

Université de Strasbourg
INSTITUT D'ETUDES POLITIQUES DE STRASBOURG



**Le capital-marque, une ressource intangible
stratégique pour les entreprises dans le secteur du
luxe**

Nathalie Normand

Mémoire de 4ème année d'I.E.P.

Direction du mémoire : Régis Blazy

Juin 2010

" L'Université de Strasbourg n'entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteure[e] " .

Sommaire :

Introduction.....	p.5
1. <u>LA MARQUE, SOURCE DE VALEUR POUR LES ENTREPRISES DANS LE SECTEUR DU LUXE</u>.....	p.10
1.1. <u>Du coté de l'offre : les invariants de la marque de luxe</u>.....	p.11
1.1.1. <u>Les sources de valeur de l'objet de luxe</u>	p.11
1.1.1. <u>Les sources de valeur de la marque de luxe</u>	p.24
1.1.2. <u>Le concept d'identité de marque</u>	p.36
1.2. <u>Du coté de la demande : les perceptions de la marque de luxe</u>.....	p.46
1.2.1. <u>La clientèle du luxe : une analyse socioéconomique</u>	p.47
1.2.2. <u>Le consommateur de produits de luxe : une analyse psychosociologique</u>	p.66
2. <u>LES IMPERATIFS DE GESTION DE LA MARQUE POUR LES ENTREPRISES DANS LE SECTEUR DU LUXE</u>.....	p.81
2.1. <u>Au niveau macroéconomique : préserver l'avantage compétitif de la marque sur le marché du luxe</u>.....	p.82
2.1.1. <u>L'action des entreprises dans le secteur du luxe pour protéger leur capital-marque</u>	p.82
2.1.2. <u>L'action des entreprises dans le secteur du luxe pour développer leur capital-marque</u>	p.104
2.2. <u>Niveau microéconomique : le rôle central du capital-marque dans les choix du marketing mix des entreprises dans le secteur du luxe</u>.....	p.122
2.2.1. <u>Les enjeux de la distribution du luxe</u>	p.123

2.2.2.	<u>La communication des marques de luxe</u>	p.129
2.2.3.	<u>La politique de prix</u>	p.138
3.	<u>UNE EVALUATION DU CAPITAL-MARQUE DES ENTREPRISES DANS LE SECTEUR DU LUXE</u>	p.145
3.1.	<u>Une approche multidimensionnelle de la valorisation du capital-marque</u>	p.145
3.2.	<u>Une approche comptable et financière de l'évaluation du capital-marque : « firm-based brand equity »</u>	p.147
3.2.1.	<u>Les approches traditionnelles</u>	p.148
3.2.2.	<u>Valeur marketing et valeur actionnariale</u>	p.149
3.2.3.	<u>La méthode de finance de marché</u>	p.154
3.3.	<u>Une approche perceptuelle de l'évaluation du capital-marque : « customer-based brand equity »</u>	p.157
3.3.1.	<u>Le capital-marque fonctionnel</u>	p.158
3.3.2.	<u>Le capital-marque symbolique</u>	p.159
3.4.	<u>Les approches multicritères : l'exemple de la méthode Interbrand</u>	p.165
	Conclusion	p.170
	Bibliographie	p.173
	Table des matières	p.191
	Table des figures et tableaux	p.195
	Appendice	p.198

Introduction :

