L'offre commerciale joue aussi son rôle dans cette sorte de mixité entre rareté et abondance. La haute couture est de retour, même si de nos jours le nombre des clientes n'a rien à voir avec son âge d'or. Les commandes sur mesure dans la maroquinerie et les bagages, le développement de la haute joaillerie participent du même mouvement, tout autant que le recours aux séries limitées.

La composante immatérielle repose sur la marque et la communication dont l'usage permet la mobilisation d'éléments d'identification immédiate des produits qui constituent un vocabulaire accumulé au cours des années dont la compréhension et le respect s'avèrent indispensables à la réussite commerciale (Jean-Marie Floch, 2004). Tout l'enjeu est de produire un discours et de le communiquer pour créer un lien affectif avec le consommateur.

Dans cette perspective, l'accumulation au cours du temps se traduit par l'existence et la richesse d'un héritage qui vient conférer un avantage concurrentiel inimitable. Les marques héritent ainsi d'attributs et de caractéristiques propres intimement liés à leur histoire, de telle sorte que la figure de la femme que transmet Chanel n'est pas celle que revendiquent Dior ou Saint Laurent (Bruno Remaury, 2004).

Le *storytelling* n'en a que plus de force lorsqu'il s'inscrit dans la durée, qu'il s'agisse de l'histoire de la marque (Hermès ou

Louis Vuitton) ou de celle qu'elle revendique dans ses récits (Ralph Lauren), source féconde et paradoxale de renouvellement de l'offre en faisant notamment appel au vintage et à la reconstruction ou à la mise à jour de grandes références.

Dès lors qu'elle s'inscrit dans son champ de légitimité reconnue, la marque devient un «éditeur, un studio, un opérateur symbolique de la validation du sens associé au produit». Elle offre «l'occasion d'économies d'échelles qui permettent de ranger sous une seule appellation de multiples expériences» (Olivier Bomsel 2010): le film publicitaire «J'adore» de Dior présente aussi bien le tailleur «bar», le sac «Lady Dior», que le parfum.

Dans une industrie dont l'avantage concurrentiel repose sur l'offre, la création est primordiale, d'où l'adéquation du luxe avec la notion d'industrie créative qui n'est plus réservée au cinéma, à la musique et à la gestion du patrimoine artistique. La nomination récente du directeur artistique de Burberry, Christopher Bailey, à la direction générale de l'entreprise en est l'une des illustrations.

La création dans l'industrie du luxe opère la jonction entre la dimension immatérielle et matérielle de l'offre. Elle est tout à la fois un acte matériel qui doit prendre en compte des contraintes fonctionnelles liées aux matières (les textiles, le cuir, les pierres précieuses ou semi-précieuses mais aussi les essences du parfum et les ressources viticoles pour les maîtres de chai), les couleurs, les formes (l'importance de la coupe dans le vêtement); mais elle est aussi un acte symbolique porteur de messages et de valeurs, que l'on songe à Chanel ou à Saint Laurent et ses emprunts au vestiaire masculin pour promouvoir l'émancipation de la femme.

La création dans l'industrie du luxe n'est plus seulement l'œuvre d'une individualité. La multiplication des collections nécessite des équipes plus nombreuses au sein des studios. Aux traditionnels automne-hiver et printemps-été, s'ajoutent des pré-collections et des collections d'intersaison, comme la croisière auxquelles il faut ajouter, le cas échéant, les collections masculines. Pour la femme, certaines maisons réalisent jusqu'à huit collections chaque année: six pour le prêt-à-porter et deux au titre de la haute couture.

La confusion du vocabulaire rend bien compte de cette réalité. On parle tout à la fois de designer, de directeur artistique, de directeur de la création reflétant bien la nécessaire combinaison de la créativité et de la gestion d'équipes de création et de développement, mais aussi du contenu éditorial de la marque. Cette combinaison est évidemment variable selon les marques et la personnalité de celui ou de celle qui incarne la création.

L'enjeu de la création dans le luxe est aussi de s'inscrire dans la durée, objectif plus accessible dans les accessoires et le parfum que dans le domaine du vêtement, plus sensible à la mode et à l'air du temps. Christian Dior, Chanel ou Saint Laurent ont su imposer un style qui confère à leur création une certaine permanence et permet d'ancrer celle-ci dans l'univers intemporel du luxe.

Une autre manière de s'inscrire dans la durée est exprimée par Christopher Bailey (Burberry) lorsqu'il indique que sa tâche est de «prendre les éléments de notre histoire, notre culture et les adapter à la vie d'aujourd'hui, à son dynamisme et à son rythme effréné».

La création dans les marques de luxe: directeurs artistiques, créateurs de parfum et maîtres de chai

Mode

Chanel: Karl Lagerfeld
 Christian Dior couture: Raf Simons
 Louis Vuitton: Nicolas Ghesquière
 Prada: Miuccia Prada
 Ralph Lauren: Ralph Lauren

Parfums

Guerlain: Thierry Wasser
 Hermès: Jean-Claude Ellena

Vins et spiritueux

Rémy Martin: Baptiste Loiseau
 Moët & Chandon: Richard Geoffroy

2 Identité et communication

Le succès des entreprises du luxe provient de la capacité à contrôler leur chaîne de valeur mais également de la construction d'une identité et d'une représentation de leur offre. La création de produits d'exception et de messages destinés à les valoriser constitue un facteur clé de succès. Dans ce contexte, la stratégie de communication des entreprises joue un rôle déterminant dans leurs stratégies de développement.

► *Des dépenses élevées*

Les dépenses liées à la communication et au marketing peuvent atteindre jusqu'à 10 % du chiffre d'affaires des entreprises dans des secteurs très consommateurs d'espaces publicitaires tels que les parfums et les cosmétiques. Ne sont comptabilisées ici que les dépenses directes en publicité. Or, il convient de noter que la communication des entreprises peut prendre bien d'autres formes et supports. Outre la publicité, les relations presse, l'organisation d'événements tels que les défilés de mode, de nombreux outils sont utilisés pour la stratégie de communication de l'entreprise : les logos, le packaging, le merchandising visuel des boutiques contribuent à l'aura qui enveloppe les produits de la marque.

En 2013, Salvatore Ferragamo, marque globale issue du métier de chasseur, affiche 78 millions d'euros dépensés dans le marketing et la communication, pour un chiffre d'affaires de 1,2 milliard d'euros (soit un investissement de 6,2 % du chiffre d'affaires). Les frais de distribution des produits, qui regroupent à la fois le personnel de vente et les investissements dans les boutiques elles-mêmes, représentent pour leur part 29 % du chiffre d'affaires. Une partie de ce montant s'apparente à une dépense de communication, car les magasins constituent un support à part entière de l'image de marque. Ceci est particulièrement vrai dans l'industrie du luxe, où les magasins sont de véritables écrins, dessinés par les plus grands cabinets d'architecture qui permettent de valoriser au mieux les collections et d'exprimer l'univers de la marque.

► Des outils multiples

La communication dans le luxe prend des formes variées. Certaines entreprises organisent des défilés et des présentations lors des semaines de la mode, d'autres non. Certaines dépensent des montants substantiels dans l'achat d'espaces publicitaires, d'autres s'y refusent. Les outils les plus fréquemment mobilisés par les entreprises sont multiples :

– « Inventés » par Lady Duff Gordon en 1905, qui les organisait à date fixe dans une pièce conçue comme une salle de spectacle, les défilés sont un mode d'expression privilégié dans le prêt-à-porter et la couture. Réunissant les acheteurs professionnels, la presse et les leaders d'opinion, ils permettent aux créateurs de mode d'exprimer leur offre dans un laps de temps court et avec une grande visibilité. Compte tenu de l'impact des *fashion weeks* de nombreuses entreprises n'ayant pas la mode pour cœur de métier se calent sur ces rendez-vous devenus incontournables. C'est notamment le cas des entreprises de maroquinerie qui développent une offre de prêt-à-porter afin de donner du rythme à leur processus créatif et faire vivre leurs points de ventes. S'agissant de la semaine de la haute couture, on note le poids croissant que prennent les présentations de marques de joaillerie qui bénéficient de la présence et de l'attention de nombreux *taste makers* lors des défilés. En complément des *fashion weeks*, les entreprises du luxe développent des événements hors de Paris (défilés dans les pays émergents, *trunk shows*...) pour mieux se faire connaître sur certains marchés en forte croissance. Le coût d'un défilé se chiffre au minimum à plusieurs dizaines voire centaines de milliers d'euros, entre la location du lieu, les mannequins, l'organisation... Il s'agit d'une véritable barrière à l'entrée pour de nouvelles marques qui n'ont pas toujours les moyens de pouvoir présenter leurs collections dans des conditions satisfaisantes. Beaucoup renoncent pour privilégier des présentations moins coûteuses. Le corollaire en est que la présence d'une marque dans le calendrier des semaines de mode constitue un gage de crédibilité.

– Les campagnes de communication représentent la partie la plus visible de l'investissement des marques, que ce soit dans la presse écrite ou *via* des spots publicitaires. Les tarifs des

grands supports de presse sont particulièrement élevés : l'insertion d'une publicité dans l'édition française de *Vogue* coûte ainsi, selon sa place au sein du magazine, entre 20 et 70 000 euros. La publicité constitue à ce jour la principale source de revenus de la presse spécialisée. La presse généraliste constitue aussi un média prisé des marques, si l'on songe aux suppléments magazines des principaux quotidiens et hebdomadaires.