Les entreprises concentrent des ressources, combinées de manière organisée, dans le but de créer de la valeur et de soutenir une activité économique rentable dans un environnement spécifique, plus ou moins concurrentiel. Ces ressources constituent des actifs tangibles ou intangibles qui ont donné lieu à différentes classifications dont la plus citée est la typologie de Hofer et Schendel (1978) qui considère les ressources financières (le *cash flow* disponible etc.), les ressources humaines (le nombre de salariés, leur niveau de qualification etc.), les ressources physiques (sites de production, machines disponibles, stock etc.), les ressources organisationnelles (système d'information, de contrôle de la qualité, procédures etc.) et les ressources technologiques (savoir-faire, brevets etc.). Reconnaisant le rôle croissant des ressources intangibles, une sixième catégorie est ajoutée (Grant, 1991 et Itami, 1987), la réputation, aussi appelée « actif invisible »¹. Dans cette perspective, l'entreprise apparaît comme l'articulation d'un système d'offre et d'un ensemble de prestations reposant sur la mise en œuvre de ses ressources. Selon le secteur d'activité, certaines ressources sont perçues par les entreprises comme étant plus fondamentales que d'autres car elles permettent de les différencier de façon stratégique dans leur environnement concurrentiel (Hamel et Prahalad, 1990). Dans l'industrie du luxe, le capital-marque est une ressource essentielle, à l'origine de l'avantage comparatif des entreprises, qui s'explique par la valorisation supérieure de cette ressource et l'exploitation d'une position dominante sur un marché spécifique. Le capital-marque, défini comme la

¹ Hiroyuki et Roehl, 1987, *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.

valeur ajoutée par la marque à l'offre de l'entreprise, est au cœur de sa gestion stratégique. Concept issu de la finance pour représenter la valeur capitalisée d'une marque dans le temps, le capital-marque s'applique aujourd'hui aussi bien à la valeur perceptuelle des consommateurs d'un produit ou d'un service marqué. Or afin de construire, de préserver et de transformer leur capital-marque en un réel avantage concurrentiel, les entreprises doivent être capables de s'organiser et d'aligner leur stratégie sur les conditions de leur environnement (Powell, 1992). Il s'agit pour les entreprises du secteur du luxe de transformer cette ressource essentielle en compétence, soit la capacité à réaliser une tâche ou une activité. Et bien qu'une compétence ne diminue pas à l'usage, elle requiert néanmoins d'être gérée et valorisée avec attention suivant un équilibre dynamique fragile.

Le secteur du luxe se distingue par l'importance stratégique du capital-marque des entreprises dans les décisions de gestion concernant des domaines extrêmement variés. Ce mémoire ambitionne de démontrer la mesure de cette ressource en abordant les impératifs de sa gestion multidimensionnelle. En effet, les décisions stratégiques des entreprises du secteur du luxe sont essentiellement guidées par des exigences de développement, de maintien et de protection du capital-marque ; pour cette raison, ce mémoire comprend des notions issues de matières aussi variées que le marketing, la finance, la macro et micro économie, le sociologie, la sémiologie ou encore le droit. La gestion de la marque de luxe (« luxury branding management ») intervient dans des domaines d'activité variés des entreprises car l'identité de marque représente une référence incontournable dans toutes ses actions et ses manifestations. La place du capital-marque dans les

décisions stratégiques et opérationnelles est prépondérante qu'il s'agisse d'activités marketing (e.g. élaboration des produits, choix des réseaux de distribution, politique de prix ou projets de communication), d'activités de recherches démographiques, sociologiques (e.g. études des profils consommateurs, études de comportement) ou économiques (e.g. études quantitatives), d'activités juridiques (e.g. protection des droits de propriété intellectuelle, choix des licences et des types de contrat), d'activités organisationnelles (e.g. formes sociétaires, répartition du capital humain) ou d'activités financières (e.g. mesure du capital-marque, valorisation boursière). La marque de luxe présente donc un degré d'influence considérable dans la stratégie globale des entreprises et pour cette raison, ce mémoire s'appuie sur une littérature et des connaissances multidisciplinaires. Par ailleurs, des entretiens en face-à-face ont été menés avec des directeurs et gestionnaires de boutiques de luxe afin de conforter les aspects théoriques de ce mémoire en apportant des points de vue pratiques et pragmatiques fondés sur l'expérience professionnelle de ces intervenants. L'ensemble des informations, de sources primaires et secondaires, utilisées pour ce travail proviennent de supports divers (articles académiques internationaux, articles de presse, manuels spécialisés, émissions de radio etc.) traitant de sujets variés (marketing, brand management, finance, économie, sociologie des organisations etc.).

La délimitation des concepts prend ici une place importante en raison de l'intérêt que représente la compréhension des notions de « marque », de « capital-marque », de « luxe » dans l'appréhension des implications stratégiques ; et en

raison de la difficulté à saisir le luxe dans son sens plénier. La dimension hautement subjective, perceptive et irrationnelle du luxe justifie effectivement l'effort de conceptualisation et de définition des notions **dans une première partie**. Délimiter le périmètre du concept de « marque de luxe » permettra de comprendre la dimension symbolique du luxe à travers une multitude de facteurs. Les impératifs de gestion liés à l'image de marque se présentent au niveau microéconomique et macroéconomique des entreprises dans le secteur du luxe et sont associés à un paradoxe central : comment concilier les exigences de rationalisation pour maintenir une croissance durable et la préservation du capital-marque fondé sur un principe de rareté ? **Dans une seconde partie**, l'identification des problématiques stratégiques actuelles ancrée dans un environnement spécifique ainsi que les implications et l'action des marques de luxe pour développer et conserver leur capital-marque nous permettront d'apprécier la valeur de cette ressource et sa place centrale dans les décisions prises par les entreprises du secteur du luxe. La gestion stratégique de la marque va bien au-delà du choix des éléments visuels liés à sa présentation graphique sur les produits. En tant que construit multidimensionnel, le capital-marque est devenu un levier stratégique pour gagner et maintenir un avantage comparatif et sa force est plus notoire encore dans le secteur du luxe où la marque justifie un attachement émotionnel et symbolique fort d'une clientèle cible, au delà d'attributs physiques tout aussi bien valorisés par les entreprises. Nous verrons donc comment les entreprises agissent face à de nombreux paradoxes propres au secteur du luxe.

Enfin, **dans une troisième partie**, au-delà de la maîtrise de l'environnement de marché et du positionnement des entreprises, nous tenterons de quantifier la valeur de cette ressource centrale grâce à des outils de mesure spécifiques. Là encore, l'évaluation du capital-marque sera l'occasion d'une rencontre pluridisciplinaire des différentes fonctions des entreprises pour apprécier le poids de cette ressource dans le portefeuille global de ressources des entreprises du luxe.

1. LA MARQUE, SOURCE DE VALEUR POUR LES ENTREPRISES DANS LE SECTEUR DU LUXE

Aucune définition consensuelle de la marque de luxe n'existe aujourd'hui. Le foisonnement de la littérature ces dernières années a engendré une certaine confusion autour du concept plus qu'un réel éclaircissement. En effet, « chacun a une définition qui est fonction de l'aspect qu'il étudie » (Gutsatz, 1996). Bien que le secteur du luxe paraisse balisé, de l'avis même d'un spécialiste du marketing du luxe, « il n'en est rien et les définitions les plus savantes n'en sont pas moins décevantes » (Dubois 1991). La problématique soulevée par la délimitation du concept tient notamment à sa subjectivité et à son évolution dans le temps. Tout un chacun détient une définition de la notion de luxe qui lui est propre.

Au niveau méthodologique, la définition du luxe pose le problème de l'approche à adopter. Faut-il définir le luxe d'après les attentes qu'en ont les consommateurs, leurs motivations à l'achat de produits de luxe, leurs perceptions du luxe de manière générale ? Ou est-il préférable de définir la marque de luxe d'après l'offre qui existe sur le marché ou les qualités intrinsèques indéniables des produits de luxe ? Les études menées sur le sujet jusqu'à présent tendent à définir la marque de luxe à partir des perceptions qu'elle engendre dans l'esprit des consommateurs. Cependant, si ces perceptions permettent l'évaluation de l'image de marque ou la distinction des motivations d'achat, elles n'indiquent rien sur les qualités intrinsèques du produit de luxe, ni sur les décisions managériales à l'origine de la construction de l'identité de la marque de luxe. Le caractère

multidimensionnel de la marque de luxe pouvant être source de confusion, mon étude fera une distinction claire entre les constantes du produit du luxe du côté de l'offre, c'est à dire ses sources de valeur de nature émissive et construite ; et les perceptions de la marque de luxe de nature réceptive du côté de la demande.