– Moins directement assujettie à une relation commerciale d'annonceur à média, les pages éditoriales font souvent la part belle aux produits des marques ayant les plus forts budgets publicitaires dans les magazines. Les stylistes travaillant pour les magazines doivent, de notoriété publique, placer un certain nombre de pièces issues des collections des annonceurs. Pour les entreprises qui ne figurent pas parmi les principaux annonceurs, le recours à un service de relations presse se révèle incontournable.

– Le mécénat sportif ou artistique fait partie intégrante de la communication des marques. Chacune trouve dans son ADN les domaines dans lesquels elle est la plus légitime. C'est donc très naturellement qu'Hermès, après avoir soutenu le prix de Diane, s'est tourné vers le Saut Hermès, un autre événement hippique. Quant à la marque Bréguet, elle privilégie le soutien aux musiciens en nouant des partenariats avec le Concours de Genève ou les orchestres philharmoniques de New York et Los Angeles. D'autres événements plus « *corporate* » permettent également aux marques de générer des retombées presse : ouverture de boutiques, expositions...

– Le recours à des célébrités ou *celebrity endorsement* est une pratique répandue dans la mode ou les accessoires. Qu'il s'agisse du prêt d'une robe de soirée ou de bijoux pour un événement *red carpet*, ou du recrutement d'une égérie qui va personnifier une marque ou une ligne de produits, nombreuses sont les occasions de s'associer aux vedettes. Les marques de luxe qui ont ainsi « escorté » le festival de Cannes 2013 sont apparues dans 40 000 *tweets*, soit près de 10 % du total émis à cette occasion. Ces pratiques ont bien sûr un coût important, notamment s'il s'agit d'un contrat d'exclusivité avec une *star* internationale pour incarner une marque à l'échelle du globe.

– Le placement produit est enfin une pratique courante, notamment dans le cinéma, mais ses retombées sont difficilement quantifiables.

Les budgets communication des grandes entreprises du luxe tiennent compte de l'ensemble de cette palette et traduisent cette diversité. Les marques issues de la couture tendent à privilégier les relations presse, tandis que les marques de parfums et d'accessoires se tournent vers les événements et le *celebrity endorsement*.

Christian Louboutin : une stratégie de communication disruptive

Fondée en 1992 par Christian Louboutin et deux associés, la marque Christian Louboutin est une des plus belles *success stories* françaises de ces dernières décennies. Sur de nombreux aspects (identité visuelle, distribution), la marque sort des sentiers battus. C'est également le cas dans sa communication. Contrairement à ses concurrents, Christian Louboutin s'est toujours refusé à produire des visuels pour la presse et des publicités traditionnelles. La marque est essentiellement présente dans les éditoriaux grâce à son service de presse, mais ne recourt pas aux encarts publicitaires. Elle préfère des *trunk shows* dans différentes villes ou des événements ludiques (signature de chaussures par Christian Louboutin lui-même) à une présentation classique à Paris. Par ailleurs, l'ensemble de la communication de la marque tourne autour de la personnalité de son fondateur, de ses goûts, de son histoire. On s'éloigne de la communication traditionnelle d'une maison de luxe, rarement aussi incarnée et ludique. Internet a été l'un des axes les plus féconds de communication par le choix de contenus originaux mis en ligne (courts métrages, *newsletter*...).

► L'enjeu de la communication digitale

Internet constitue un complément essentiel des stratégies de communication des entreprises du luxe. La multiplication des écrans et, par conséquent, des supports de communication possibles est devenue une réalité : une étude mondiale de Millward Brown a récemment montré qu'un adulte passait en moyenne 113 minutes par jour devant sa télévision, 108 devant son ordinateur et 147 devant son téléphone mobile.

Cette évolution met en lumière de nouveaux usages qui poussent les marques à multiplier les canaux de diffusion et à insérer leurs messages au plus près de l'expérience intime des internautes : constitution de communautés numériques unies par des intérêts communs, différentes formes de « viralité » (bouche à oreille, forums...) propres aux réseaux sociaux, géolocalisation et personnalisation de la relation au consommateur...

Rétives dans un premier temps à utiliser pleinement les possibilités offertes par le web, les marques de luxe ont su rattraper leur retard et utilisent désormais à plein le digital.

L'immédiateté de la communication à l'échelle mondiale a conduit les grandes marques à proposer en direct leurs défilés à leurs fans. La transmission aisée de tous types de contenus a ouvert de nouvelles possibilités pour le « *brand content* ». Nombreuses sont les marques qui proposent des contenus exclusifs (visites d'ateliers, rencontre avec les designers...) afin de mieux se faire connaître et comprendre du grand public.

3 Trouver son positionnement

Une grande diversité de positionnement peut être observée chez les acteurs du luxe. Nous apportons des éclairages sur plusieurs points déterminants les choix opérés par les entreprises.

► **Les différents types de « légitimité »**

En premier lieu, la forme de légitimité sur laquelle se fonde l'entreprise, son métier d'origine et son mode de fonctionnement ont une influence prépondérante sur ses possibilités de développement. Plusieurs modèles de légitimité coexistent en effet dans l'industrie du luxe. Benoît Heilbrunn a exploré les différentes sources de légitimation mobilisées par les entreprises du luxe en s'inspirant des travaux de Max Weber sur l'autorité. Il définit en premier lieu une forme de légitimité « charismatique », construite autour de la personnalité d'un créateur-fondateur qui par ses innovations a marqué l'histoire. D'autres formes de légitimité, liées notamment aux savoir-faire spécifiques détenus par les entreprises, peuvent également être observées. Les marques

de luxe tendent d'ailleurs à systématiquement croiser plusieurs formes de légitimité pour justifier leur statut particulier. Ainsi, les entreprises fondées sur la légitimité charismatique d'un créateur ont eu tendance à s'adjoindre les services d'ateliers jouissant de savoir-faire uniques. Pour Benoît Heilbrunn, «l'appropriation d'une grammaire des gestes permet de constituer une somme de petites légitimités essentiellement traditionnelles qui permettent en retour de créer la fiction d'une légitimité charismatique autour d'une marque».

Réciproquement, les entreprises fondées sur des savoir-faire plus qu'autour d'une personnalité (les entreprises de parfums ou de joaillerie par exemple) tendent de plus en plus souvent à mettre en avant une personnalité qui peut incarner leurs partis pris créatifs. Les nez qui travaillent à l'élaboration des parfums pour les grandes maisons sont ainsi de plus en plus mis en avant, à l'instar de Jean-Claude Ellena pour Hermès, de Thierry Wasser pour Guerlain ou François Demachy pour Dior. Dans la joaillerie, la mise en lumière de Victoire de Castellane ou de Lorenz Bäumer répond à la même logique.

Ce croisement permet aux entreprises du luxe de se différencier de leurs concurrentes à travers deux valeurs-clés : la création et les savoir-faire.

► **Des positionnements prix variés**

Si la notion de luxe évoque immédiatement la pratique de prix élevés, il est pourtant notable qu'au sein de cet univers, différents positionnements prix sont adoptés par les entreprises. Celui-ci résulte le plus souvent de la confrontation entre les leviers de création de valeur dont dispose l'entreprise (sa notoriété, sa légitimité dans l'univers produit...) et son organisation interne (fabrication en propre ou sous-traitée, localement ou *offshore*...). Ainsi, une marque telle qu'Hermès bénéficie à la fois d'une légitimité unique dans la fabrication de sacs, de par ses savoir-faire traditionnels dans la sellerie et à l'histoire qui s'attache à ses produits. Ce récit de marque s'appuie sur une mise en avant des exigences de la marque vis-à-vis de ses artisans, lesquels sont formés

pendant plusieurs années avant que leurs produits ne soient vendus au public.

Mais des positionnements plus « premium » que luxe sont également envisageables. Dans de nombreux univers de produits, les marques dites de « luxe accessible » rencontrent un succès croissant de la part des consommateurs. Citons notamment Coach et Michael Kors dans la maroquinerie. Il est d'ailleurs frappant de constater que les marques créatives françaises qui ont connu le plus fort développement au cours des dernières décennies (Isabel Marant, Carven, Kenzo, etc.) n'étaient pas positionnées sur le même segment que les marques de luxe traditionnelles, mais ont joué la carte d'une plus grande accessibilité dans les prix. Cette stratégie leur permet de s'adresser à un marché plus large et de trouver un réseau de distribution moins saturé et contrôlé par les grandes marques.

Le « modèle » Coach

Un positionnement original

Fondée en 1941, l'entreprise Coach est spécialisée dans la maroquinerie (les sacs pour femmes représentent 58% du chiffre d'affaires de l'entreprise en 2013). Elle a développé une offre d'autres accessoires (petite maroquinerie, chaussures, montres, lunettes...) ainsi que des collections de vêtements. La singularité de cette entreprise tient à ses prix sensiblement inférieurs à ceux des autres entreprises du secteur du luxe (le prix des sacs à mains avoisine les 300 €).

L'entreprise a une stratégie de distribution mixte, puisqu'elle contrôle 350 boutiques aux États-Unis, ainsi que 193 *outlets*; 409 points de vente en Asie et 183 points de vente dans le reste du monde (monomarkets ou multimarkets). Elle a longtemps eu pour directeur artistique le créateur Reed Krakoff.