1.1. Du côté de l'offre : les invariants de la marque de luxe

Un produit est dit « de luxe » lorsqu'il porte le sceau d'une marque qui est elle même considérée comme luxueuse. Qu'est ce qui doit alors être considéré dans le processus de qualification ? Dans cette partie, il s'agira d'approcher le luxe en tant que qualité intrinsèque du produit et de la marque, à l'origine du capital-marque de l'entreprise.

1.1.1. Les sources de valeur de l'objet de luxe

1.1.1.1. Un produit artisanal

Si à l'origine, les produits de luxe étaient des réalisations personnelles spécialement entreprises pour un client donné ; aujourd'hui encore, la main de l'homme intervient significativement dans la conception et la fabrication. La majeure partie des produits de luxe n'est plus conçue pour un client en particulier mais la valeur travail reste une source essentielle de l'objet de luxe. Les poignets des sacs, par exemple, sont exclusivement des pièces cousues à la main dans les grandes Maisons de maroquinerie. La directrice d'une boutique Louis Vuitton

témoigne² : « La qualité fait le luxe. Chez nous, le leitmotiv, c'est allier la tradition à la modernité. On adapte tout ce qu'on connaît. Avant de sortir un produit, on va tester toutes les pièces métalliques, les fermetures à glissière... on teste la résistance de chaque partie ». Il en va de même dans les autres corps de métier, la cristallerie requiert le souffle et la dextérité de la main de l'homme pour donner à l'objet sa dimension luxueuse. Ces « métiers d'arts » emblématiques du secteur du luxe, aussi appelés « métiers identifiants » (d'après une étude du Comité Colbert) sont nombreux et répertoriés dans une liste administrative (e.g. les « nez » de la parfumerie, les dentellières, les souffleurs de verre etc.). Ces artisans suivent bien souvent des étapes de fabrication d'un produit ou des pièces pour lesquelles la qualité manuelle est supérieure à celle de la machine. La valeur du produit de luxe s'incarne dans leur travail manuel et leur savoir-faire souvent ancestral qui, associés à une marque de luxe, s'inscrivent dans une dimension subliminale artistique. « Le luxe, chez Montblanc, c'est de l'artisanat. C'est d'abord un savoir-faire »³. L'artisan qualifié trouve son niveau de compétences dans les heures de travail passées à la tâche ou en formation. Il détient un capital spécifique à la Maison pour laquelle il s'exécute et s'attarde sur la qualité d'exécution de l'objet en portant une attention particulière aux détails qui font l'image d'excellence de la marque. Naturellement, cela n'exclut pas l'utilisation d'outils et l'emploi de machines, mais ces derniers sont pensés comme le prolongement de la main de l'homme. Le niveau de performance des éléments mécaniques assure, dans la même logique d'excellence, un haut niveau de qualité technique. La qualité du produit de luxe explique sa grande valeur transactionnelle et constitue un

² Entretien mené le 2 février 2010 à Strasbourg.

³ Entretien mené le 23 janvier 2010 à Strasbourg.

impératif pour le développement d'une marque de luxe crédible (Nueno et Quelch, 1998). Par exemple, pour 68%⁴ des Hauts Revenus en France, acheter une marque de luxe, c'est acheter la certitude d'un certain niveau de qualité, garanti par un savoir-faire artisanal.

Le luxe est plus que de l'artisanat, il se range du côté de l'art lorsque le savoir-faire s'allie aux valeurs et au prestige d'une marque de luxe établie. Luxe et art sont d'ailleurs intimement liés comme le montre le nombre grandissant de fondations culturelles et d'expositions organisées par les Maisons de luxe (e.g. les fondations Bergé Saint Laurent et Cartier à Paris, la fondation Gucci à Venise, les expositions dans un musée itinérant, en 2008, par Chanel, sur le thème de la création contemporaine etc.). Les liens sont nombreux entre le luxe et l'art : le partage d'une même clientèle aisée à la recherche de biens rares et uniques, la créativité comme raison d'être, la mise en scène des objets, une inspiration mutuelle et une constante coopération.

1.1.1.2. Un pays d'origine

Le pays d'origine (« country-of-origin ») peut faire référence au pays où la production a été réalisée (« country-of-manufacture »), au pays d'assemblage (« country-of-assembly ») ou au pays de conception du design (« country-of-design »). La référence faite au pays sur les labels des produits de luxe concerne généralement le pays d'origine de la fabrication. L'effet du pays d'origine des produits de luxe est reconnu (Aiello et al., 2008) et constitue l'une des principales

⁴ Etude Ipsos France des Hauts Revenus 2005.

sources d'associations secondaires d'une marque (« secondary brand associations »), c'est-à-dire que la connaissance du pays d'origine d'un produit de luxe induit certaines perceptions et certains comportements des consommateurs. Plusieurs études font état de l'avantage qu'ont les marques dans leur marché domestique. En comparaison avec les autres pays, la qualité de la marque serait jugée plus favorablement dans le pays d'origine de la marque (Loeffler, 2001). Le graphique suivant issu d'une étude menée en 2000⁵ montre, par exemple, la correspondance élevée existant entre le pays d'immatriculation des voitures et l'origine de ces voitures. On peut observer ici une forte proportion d'Allemands qui roulent dans des voitures de marque allemande.

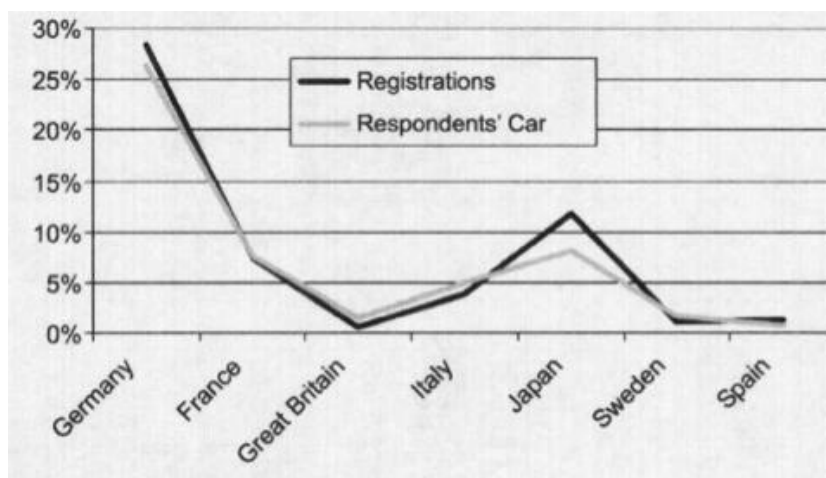


Figure 1 : lieux d'immatriculation et pays d'origine des voitures, Loeffler 2002

Pour autant, les marques de luxe ne cherchent pas à apparaître locales. Bien que le consommateur a tendance à privilégier un bien produit dans son pays, la valeur ajoutée à la marque par le pays d'origine tient à son internationalité (Ferrandi et

⁵ Loeffler, 2001, A multinational examination of the « non » domestic product effect, International Marketing Review p.482.