Une organisation interne différente des marques de luxe européennes

Coach s'appuie donc sur un modèle où la créativité joue un rôle important (69% des ventes provenaient en 2013 de produits nouveaux) de même que la communication, la différenciation des produits *via* les points de vente et le service aux consommateurs. Tous ces éléments peuvent être rapprochés d'une stratégie de luxe. Néanmoins, l'organisation de l'entreprise fait la part belle à la

sous-traitance asiatique, puisque les sacs Coach sont principalement produits en Chine, au Viêt-Nam, aux Philippines et en Inde. Aussi, contrairement aux grandes marques européennes, qui ont privilégié un modèle de plus en plus intégré, Coach, comme toutes les marques de luxe accessibles, tend à miser sur une fabrication dans des pays à bas coûts salariaux. Elles concentrent la marge qu'elles dégagent sur les deux leviers de création de valeur que sont la création (studios, direction artistique, communication, etc.) et la distribution (investissements dans l'architecture et le merchandising visuel pour les boutiques).

II TEMPS 2: LA CONSOLIDATION

La deuxième phase du développement des entreprises du luxe correspond à une consolidation de leur modèle économique. Celle-ci peut se réaliser par la diversification de leur offre, lorsqu'elles s'avèrent nécessaires, et le plus souvent par une prise de contrôle sur leur distribution.

1 Les schémas de diversification

Les marques de luxe apparaissent de plus en plus diversifiées au fil du temps. Initialement fondées sur un savoir-faire ou un métier spécifique, elles développent progressivement une offre produit beaucoup plus large afin de répondre à plusieurs objectifs.

► *Les grands modèles de diversification*

En premier lieu, il convient de relever que toutes les entreprises n'ont pas les mêmes motivations pour se diversifier :

1. Le premier motif de diversification est d'assurer la viabilité de la firme. Certains métiers sont en effet structurellement déficitaires et il convient donc de développer un autre centre de profit afin d'équilibrer le modèle économique des sociétés. Ainsi, le prêt-à-porter assure une rentabilité très faible aux entreprises qui ont tendance à développer en complément une offre d'accessoires (maroquinerie, chaussures...) plus rémunératrice. On constate même que les plus grandes sociétés de luxe nées dans l'univers de la mode vendent essentiellement des accessoires afin de pérenniser leur activité. Une étude de l'IFM (Institut

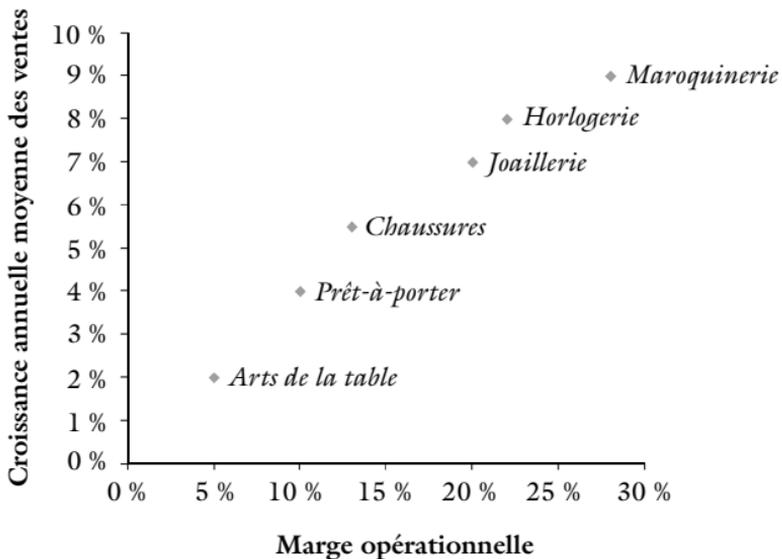
français de la mode) pour la Fédération de la Couture a ainsi mis en évidence le fait que les marques créatives présentes à Paris tiraient la majeure partie de leur chiffre d'affaires de la maroquinerie (61,7%), et non de la mode féminine (13,7% du chiffre d'affaires en moyenne).

2. Parmi les entreprises dont le cœur de métier est rentable, on constate également une stratégie d'extension vers des gammes de produits plus accessibles. C'est notamment le cas de Cartier, dont l'activité de joaillerie est bénéficiaire, et qui est pourtant présente dans l'univers des parfums, des lunettes, des instruments d'écriture... Ceci montre que les entreprises du luxe ont systématiquement tendance à travailler l'accessibilité de leur marque grâce à des déclinaisons plus abordables. Ceci sert la notoriété de la marque et permet aux clients potentiels de découvrir son univers, ses valeurs...
3. Une extension de marque peut également parfois répondre à la recherche d'un nouveau relais de croissance sur un segment de produit porteur. C'est le cas des marques de mode qui entrent dans l'horlogerie, qui s'est avéré très dynamique dans les années récentes.
4. Enfin, les entreprises du luxe peuvent dans certains cas entrer sur des catégories de produits plus exclusives que leur offre de cœur de métier. De nombreuses maisons de couture ou de maroquinerie ont par exemple lancé une offre de haute joaillerie, dont le prix de vente des pièces atteint au minimum 50 000 euros. Il s'agit, dans ce type d'extension, de renforcer la légitimité de la marque dans l'univers du luxe et de témoigner de sa force créative.

Les motivations économiques jouent donc un rôle important dans la décision de diversifier une entreprise, de même que dans la nature des activités choisies. Le graphique suivant met en lumière les performances des différentes catégories de produit dans le luxe en termes de dynamique des ventes et de rentabilité. Il apparaît clairement qu'une entreprise issue de l'univers du prêt-à-porter a tout intérêt à lancer des lignes d'accessoires en cuir (maroquinerie, chaussures) ou de « *hard luxury* » (horlogerie, joaillerie) qui lui assureront un meilleur développement.

En termes de modèles de développement des marques, Didier Grumbach (2008) rappelle que les marques issues de la mode sont immédiatement légitimes dans leurs extensions de produits vers les accessoires ou le parfum. Ces diversifications sont plus difficiles pour les entreprises issues de l'univers des accessoires ou de la parfumerie. Les marques de maroquinerie sont ainsi moins nombreuses à proposer du prêt-à-porter que l'inverse. De la même manière, les marques de chaussures n'entrent pas (à de rares exceptions près) dans l'univers de la mode mais sont en revanche légitime dans la maroquinerie du fait de leur maîtrise du travail du cuir. Des chausseurs comme Christian Louboutin ou Jimmy Choo ont ainsi naturellement trouvé une extension de leurs gammes dans la maroquinerie. Enfin, quel que soit leur métier d'origine (mode, maroquinerie, chaussures, joaillerie...), la grande majorité des marques de luxe proposent désormais des parfums, qu'elles peuvent ou non confier à des licenciés.

Figure 3.1 – Les performances des différentes catégories de produits dans le luxe



Source : UBS

À ces formes de diversification « classiques » s'ajoute une tendance des marques à pénétrer sur des territoires d'expression

de plus en plus larges : maison, décoration, design d'intérieur, beauté, nouvelles technologies, transports, hôtellerie... Difficile de relever toutes les initiatives plus ou moins anecdotiques mises en œuvre par les entreprises pour témoigner de leur puissance créative. Le luxe passant toujours par de nouvelles expressions, il est logique que les entreprises accompagnent ces besoins nouveaux. La seule limite à ces pratiques de « brand stretching » est de respecter l'identité de la marque et sa cohérence. C'est ce qui explique que les marques les plus anciennes, dont l'identité et le style ont été plus clairement définis au cours du temps, sont sensiblement moins tentées par ces extensions. *A contrario*, les entreprises dont le fondateur est toujours présent sont plus libres de leurs choix.

Quoi qu'il en soit, les entreprises du luxe restent dans la majorité des cas tributaires de leur métier d'origine, qui constitue souvent la première source de chiffre d'affaires, malgré les multiples extensions de marques. On peut donc dire que si les marques de luxe sont diversifiées, les entreprises qui les détiennent restent, quant à elles, spécialisées.

Tableau 3.1 – L'importance du cœur de métier dans les entreprises du luxe

Entreprise	Cœur de métier	Part du cœur de métier dans le chiffre d'affaires
Pomellato	Joaillerie	98 %
Bottega Veneta	Maroquinerie	84 %
Tod's	Chaussures	72 %
Prada	Maroquinerie	57 %
Gucci	Maroquinerie	56 %
Hermès	Maroquinerie	47 %
Bvlgari	Joaillerie	46 %
Salvatore Ferragamo	Chaussures	43 %

Source : Rapports annuels

Ce constat vaut pour les entreprises dont le cœur de métier est rentable, et qui n'éprouvent pas fortement le besoin de se diversifier. Les marques de mode sont dans la situation inverse puisqu'il leur est nécessaire de trouver par leur diversification le moyen de s'inscrire dans la durée. En 2013, Saint Laurent, initialement créé comme une maison de couture, a pour source de revenu principale la maroquinerie (44%), devant le prêt-à-porter féminin et masculin (24%) et les chaussures (22%). Les autres grandes maisons de couture et de mode françaises sont dans une situation analogue.

2 Le nécessaire contrôle de la distribution

Le contrôle de plus en plus poussé de la distribution de leurs produits constitue l'autre axe stratégique majeur des entreprises du luxe à l'heure de leur consolidation.

► *Un mouvement de fond de l'Industrie*

Les trente dernières années ont été marquées par un mouvement important de descente vers l'aval des entreprises du luxe. Les grandes firmes du secteur n'ont cessé de multiplier les ouvertures de boutiques en propre, dans une course à la taille critique et à la rentabilité. Le contrôle de la distribution constitue comme nous allons le voir la clé de voûte du modèle économique développé par les leaders du secteur.

L'ampleur de ce développement est spectaculaire si l'on observe les données relatives à quelques entreprises du secteur. Pour ne citer qu'un exemple, l'entreprise Louis Vuitton possédait seulement deux boutiques à la fin des années 1970. Avec l'internationalisation de l'entreprise, avec pour commencer son entrée sur le marché japonais dans les années 1980, les choses s'accélérent. En 1991, l'entreprise compte 157 portes et 51 *corners* en grands magasins. Ce rythme se poursuit pendant des années: de 261 points de ventes en 1999, l'entreprise atteint plus de 480 magasins de nos jours.

Tableau 3.2 – Le nombre de magasins en propre de quelques entreprises du luxe

	2003	2013
Louis Vuitton	317	484
Prada (groupe)	n.d.	540
Gucci	198	474
Salvatore Ferragamo	n.d.	360
Christian Dior	159	209
Hermès	125	203
Tod's	95	219
Bottega Veneta	59	221
Saint Laurent	58	115

Source: Rapports annuels
n.d.: donnée non disponible

La part des ventes réalisées dans les boutiques détenues par les entreprises du luxe est croissante avec leur taille. Dans l'ensemble, les grandes entreprises du luxe dépendent de moins en moins de distributeurs d'externes (grands magasins, boutiques multimarques), lesquels représentent désormais moins de 20% de l'activité des firmes.

Tableau 3.3 – Un lien entre taille et contrôle de la distribution

	Chiffre d'affaires	Ventes au détail/CA
Hermès	3,8 Mds €	85%
Prada (groupe)	3,6 Mds €	84%
Gucci	3,6 Mds €	76%
Christian Dior	1,2 Mds €	84%
Salvatore Ferragamo	1,2 Mds €	64%
Bottega Veneta	1 Md €	78%
Tod's	967 M€	64%
Saint Laurent	557 M€	56%

Source: Rapports annuels

Les boutiques multimarques conservent cependant tout leur sens pour les marques moins établies, ce qui leur permet d'accéder à une clientèle de choix dans des territoires parfois inconnus de l'entreprise et de se professionnaliser.

La vente en gros (wholesale): un schéma de distribution toujours incontournable

Un poids significatif dans de nombreux métiers

Bien que la tendance de fonds chez la plupart des firmes de luxe soit un contrôle plus étroit de la distribution de leurs produits, la vente par des distributeurs externes (grands magasins, boutiques indépendantes multimarques...) conserve son importance. Dans l'équipement de la personne (prêt-à-porter, accessoires, parfums et cosmétiques, horlogerie et joaillerie) la part de marché de ces canaux de distribution était de 72 % en 2011.

Les secteurs de l'horlogerie et des parfums sont particulièrement tributaires des clients externes, qu'il s'agisse de grands magasins ou de boutiques multimarques indépendantes.

Celles-ci présentent plusieurs avantages pour les marques. Elles leur permettent de toucher une cible plus large que celle qui fréquente leurs boutiques en propre. Ces boutiques bénéficient également d'un trafic plus nourri puisqu'elles bénéficient du pouvoir d'attraction de l'ensemble des marques qu'elles commercialisent. Enfin, certaines boutiques sélectives jouissent d'une grande réputation auprès des consommateurs et le fait d'y être vendue présente pour la marque un intérêt en termes d'image et de crédibilité.

Les différentes formes de vente en gros

La vente en gros recouvre plusieurs formes de distribution dont les modalités sont très variables :

- La vente *via* des distributeurs externes tels que les grands magasins ou les boutiques indépendantes est la forme la plus visible de la vente en gros. Celle-ci peut néanmoins reposer sur des achats fermes, où le distributeur achète directement les produits de la marque, ou sur des ventes en dépôt ou conditionnelles : ici le distributeur n'achète pas la marchandise mais paie la marque en fonction des ventes qu'il a effectivement réalisées.

- Les systèmes de franchise s'inscrivent également dans un schéma de vente en gros. Le franchisé moyennant une redevance payée à la marque dispose du droit d'utiliser celle-ci. Il constitue son assortiment lors des sessions de vente, comme le ferait une boutique indépendante.

La protection de la marque via des restrictions verticales

Il est indéniable que les entreprises du luxe souhaitent peser sur ces distributeurs externes et contrôler de façon indirecte la manière dont ils commercialisent leurs produits. Ils utilisent plusieurs types de restrictions verticales, c'est-à-dire des accords spécifiques entre la marque et ses distributeurs. Ces règles peuvent concerner l'assortiment que peut acheter le distributeur à la marque, pour l'inciter à présenter les produits nouveaux et pas seulement les best-sellers de la maison. Les marques de luxe s'appuient également sur la législation relative à la distribution sélective qui leur permet de choisir leurs distributeurs dans les différentes zones géographiques. Elles mettent également en œuvre des accords sur les prix de vente conseillés pour uniformiser leur positionnement prix à l'échelle mondiale afin d'éviter les distorsions entre pays.

D'une façon générale, tous les secteurs d'activité ont été concernés par ce mouvement de descente vers l'aval. Si celui-ci est particulièrement spectaculaire dans les secteurs où le contrôle de la distribution par les marques est ancien (maroquinerie, joaillerie), il est également observable dans des métiers qui privilégient une distribution multimarque, à l'instar des parfums ou de l'horlogerie. Dans ces deux secteurs, de nombreuses entreprises ouvrent des boutiques monomarque qui leur permettent de mieux présenter leur univers et de se différencier aux yeux du client. Ceci constitue l'un des avantages de la vente au détail, mais ses intérêts vont bien au-delà.

> L'intérêt du contrôle de la distribution

Les avantages liés au contrôle de la distribution par les marques sont de deux ordres : il permet d'une part de mieux travailler sur la valeur perçue de la marque et de ses produits ; il constitue d'autre part un moyen d'affermir le développement de l'entreprise.

Un levier de création de valeur

La distribution en propre permet à la marque :

- D'accroître sa visibilité et, par là même, son prestige aux yeux des consommateurs. Les boutiques de luxe constituent des écrans en termes d'architecture et de merchandising visuel.
- D'accroître la différenciation de ses produits et par conséquent le consentement à payer des consommateurs. Le rôle de conseil de vendeurs formés sur l'offre ainsi que la scénographie sont autant de moyens de convaincre les consommateurs du bien-fondé des prix pratiqués.
- De contrôler leur offre et leur image à un niveau mondial afin d'assurer leur cohérence.
- En outre, les boutiques à l'enseigne constituent le premier support de communication pour les entreprises. Elles peuvent être le lieu d'événements particuliers et être la caisse de résonance de la stratégie produit.

Ainsi, en échappant à la comparaison avec leurs concurrents et en valorisant au mieux leurs produits, les entreprises parviennent à générer des revenus plus importants. Qui plus est, ce phénomène ne concerne pas uniquement les ventes en boutiques à l'enseigne, qui seraient facilitées par rapport aux ventes en boutiques multimarques. Un même effet de surperformance a été observé par la marque Gucci lorsqu'elle a décidé de reprendre le contrôle sur son réseau de franchisé. Une hausse de 30% des ventes a ainsi pu être observée à champ de boutiques comparable entre le moment où un partenaire indépendant gérait la distribution et le moment où la marque l'assurait elle-même. Une plus grande motivation des vendeurs, un merchandising plus approprié constituent quelques-unes des clés de cette réussite.

La clé de vôûte dans certains modèles économiques

En outre, la distribution en propre tient également un rôle dans l'organisation de l'entreprise en *back-office*. Pour de nombreuses entreprises, ce sont les boutiques en propre qui assurent l'équilibre économique à travers les marges qu'elles assurent et la pertinence qu'elles peuvent apporter à la conduite de la stratégie.

1. En premier lieu, le contrôle de la distribution assure à l'entreprise des marges plus importantes. En effet celle-ci peut cumuler sa marge de vente en gros à celle de la vente au détail, voire dans certains cas la marge réalisée sur la fabrication. Ce cumul des marges a un impact important sur le potentiel de développement de l'entreprise puisqu'il peut générer un cercle vertueux où les marges dégagées sont réinvesties dans l'extension du réseau qui fournit au fur et à mesure des ressources de plus en plus importantes à l'entreprise.
2. L'existence d'un réseau de boutiques en propre permet de gérer au mieux la relation à la clientèle et d'enrichir la base de données client. Les informations recueillies peuvent s'avérer cruciales dans le pilotage de la marque, sur les dimensions produit par exemple. L'entreprise sait en temps réel quel succès rencontre chacun des produits qu'elle commercialise et peut en tenir compte sur ses projets futurs (conception et marketing des produits). De surcroît, le réseau de boutiques est l'indicateur le plus rapide en cas de retournement du marché, ce qui confère une grande agilité à l'entreprise pour anticiper les dynamiques à venir. Il permet de coller au plus près du marché et ainsi de limiter les invendus et le risque de stock.