al., 2003). Le consommateur recherche tout aussi bien dans l'achat d'un bien de luxe des racines étrangères et des compétences qui peuvent être associées à un autre pays. En effet, l'effet du pays d'origine est tout aussi important sur les marchés non domestiques à la marque. Il existe un lien fort entre un pays et certaines catégories de produits pour lesquelles certaines compétences sont nécessaires. L'Allemagne, par exemple, est classiquement associée à son industrie automobile et est reconnue pour sa qualité de fabrication et de conception. Troisième exportateur de voitures au monde, un salarié allemand sur sept travaille dans ce secteur⁶ et l'Allemagne a vu naître les plus luxueux concessionnaires de voitures comme Mercedes, Audi, BMW ou encore Porsche. L'Italie, comme la France, sont fréquemment mentionnées pour leurs qualités de création et de raffinement dans le secteur du luxe. Ces exemples de stéréotypes fondés sur l'imaginaire des gens et la situation de l'industrie aux échelles nationales illustrent l'influence que peut avoir le pays d'origine sur l'image d'un produit et les intentions d'achat des consommateurs. Dans l'industrie du luxe, le pays d'origine correspond généralement au pays auquel les consommateurs associent une marque. Il est indissociable de la marque de luxe (Jaffé et Nebenzahl, 2001). Ce résultat est voulu par les acteurs du secteur qui ont compris que la perception qualitative d'un produit est plus favorable quand l'unité entre le produit et le pays d'origine est reconnue par les consommateurs (Haubl et Helrod, 1999). Donc même s'il a été démontré que d'autres facteurs affectaient davantage l'évaluation des produits tels que la marque ou le design (Aiello et al., 2008), le pays d'origine est une source de valeur pour le produit de luxe. D'où le risque de faire fabriquer

⁶ Source interex.fr

tout ou partie de certains produits de luxe dans des pays dont la congruence avec l'industrie du luxe n'est pas certaine. En effet, dans le cas d'un produit délocalisé, le produit serait moins bien évalué et le consommateur exigerait une réduction du prix ou reverrait ses intentions d'achat (Piron, 2000). Réciproquement, un consommateur est prêt à payer davantage pour un produit qui provient d'un pays dont l'image qu'il en a est positive (Nes et Bilkey, 1993). Enfin, il est intéressant de voir que l'interprétation du pays d'origine diffère d'un pays à un autre. Une étude réalisée dans plusieurs pays⁷ montre que plus de 70% des répondants allemands associent le pays d'origine avec le pays de manufacture tandis que près de 65% des répondants japonais associent le pays d'origine au pays de conception et de design. Il est donc aussi important de relever les dissimilitudes entre les différents marchés selon leur acception du terme. D'après cette même étude, les marques de luxe sont en général correctement associées à leurs pays d'origine. Par exemple, plus de 98% des répondants ont associé la France aux marques de luxe Cartier et Chanel. Ceci s'explique par la forte intégration du concept de pays d'origine dans la construction et le développement de la marque de luxe, ainsi que par le lien historique qui unit une marque à son pays d'origine. En cela, le label est une « forme de communication » et une source de valeur du capital-marque d'une entreprise dans le secteur du luxe.

⁷ Aiello et al., 2008, An international perspective on luxury brand and country-of-origin effect, *Brand Management*, Vol. 16, 5/6, p. 323-337.

1.1.1.3. Un service individualisé

Le produit de luxe s'accompagne d'un service exigeant, source de valeur pour la marque. Un service d'excellence à la hauteur du produit est indispensable à la satisfaction du client dans le temps et sous-tend la recherche d'un environnement esthétique particulier et une expérience de marque, sources de connivence avec le client. En effet, le bien de luxe est aussi défini d'après sa dimension expérientielle (Vickers et Renand, 2003). La notion d'expérience est aujourd'hui omniprésente dans l'économie et a toujours été un impératif des marques de luxe. Le client, au-delà du produit, recherche une stimulation des sens et le souvenir d'un moment inoubliable et unique devient un outil de communication puissant pour les marques de luxe. Comme le montre la figure 2 de progression de la valeur économique, les marques de luxe, hautement différenciées et observant des prix élevés, doivent naturellement intégrer la notion expérientielle dans leur offre.