Les boutiques en propre sont donc également un outil de pilotage incomparable pour les entreprises du luxe. Cette volonté de densifier la distribution explique l'ouverture de boutiques. La capacité des différentes entreprises à réaliser ces investissements capitalistiques est variable en fonction des moyens de financement dont disposent les acteurs. Nous sommes donc clairement face à une forme de barrière à l'entrée, puisque les firmes installées bénéficient d'un avantage important sur leurs concurrents éventuels. C'est ce qui explique également que de nombreuses entreprises cherchent les moyens de financer leur expansion, soit en entrant dans le giron d'un groupe comme Brioni ou Pomellato, soit en faisant appel à l'épargne publique à l'instar de Prada ou de Ferragamo.

Les *Leaders*, qui possèdent un réseau substantiel de succursales et en tirent des marges importantes, sont les plus à

même de procéder à de nombreuses ouvertures ce qui leur donnera un avantage concurrentiel de type «*first mover*». Il existe un cercle vertueux dans le contrôle de la distribution, puisque celle-ci permet de dégager des ressources qui seront à leur tour employées à renforcer le réseau de boutiques.

Une convergence dans le modèle économique des marques mode-luxe?

En vertu des mouvements stratégiques que nous avons mis en évidence, constate-t-on une forme de convergence vers un modèle économique pertinent pour l'ensemble des entreprises du luxe?

Dans l'offre produit

En ce qui concerne l'offre produit, il est clair que l'ensemble des entreprises tendent à se positionner sur les produits à plus forte valeur ajoutée. Cependant, toutes ne font pas les mêmes choix stratégiques et tiennent compte de leurs histoires respectives et des territoires de légitimité de leur marque. De plus, comme nous l'avons montré, elles restent très souvent dépendantes de leur cœur de métier d'origine. Cela étant, nous avons bel et bien assisté à un croisement progressif des univers de la mode et des accessoires. Les marques de mode sont venues chercher dans le développement d'accessoires l'équilibre économique qui leur faisait défaut. Quant aux marques d'accessoires, notamment de maroquinerie, elles se sont positionnées sur les métiers de la mode afin d'accroître leur potentiel de désirabilité aux yeux des consommateurs, de rajeunir leur image et de créer un plus grand séquençage dans la mise en marché de leurs produits et, par conséquent, dans leur obsolescence.

Dans le contrôle de la distribution

L'autre phénomène de convergence concerne la distribution et le contrôle le plus poussé souhaité par les entreprises du luxe sur la diffusion de leurs marchandises. Encore une fois, il y a de nombreuses similitudes dans les stratégies des différents acteurs des divers secteurs mais tous n'ont pas le même degré de maturité et d'expertise sur la question. Il apparaît néanmoins clairement que, quel que soit leur métier d'origine, leur modèle économique actuel, l'ensemble des firmes du secteur ont un intérêt à développer leurs réseaux de succursales.

► **Luxe et vente en ligne**

La vente en ligne constitue la forme la plus récente de commerce, qu'elle s'opère depuis un ordinateur, une tablette ou un téléphone mobile. Force est de constater que les entreprises du luxe n'ont pas été à la pointe de l'innovation et restent assez pondérées dans leur développement de leurs ventes en ligne.

Un certain retard dans la conquête du online

Les données sur la vente en ligne dont nous disposons concernent l'équipement de la personne (prêt-à-porter, accessoires, parfums, cosmétiques, horlogerie, joaillerie). Dans ces secteurs où les ventes en ligne sont en plein boom, le segment du luxe reste quelque peu à l'écart de la dynamique globale. Certes, les taux de croissance affichés par cette activité sont importants, mais le niveau de ce marché reste faible : en 2011, les ventes en ligne de produits de luxe représentaient 3,2% de ce marché, soit 6 milliards d'euros. Rappelons pour comparaison que dans le prêt-à-porter *mass market* en France, le poids des ventes sur Internet est de 13% en 2013. C'est dire le potentiel de croissance important qui reste à engranger par les firmes.

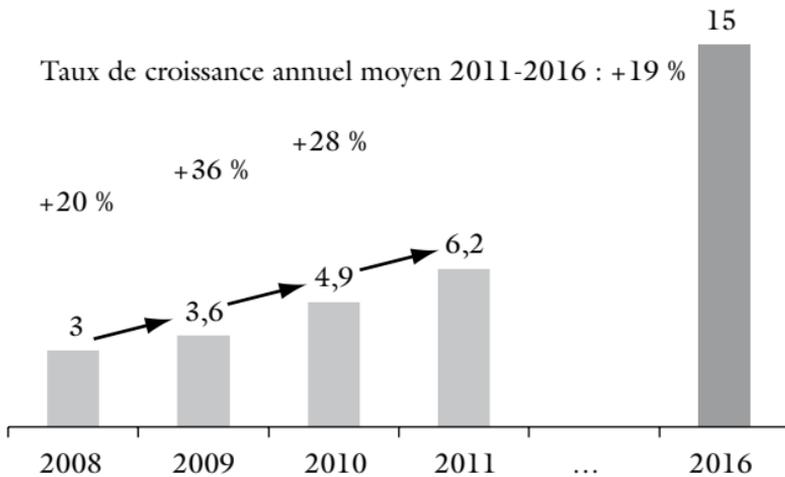
Une même tendance à la reprise en contrôle direct

L'un des freins au développement de la vente en ligne de produits de luxe est le sentiment d'une perte de contrôle de l'image de marque. Historiquement dominée par des e-shops multimarques tels que Net-à-Porter, les ventes en ligne de produits de luxe passent de plus en plus par les boutiques en propre des marques. Pour autant, les firmes de luxe sont encore fortement dépendantes de la vente en ligne externe, même si leurs objectifs de développement en direct sont importants.

Les sites monomarque sont ceux qui sont gérés par les enseignes qui ne vendent que leurs produits. Les sites multimarques plein tarif vendent une sélection de marques qu'ils établissent à des tarifs identiques à ceux pratiqués dans les boutiques « physiques ». Enfin, les sites multimarques promotionnels sont spécialisés dans les ventes à prix barrés de

marques de luxe. Il peut s'agir de stocks résiduels datant de saisons précédentes.

Figure 3.2 – Les ventes en ligne de produits de luxe (équipement de la personne) dans le monde



Source : Bain & Company

Tableau 3.4 – Les ventes en ligne de produits de luxe par type de distributeur

	Chiffre d'affaires	Évolution 2010-2011
Sites monomarque	1,4 Md €	+37 %
Sites multimarques plein tarif	1,6 Md €	+28 %
Sites multimarques promotionnels	1,2 Md €	+32 %
Autres sites multimarques	1,2 Md €	+25 %
Grands magasins	0,9 Md €	+17 %
Total	6,2 Mds €	

Source : Bain & Company

III TEMPS 3 : L'EXPANSION

Après la phase de consolidation et de pérennisation des entreprises vient le temps de l'expansion où les objectifs principaux sont de poursuivre le développement de l'entreprise sans que sa marque ne perde son aura par une diffusion trop large.

1 La conquête de nouveaux marchés

La question du poids des marchés en fonction du cycle de vie de l'entreprise est fondamentale. D'une façon générale, les entreprises du luxe sont toutes fortement exportatrices. Ce qui change avec leur croissance c'est leur capacité à toucher une plus grande variété de pays et de zones, et d'être présentes partout où naissent de nouvelles opportunités de marché.

Dans les faits, on peut clairement identifier différents profils dans les modes de présence des entreprises du luxe à l'international, notamment selon la puissance des entreprises. Ainsi, les plus grands leaders auront tendance à être les plus exposés aux marchés émergents, tandis que les entreprises de plus petite taille resteront principalement dépendantes des marchés traditionnels du luxe (Europe, États-Unis, Japon).

Le poids de l'Asie émergente est donc notoirement plus important chez les grandes entités (LVMH, Richemont, Hermès, Gucci), qui ont bénéficié du grand dynamisme de cette zone. Les entreprises de taille inférieure restent principalement orientées vers le marché européen, avec le plus souvent une extension vers un autre grand débouché (les États-Unis ou le Japon). Cela est encore plus vrai pour les petites structures qui vivent exclusivement grâce à un ou deux pays.

De fait, il est très compliqué pour les firmes de petite taille d'entrer directement sur les marchés émergents. Outre le fait qu'elles ne disposent souvent pas des moyens logistiques leur permettant de construire leur distribution, ces marchés s'avèrent plutôt demandeurs de marques établies et de forte renommée. Il est par exemple crucial de d'ores et déjà posséder un réseau de boutiques dans les marchés traditionnels du luxe comme l'Europe, car c'est un gage de crédibilité aux yeux des visiteurs étrangers.

Tableau 3.5 – Les grandes firmes exportent dans davantage de zones

	Chiffre d'affaires	Poids des zones géographiques dans les ventes
Groupe Richemont	10,6 Mds €	Europe 37 % Amériques 15 % Japon 8 % Asie hors Japon 40 %
LVMH (Mode et maroquinerie)	9,9 Mds €	Europe 28 % Amériques 20 % Japon 12 % Asie hors Japon 31 %
Hermès	3,8 Mds €	Europe 36 % Amériques 17 % Japon 12 % Asie hors Japon 33 %
Gucci	3,6 Mds €	Europe 28 % Amériques 20 % Japon 10 % Asie hors Japon 36 %
Salvatore Ferragamo	1,2 Md €	Europe 28 % Amériques 25 % Japon 10 % Asie hors Japon 36 %
Bottega Veneta	1 Md €	Europe 28 % Amériques 13 % Japon 15 % Asie hors Japon 40 %
Tod's	967 M€	Europe 55 % Amériques 9 % Asie hors Japon 25 %
Saint Laurent	557 M€	Europe 42 % Amériques 22 % Japon 8 % Asie hors Japon 20 %

Source : Rapports annuels

2 Les phénomènes de croissance externe

L'expansion des marques passe également, une fois que sont résolues les questions de pérennité de l'entreprise, par des stratégies d'acquisition d'autres marques. Les principaux groupes de luxe sont constitués autour d'une grande marque phare, dont l'activité et la rentabilité permettent de supporter le développement d'autres entreprises et de constituer ainsi un *pool* de marques dynamiques.