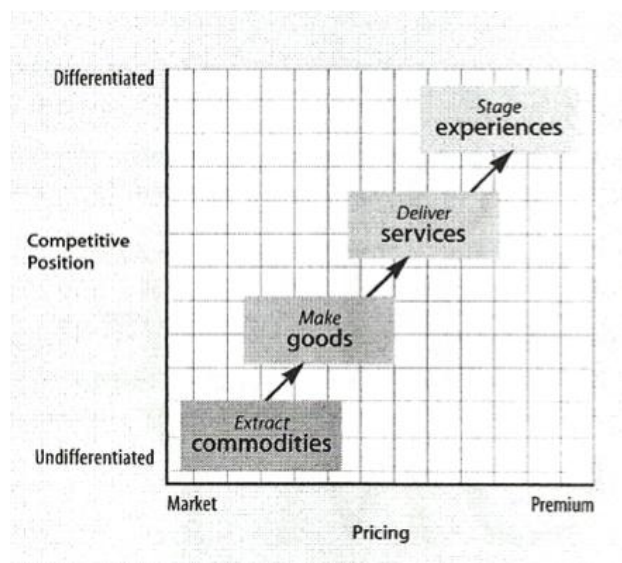


Figure 2 : progression de la valeur économique, Pine et Gilmore 1998

Le service commence avec le portier à l'entrée d'un magasin ; un opérateur téléphonique ou un réceptionniste constituent souvent les premiers points de contact entre le consommateur et la marque. Le personnel d'accueil et de vente, en adéquation avec la marque (valeurs, présentations, codes vestimentaires, conduite etc), est un atout considérable pour une marque. Il en va de même de la présentation intérieure et extérieure du point de vente, c'est-à-dire l'agencement du magasin et le merchandising. D'ailleurs, interrogés sur leurs attentes des marques de luxe, 41%⁸ des Hauts Revenus en France déclarent qu'acheter un produit de luxe, c'est aussi aimer passer du temps dans un lieu exceptionnel. Tous ces éléments participent au service offert aux clients. Le produit de luxe se mue alors en expérience polysensorielle de la marque à laquelle les consommateurs participent. La directrice d'une boutique de luxe corrobore l'idée d'une forte dimension expérientielle⁹ : « Quelqu'un qui rentre chez nous va plonger dans l'univers Louis Vuitton. » Grande tendance depuis quelques années, le marketing expérientiel consiste à prendre l'essence du produit de luxe et l'extrapoler en un ensemble d'expériences tangibles et interactives pour renforcer l'offre. Holbrook et Hirschman (1982) ont identifié plusieurs aspects de consommation de nature expérientielle comme l'amusement, les émotions ou la fantaisie. Le marketing expérientiel peut renforcer la valeur du produit de luxe et de la marque en apportant de la profondeur, du concret aux consommateurs qui ont dès lors une relation de familiarité avec l'environnement de la marque. Au final, les consommateurs ont le sentiment de détenir assez d'informations pour effectuer ou

⁸ Etude Ipsos France des Hauts Revenus 2005.

⁹ Entretien mené le 2 février 2010 à Strasbourg.

non un achat. Tsai (2005) parle d'expérience co-crée à travers une structure de marque holistique, l'univers de la marque. A la base de l'expérience, il y a la connexion et la participation des consommateurs qui sont deux paramètres conditionnés par le niveau de service délivré. Ainsi, le service aux clients en tant que source de valeur contribue au dessein d'excellence inhérent aux marques de luxe.

Un autre concept qui permet le développement d'un service amélioré aux consommateurs de produits de luxe est le CRM (« Customer Relationship Management »), soit la gestion de données quantitatives et qualitatives individuelles recueillies pour mieux répondre aux attentes spécifiques de chaque client. Les marques de luxe s'inspirent des méthodes classiques de CRM mais se distinguent par la manière dont elles les appliquent (Cailleux et al., 2009). Le service « de luxe » suppose une connaissance des clients, la compréhension de désirs personnels pour permettre une prise en charge individualisée de chacun. C'est la customisation du service. Et ceci a le plus souvent lieu au sein des boutiques de luxe, l'épicentre de l'expérience des consommateurs. Il s'agit aussi pour les marques de luxe de s'adapter aux innovations technologiques de communication et de traitement de l'information dans le but d'améliorer toujours plus l'offre et les prestations de service des marques de luxe, sources de valeur pour les entreprises du secteur.