Le séquençage de ces pratiques répond à la dynamique conjoncturelle du marché du luxe. Outre la constitution du groupe LVMH au milieu des années 1980, la première série de mouvements importants de rachats s'est opérée à la fin des années 1990, à l'issue d'une phase de forte croissance pour les entreprises du luxe qui avaient dès lors les moyens d'investir dans de nouvelles entités. Les chocs du début de la décennie 2000 (11 Septembre, éclatement de la bulle Internet) ont mis un terme à ce premier mouvement. L'objectif des groupes est alors de développer les nouvelles marques dont ils ont fait l'acquisition, avec des fortunes diverses. C'est ce qui explique qu'un certain nombre de cessions aient eu lieu dans la deuxième partie de la décennie 2000. La crise de 2008-2009 a également freiné les ardeurs de développement de certains acteurs, qui ont privilégié l'investissement dans les marques de leurs portefeuilles, plutôt que de nouvelles acquisitions.

Le redémarrage des investissements s'est donc seulement opéré au bout de 10 ans, au début de la décennie 2010. Une fois la reprise du marché assurée, les grands groupes se sont à nouveau lancés dans une série de rachats de marques intensive. Les principales acquisitions concernent les groupes LVMH (Bvlgari, Loro Piana) et Kering (Brioni, Pomellato). De façon plus inédite, les grands groupes ont également décidé d'investir dans certaines marques de créateurs afin de leur apporter le soutien nécessaire au développement de leur activité. C'est ainsi que Kering a investi dans les marques Christopher Kane et Joseph Altuzarra, tandis que LVMH prenait des participations dans deux marques britanniques : Nicholas Kirkwood et JW Anderson. Cette évolution augure-t-elle un retour de l'intérêt des groupes pour les marques créatives,

alors que les investisseurs se sont longtemps détournés de cette activité, jugée risquée et peu lucrative ?

3 L'importance du mécénat

Un autre élément important de la stratégie des marques est leur action dans le soutien à la création et aux savoir-faire. À travers la mise en place de fondations ou *via* des aides directes, les grandes marques de luxe occupent un rôle de plus en plus visible dans la sphère culturelle. Citons la Fondation Cartier pour l'art contemporain, la Fondation Prada, qui a le même objet, les Fondations Hermès et JM Weston, plutôt orientées vers le soutien aux savoir-faire, et la future Fondation Louis Vuitton qui aura pour mission de valoriser la création.

Les bénéficiaires tirés de ces initiatives sont de plusieurs ordres. Les analyses menées sur le sujet mettent en avant un avantage économique lié au statut fiscal des fondations d'entreprises. Mais l'essentiel n'est pas là. Par leur proximité avec l'univers de la création, c'est bien un renforcement de leur légitimité que recherchent les entreprises du luxe. En témoignant de leur générosité à l'égard de secteurs de moins en moins soutenus par les pouvoirs publics, ils appellent également à la générosité. Le concept de Potlatch est souvent mobilisé pour expliquer ces dépenses qui renforcent la crédibilité et le prestige des maisons.

IV MISE EN PERSPECTIVES

Nous venons de décrire un certain nombre d'axes stratégiques suivis par les entreprises du luxe pour établir et pérenniser leur avantage concurrentiel. Il est toutefois important de comprendre que les modèles économiques des entreprises seront amenés à évoluer dans un futur proche.

1 Les clés du succès des grands leaders

Les clés de la réussite des grandes entreprises du luxe ont été bien identifiées et sont au nombre de trois :

1. Une orientation plus prononcée vers les marchés émergents qui constituent le principal moteur de croissance pour l'industrie du luxe.

2. Une spécialisation ou une diversification vers les métiers à plus forte valeur ajoutée. Les entreprises du secteur qui réussissent ont toutes en commun d'avoir comme métier principal une activité rentable, bien qu'elles renvoient parfois une image différente.
3. Enfin, un contrôle poussé de la distribution au détail, qui présente des avantages indéniables en tant que levier de création de valeur et comme source de profits supérieurs.

Les « règles d'or » de l'industrie du luxe sont donc simples à première vue, même si leur application réclame des investissements colossaux, qui renforcent l'influence des investisseurs financiers.

Pourtant, quelques signaux faibles semblent témoigner d'un certain essoufflement de ce modèle de développement.

2 Vers un changement de paradigme ?

En effet, tous les éléments du succès semblent davantage sujets à caution aujourd'hui et à l'avenir. Le premier signal d'alerte concerne la dynamique des grandes marques de luxe, qui semble moins forte que par le passé, à la fois sur les marchés émergents et les marchés traditionnels. Certains de ces acteurs ont réduit leur nombre d'ouvertures annuelles. Il est vrai qu'ils sont d'ores et déjà présents dans la plupart des zones.

En termes de métiers, la maroquinerie qui a réalisé la plus forte croissance au cours des dernières décennies, commence également à perdre de son dynamisme au profit d'autres activités telles que la joaillerie.

Les évolutions relatives aux marchés sont également à prendre en considération, puisque le modèle de développement des pays émergents, qui est de plus en plus axé sur la consommation intérieure, n'est pas sans conséquences sur la dynamique de l'industrie du luxe.

Tableau 3.6 – Les signaux faibles d'un changement de paradigme dans le luxe?

1980-2010	2010- ?
Croissance des leaders > Croissance du marché	Croissance des leaders < Croissance du marché
Fort développement du réseau de boutiques	Arrêt des ouvertures chez les leaders
Forte dynamique des accessoires	Baisse de la part des accessoires dans le CA
Forte exposition aux marchés émergents	Retour vers les cibles/marchés traditionnels
Investissements sur les marques leaders	Investissements sur les plus petites marques

Tous ces éléments incitent les analystes à afficher une plus grande prudence quant à la dynamique future du secteur du luxe, qui sera vraisemblablement plus proche d'un rythme de 5 % d'accroissement annuel que d'une croissance à deux chiffres.

Droits de propriété intellectuelle et contrefaçons

Dans l'industrie du luxe, les droits de propriété intellectuelle (marques, brevets, droits d'auteur) permettent de protéger la création et son expression dans les marques (mais également les dessins et modèles ainsi que les indications géographiques) qui sont au cœur des stratégies de différenciation des firmes et de leur compétitivité.

L'enjeu est d'autant plus crucial pour l'Europe que ses marques de luxe sont prédominantes sur le marché mondial. Ces droits protègent aussi le bien-être des consommateurs. En acquérant un titre de propriété intellectuelle, par le dépôt et l'enregistrement, la firme dispose d'un monopole d'exploitation qui permet de constituer un capital immatériel.

Les dispositions législatives et réglementaires sur la protection des droits de propriété intellectuelle progressent dans la plupart des pays avec des écarts importants entre pays en développement et économies avancées, mais aussi des différences sensibles au sein de celles-ci.

L'Union européenne et les États membres sont particulièrement avancés s'agissant de sanctionner les contrefaçons.

En France, la contrefaçon constitue un délit civil, pénal et douanier. Au civil, l'impact économique négatif est pris en compte ainsi que le préjudice moral pour fixer le montant des dommages et intérêts. La contrefaçon est passible d'amendes et d'emprisonnement. La confiscation, la destruction des biens et la fermeture de l'établissement du contrefacteur peuvent être ordonnées par le juge.

L'adoption de règles par l'OMC lors du cycle de négociation de l'Uruguay a constitué une amélioration notable. L'Accord sur les aspects des droits de propriété intellectuelle qui touchent au commerce (ADPIC) consacre l'existence et l'exercice des droits de propriété intellectuelle. Il fixe des règles de protection et oblige les États à inscrire des sanctions dans leur droit interne en cas de fraude (en particulier les contrefaçons). Les sanctions douanières (suspension de la mise en circulation) et les poursuites pénales sont autorisées. Mais des dérogations ont été accordées dans le temps pour appliquer l'ADPIC: cinq ans pour les PED, et onze ans pour les PMA.

Malgré les mesures prises à l'échelle nationale et internationale pour protéger les droits de propriété intellectuelle, la contrefaçon, c'est-à-dire l'atteinte à ces droits par reproduction ou par imitation sans l'autorisation de leurs titulaires ne cesse de prendre de l'ampleur. Les actes de contrefaçon consistent à utiliser une marque sans autorisation, à imiter celle-ci totalement ou partiellement, à reproduire frauduleusement une marque sur un produit qui n'est pas fabriqué par celle-ci.

La contrefaçon est dommageable pour les créateurs dont elle déprécie le travail et pour les firmes dont elle réduit le chiffre d'affaires et abîme la crédibilité, la réputation et l'image de leurs marques. Le secteur paie un lourd tribut à ces activités illicites, puisque les contrefaçons de marques de luxe représentent 54 % de la valeur totale des fausses marchandises saisies aux frontières de l'Union européenne qui s'élève à 1,2 milliard d'euros pour 115 millions d'articles (estimations de la Commission européenne pour 2011).

La contrefaçon, qui entretient des liens étroits avec la criminalité organisée, est entrée dans une logique industrielle, profitable à moindre risque, si on la compare au trafic de drogue. Ses coûts sont nettement moins élevés puisque les produits contrefaits se fondent dans des flux commerciaux normaux et sont présentés au dédouanement. Les circuits sont mondiaux, mais la Chine se trouve être à l'origine de plus de 73 % des contrefaçons saisies dans

l'Union européenne et l'Asie demeure de loin la première région de production. Les outils de production et les flux sont mobiles, ce qui vient compliquer la tâche des pouvoirs publics et des entreprises victimes de ces pratiques.

Le développement d'Internet, qui ouvre de vastes possibilités commerciales, est porteur de nouveaux dangers pour les droits de propriété intellectuelle. Internet n'est pas en soi la source de la contrefaçon, mais sa portée et son accessibilité à l'échelle mondiale, son caractère anonyme, en font un formidable vecteur pour la vente de faux. Internet fournit de nouvelles façons de se référer aux marques sans leur consentement, celles-ci pouvant être utilisées comme mots-clés sur des services de référencement payant ou sur des sites d'enchères en ligne pour vendre des produits contrefaits.

CONCLUSION

Cet ouvrage met en évidence qu'à tous les niveaux de l'analyse économique (le secteur, la firme, le consommateur), l'industrie du luxe se distingue des logiques traditionnelles.

L'offre des entreprises associe les deux types de différenciation connus en économie : celle qui résulte d'un positionnement objectif des produits par leur qualité et celle qui repose sur un ensemble de représentations, subjectives par nature, dont la marque comme construction permet la synthèse.

Cette différenciation du deuxième type joue un rôle majeur. On sait depuis Veblen que la consommation se réfère à des signes plutôt qu'à des usages fonctionnels, que le désir prime sur le besoin dès que le pouvoir d'achat le permet, et qu'un produit est peu prisé s'il n'est pas « aimable ». Le *storytelling* permet la narration de ce type de différenciation.

En découle un fonctionnement très caractéristique de l'industrie de luxe. Il s'agit de construire une offre de produits créative et innovante, qui apporte une certaine surprise, génère un désir. Cette offre s'inscrit dans la durée, mais doit aussi faire écho à l'air du temps pour attirer le consommateur. On retrouve ici cette tension inhérente au luxe entre héritage et innovation. Le luxe puise sa force dans l'histoire et la culture – la Renaissance par exemple dans le cas de l'Italie, et plus particulièrement de Florence, avec Salvatore Ferragamo et Emilio Pucci. Mais le *design* des produits, leur mise en scène par le *merchandising* visuel font appel à la modernité, notamment en impliquant l'art contemporain.

Dans cette optique, le luxe fait partie des industries créatives, concept issu de la culture anglo-américaine, utile pour mieux cerner l'économie de secteurs tels que le cinéma, la musique ou l'exploitation du patrimoine artistique. Son extension au domaine du luxe paraît légitime tant la création et les aspects immatériels de l'offre représentent une part importante de la valeur ajoutée et des emplois dans les entreprises.

Dès lors, les firmes ne peuvent que s'éloigner d'un marketing de type «proctérien» (de masse), car c'est l'offre qui, dans cette industrie, crée sa propre demande en suscitant l'engouement. Les marques et leur aura se situent au cœur des stratégies des firmes. Leur diversité de registres et d'identités exprime la variété des rapports des consommateurs aux produits de luxe. Tous n'ont pas les mêmes attentes. La consommation de produits de luxe combine des motivations d'ordre individuel (goût, valeurs...) et de nature interpersonnelle (volonté d'imitation, de distinction...). Celles-ci varient selon le profil des consommateurs (âge, pays d'origine, capital économique et culturel...).

Pour autant, il convient de ne pas sous-estimer la différenciation de type un: la crédibilité de l'offre repose sur la conviction du consommateur que les biens de luxe qu'il achète sont de grande qualité.

Du coup, le savoir-faire productif et artisanal est remis au goût du jour. L'intelligence de la main est consubstantielle au luxe dans bien des domaines: la couture, le prêt-à-porter, mais aussi le cuir, l'horlogerie... D'une part, les firmes du luxe soutiennent l'activité industrielle de nombreux sous-traitants dans le textile, la confection et le cuir et, d'autre part, ces firmes tendent à internaliser la fonction de production (en délaissant le *buy* pour le *make*). La maroquinerie illustre cette stratégie d'intégration verticale qui privilégie la remontée de la filière de production et la localisation de la fabrication en France.

La qualité associée aux productions françaises ou italiennes est un avantage compétitif dans la conquête des marchés internationaux, notamment émergents.

Une autre caractéristique de cette industrie est la diversité des modèles économiques, même si quelques dénominateurs communs apparaissent comme l'intégration de la distribution directe (le *retail*) dans la chaîne de valeur et l'internalisation d'un certain nombre de savoir-faire productifs. Pour autant, les modèles d'affaires sont variés et il n'existe pas de *one best way* tant les singularités sont nombreuses en fonction des pays, des marques et de leur histoire.

Outre ces singularités, l'autre constat est le poids économique de l'industrie du luxe. Le marché mondial dépasse les 1 000 milliards d'euros et offre toujours des perspectives de croissance soutenue.

Si les crises conjoncturelles sont ressenties, elles sont vite résorbées, confirmant l'existence d'un *trend* favorable qui repose en particulier sur le déplacement du centre de gravité de l'économie mondiale vers l'Asie, l'émergence de classes moyennes dans de nombreux pays et la progression du nombre des riches et très riches à l'échelle du monde. C'est davantage à une extension de la demande à laquelle nous assistons qu'à une volonté de démocratisation de l'offre par les entreprises.

L'Europe et la France jouissent de solides positions dans l'industrie du luxe. L'Union européenne est clairement en position de force sur la plupart des secteurs d'activité même si l'accroissement de la concurrence internationale ne doit pas être minimisé. Les entreprises françaises et italiennes sont les principaux acteurs de cette réussite, avec des profils et des sources de légitimité sensiblement différents.

Ce succès des firmes européennes est l'illustration d'une stratégie délibérée de montée en gamme de l'offre réalisée de manière organique pour partie, mais aussi par de nombreuses acquisitions (celles de Gucci et Bottega Veneta par Kering ou celles de Bulgari et Berluti par LVMH pour ne citer que quelques exemples tant la liste est longue).

Dans la mondialisation, le luxe à la française, expression de la *French touch* constitue un facteur majeur de *soft power* fondé sur la vitalité créative.

La France dispose de solides atouts grâce à son patrimoine et à sa tradition artistique. Nul doute que le luxe constitue une composante essentielle du *soft power* à la française, de par son importance économique, mais aussi parce qu'il s'agit d'un secteur où elle détient le *leadership* mondial. Si l'Italie, héritière de liens tissés entre l'art et l'industrie lors de la Renaissance, occupe une place centrale, il n'en demeure pas moins que la France joue un rôle particulier en matière de création: c'est à Paris que

les créateurs du monde entier s'efforcent de se faire reconnaître.

Mais dans le luxe comme ailleurs, la concurrence internationale est vive. L'exemple de l'Italie montre l'importance d'un écosystème favorable né dans la péninsule avec les districts industriels, préfiguration des *clusters*.

L'écosystème, c'est aussi la formation, l'accompagnement des talents dans la création mais aussi le management, facteurs clé de succès dans le long terme, de même que l'éclosion de nouvelles offres, créations et marques ou la défense des droits de propriété intellectuelle, si cruciale à l'heure du digital.

Le luxe des prochaines décennies sera différent de ses expressions actuelles. L'un de ses atouts est d'être déjà en phase avec des attentes qui se font jour dans les sociétés et qui seront amenées à prendre de l'ampleur. On pense d'abord au lien avec la création, qui incorpore une dimension artistique et esthétique de plus en plus recherchée par le consommateur. La mission première du management dans les entreprises de luxe est sans doute de permettre la rencontre entre la création et son public qui donne lieu à une émotion partagée entre les concepteurs et les consommateurs. On songe ensuite au développement durable, par essence proche du luxe en raison de son rapport au temps dans la durée mais aussi dans le rythme. Le luxe s'inscrit dans la mouvance du *slow*, comme nouvelle façon de consommer mieux et moins.

Ainsi de nouveaux enjeux se présentent, et les entreprises du luxe qui devront adapter leurs stratégies et leurs discours sans s'éloigner des sources de leur succès.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

ASSOULY O., *Le luxe: essais sur la fabrique de l'ostentation*. IFM/Regard, 2011.

BARRÈRE C., SANTAGATA W., Ministère de la culture et de la communication. Département des études, de la prospective et des statistiques. *La mode: une économie de la créativité et du patrimoine, à l'heure du marché*. Documentation française, 2005.

BARTHES R., *Système de la mode*. Le Seuil, 1967.

BAUDRILLART H., *Histoire du luxe privé et public depuis l'antiquité jusqu'à nos jours*. Hachette et cie., 1880.

BERGERON L., *Les industries du luxe en France*. Odile Jacob, 1998.

BOMSEL O., *L'économie immatérielle industries et marchés d'expériences*. Gallimard, 2010.

CASTARÈDE J., *Histoire du luxe en France: des origines à nos jours*. Eyrolles, 2006.

CONDILLAC, E. de., *Le commerce et le gouvernement, considérés relativement l'un à l'autre*. Chez Letellier: Maradan, 1795.

FLOCH J.-M., *L'indémorable total look de Chanel*. IFM/Regard, 2004.

GIDE Ch., *Principes d'économie politique*. Disponible sur: http://classiques.uqac.ca/classiques/gide_charles/principes_economie_pol/principes_eco_pol.html

GRUMBACH D., *Histoires de la mode*. Éditions du Regard, 2008.

MARSEILLE J., Association pour le développement de l'histoire économique. *Le Luxe en France du siècle des «Lumières» à nos jours*. Paris: Association pour

le développement de l'histoire économique (ADHE), 1999.

Repères modes 2003: visages d'un secteur. IFM/Regard, 2003.

Ministère de l'économie des finances et de l'industrie, Direction des relations économiques extérieures, éditeurs. Enjeux et stratégies de croissance du textile habillement: Actes du colloque (décembre 2000). Paris: Ministère de l'Économie et des Finances, 2001.

MOATI P., Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (France). *Méthode d'étude sectorielle.* Credoc, 1995.

PARAT E., *La filière textile-habillement-distribution.* La Documentation française, 1998.

REMAURY B., *Marques et récits.* IFM/Regard, 2004.

SMITH A., *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations.* Flammarion, 1991.

TARDE G, ANTOINE J.-P., *Les lois de l'imitation.* Les Empêcheurs de penser en rond: Diff. Seuil, 2001.

VEBLEN T, ARON R., *Théorie de la classe de loisir.* Gallimard, 1970.

Articles et rapports

AMATULLI C, GUIDO G., «Determinants of purchasing intention for fashion luxury goods in the Italian market: A laddering approach». *Journal of Fashion Marketing and Management Journal of Fashion Marketing and Management.* 2011;15(1):123 136.

BENHAMOU F. et MOUREAU V., «L'économiste et la question du goût. Intégration ou dénégation d'un concept ?» in Assouly O. (ed.) *Goûts à vendre, essais sur la captation esthétique,* IFM/Regard, 2007.

BOMSEL O., «Luxe et parasitisme sur Internet». Disponible sur : <http://hal-ensmp.archives-ouvertes.fr/hal-00771477>

CHATRIOT A., «La construction récente des groupes de luxe français: mythes, discours et pratiques» Disponible sur : http://www.cairn.info/article.php?ID_ARTICLE=EH_046_0143

COURAULT B, DOERINGER, P. B., «From hierarchical districts to collaborative networks: the transformation of the French apparel industry». *Socio-Economic Review*. 2008;6(2): 261 282.

DELSAUT Y, BOURDIEU P., «Le couturier et sa griffe: contribution à une théorie de la magie». *ARSS*. 1975;1(1):7 36.

DUBOIS B, LAURENT G, CZELLAR S., «Consumer rapport to luxury: Analyzing complex and ambivalent attitudes» [Internet].

DUQUESNE P., DUBOIS P., «The Market for Luxury Goods: Income versus Culture», *European Journal of Marketing*. 1993;27(1).

ELLENA J.C., «Un métier de l'art de vivre: le parfumeur», *Réalités industrielles, une série des Annales des Mines*, nov. 2013.

FONTAGNÉ L., HATTE S., «European High-End Products in International Competition». CEPII. Disponible sur: <http://hal-pse.archives-ouvertes.fr/hal-00959394>

HAN Y., NUNES J., DREZE X., «Signaling Status with Luxury Goods: The Role of Brand Prominence», *Journal of Marketing*. 2010;74(4):15 30.

HEC Paris; 2001. Report No.: 736. Disponible sur: <http://ideas.repec.org/p/ebg/heccah/0736.html>

JACOMET D., MORAND P., «L'économie de la mode», *Réalités industrielles, une série des Annales des Mines*, nov. 2013.

KAPFERER J-N, TABATONI O., «Is the luxury industry really a financier's dream?» Jouy-en-Josas: Groupe HEC; Chambre de commerce et d'industrie; 2010.

LEIBENSTEIN H., «Bandwagon, Snob, and Veblen Effects in the Theory of Consumers'Demand». *The Quarterly Journal of Economics*. 1950;64(2):183 207.

NELSON J.C., GALÁN M., OCÓN A., RUBIO E., «Advertising as Information». *Journal of Political Economy*. 1974;82:729 54.

NELSON P., «Information and Consumer Behavior». *Journal of Political Economy*. 1970;78(2):311 29.

OKAWA T., « La maison Christian Dior, modèle de référence pour les années 1960 » in Veillon et Ruffat, *La mode des sixties*, Autrement, 2011.

TRUONG Y., MCCOLL R., KITCHEN, P.J., « Uncovering the relationships between aspirations and luxury brand preference ». *Journal of Product & Brand Management*. 2010;19(5):346 355.

VERLEY P., « Marchés des produits de luxe et division internationale du travail (XIX^e-XX^e siècles) ». *Revue de Synthèse*. 2006;127(2):359 378.

VIGNERON F. JOHNSON L.W., « Measuring perceptions of brand luxury ». *The Journal of Brand Management*. 2004;11(6):484 506.

VINER J., The utility concept in value theory and its critics. *Journal of Political Economy*. 1925.

INDEX

B

barrières à l'entrée, 66

C

concentration, 65
consommation ostentatoire, 41
contrôle de la distribution, 102
création, 86
crise, 46
croissance externe, 110

D

démocratisation, 48
différenciation, 29
distribution, 99
diversification, 95

E

élasticité-prix, 40
Europe, 59

G

groupes multimarques, 71

H

haute couture, 15
histoire, 13

I

identité, 84
imitation, 40
immatériel, 31
intégration verticale, 74
international, 50
Italie, 16

L

légitimité, 92
licences, 78
luxe accessible, 94

M

manufactures, 14
marché, 25
marchés émergents, 52
mécénat, 111

N

nouvelles marques, 67

O

offre, 74
oligopole, 66

P

positionnement, 92
prix, 33
produits de luxe, 28

R

revenus, 42

S

segments, 56
storytelling, 84
Suisse, 17
synergies, 73

V

valeur, 35
vente en ligne, 106
vins, 62

Économie - Gestion

- Allard-Poesi F., *Management d'équipe*, 3^e éd., 2012
- Almeida (d') N., Libaert T., *La communication interne des entreprises*, 7^e éd., 2014
- Bardon P., Libaert T., *Le lobbying*, 2012
- Bozzo C., *Le marketing industriel*, 2007
- Brana S., Cazals M., *La monnaie*, 3^e éd., 2014
- Brasseur M., *Le coaching en entreprise*, 2009
- Brée J., *Le comportement du consommateur*, 3^e éd., 2012
- Bressolles G., *L'e-marketing*, 2012
- Cadin L., Guérin F., *La gestion des ressources humaines*, 3^e éd., 2010
- Caumont D., *Les études de marché*, 4^e éd., 2010
- Caumont D., *La publicité*, 3^e éd., 2012
- Cocula F., *Introduction générale à la gestion*, 5^e éd., 2014
- Darpy D., *Le marketing*, 2010
- Dejoux C., *Gestion des compétences et GPEC*, 2^e éd., 2013
- Dion D., Sueur I., *La distribution*, 2006
- Eber N., *Théorie des jeux*, 3^e éd., 2013
- Fenneteau H., *Enquête : entretien et questionnaire*, 2^e éd., 2007
- Gratacap A., *La gestion de production*, 2^e éd., 2002
- Jolivot A.-G., *Marketing international*, 2^e éd., 2013
- Lai C., *La marque*, 2^e éd., 2009
- Lapert D., Munos A., *Marketing des services*, 2^e éd., 2009
- Lebaron F., *Les indicateurs sociaux au XXI^e siècle*, 2011
- Léger J.-Y., *La communication financière*, 2010
- Lehmann P.-J., *Bourse et marchés financiers*, 3^e éd., 2008
- Leroy F., *Les stratégies de l'entreprise*, 4^e éd., 2012
- Libaert T., *Introduction à la communication*, 2^e éd., 2014
- Libaert T., Johannes K., *La communication corporate*, 2010
- Libaert T., *La communication de crise*, 3^e éd., 2010
- Libaert T., M.-H. Westphalen, *La communication externe des entreprises*, 4^e éd., 2014
- Marcon C., Moinet N., *L'intelligence économique*, 2^e éd., 2011
- Maugeri S., *Théories de la motivation au travail*, 2^e éd., 2013
- Maugeri S., *Gouvernances*, 2014
- Mégard D., *La communication publique et territoriale*, 2012
- Nizet J., Pichault F., *La coordination du travail dans les organisations*, 2012
- Petr C., *Le marketing du tourisme*, 2010
- Peypoch N., Botti L., Solonandrasana B., *Économie du tourisme*, 2013
- Plane J.-M., *Théorie des organisations*, 4^e éd., 2013
- Poulon F., *La pensée économique de Keynes*, 3^e éd., 2011
- Urbain C., Le Gall-Ely M., *Prix et stratégie marketing*, 2009
- Soparnot R., *Organisation et gestion de l'entreprise*, 2^e éd., 2012
- Soparnot R., Stevens E., *Management de l'innovation*, 2007
- Stimec A., *La négociation*, 2^e éd., 2011
- Walliser B., *Le parrainage : sponsoring et mécénat*, 2^e éd., 2010