1.1.1.4. Une offre de rêve

Bastien et Kapferer¹⁰ distinguent avec justesse trois niveaux de relation à l'objet : le besoin, le désir et le rêve. Contrairement aux produits de base, le produit de luxe s'adresse au niveau du rêve. Le rêve va au-delà du besoin ou du désir et existe indépendamment de sa réalisation effective ou de son assouvissement. La marque de luxe évoque une représentation idéale qui semble alors, de fait, relever de l'irréel, en opposition frontale avec la dimension concrète du monde réel et accessible. Tous les individus sont amenés à rêver d'un produit sans que cela soit dépendant de l'acquisition réelle de ce produit ou de la recherche même de ce dernier. La directrice d'une boutique Sonia Rykiel témoigne¹¹ : « Ces articles, ce sont des parts de rêves. Ils représentent quelque chose qui peut être inaccessible ». Le rêve évolue hors du temps et hors des dimensions matérialistes. En raison de la part symbolique importante du produit de luxe, le rêve est une composante essentielle de sa valeur. Le produit bien que relevant de l'exceptionnel et fortement inspiré par le passé doit s'intégrer dans l'environnement culturel et social de l'époque afin de rester en adéquation avec les rêves et les aspirations des consommateurs. En ce sens, le produit est la concrétisation d'un certain rêve dans une période donnée. Le luxe qui fait appel aux rêves considère donc l'évolution de ces derniers qui sont aujourd'hui différents de ceux du passé. Le rêve est une source de valeur pour le produit de luxe et la marque de luxe capitalise sur celui-ci en captant son essence changeante et évolutive. Le facteur « rêve » est

¹⁰ Bastien V., Kapferer J-N, 2008, *Luxe Oblige*, Chapitre 6 Développer le capital de la marque, p. 166, Eyrolles, Paris.

¹¹ Entretien mené le 31 janvier 2010 à Strasbourg.

relativement facile à illustrer. Une étude menée en 2003 par RISC International¹², une entreprise de conseil spécialisée dans les études de marché et le marketing des marques, indique les marques de luxe auxquelles le rêve est associé dans trois différentes zones, le Japon, les Etats-Unis et l'Europe, en demandant aux enquêtés « quelles sont les cinq marques de luxe qui les font le plus rêver ». A titre d'illustration, Rolex et Gucci sont les deux seules marques à être citées dans ces trois zones parmi les cinq marques de luxe « qui font le plus rêver ». A l'échelle de la France, YSL, Chanel et Dior arrivent en tête. Le rêve permet également à l'objet de luxe d'enchanter tant les clients réguliers, les clients excursionnistes que les individus qui ne peuvent se permettre d'acheter ce produit en raison du prix trop élevé. Il est une source de valeur essentielle au produit du luxe qui sans lui n'aurait pas la même aura auprès des consommateurs. Le rêve en ce sens, symbolise également l'inaccessible et les valorise à travers l'acquisition du produit convoité. Le rêve est hautement personnel et subjectif tout comme l'est le luxe qui dépend de l'interprétation subjective des consommateurs (Kapferer, 1997). Pour illustrer de manière chiffrée le concept de « rêve », Dubois et Paternault (1995) ont développé une équation appelée « the dream formula » à partir de questions relatives aux comportements d'achat et aux perceptions des répondants par rapport à 34 marques de luxe. Des questions étaient posées au sujet du produit de la marque la plus désirée par les répondants dans différents scénarios (par exemple, si le répondant gagnait au loto, quelle marque choisirait-il ?). L'équation de régression obtenue explique le lien entre le degré de notoriété de la marque, le degré de rêve et les habitudes de consommation de produits de luxe :

¹² RISC International, 2003

$$\text{R\^eve} = -8,6 + 0,58 \text{ notori\^et\^e} - 0,59 \text{ achat}$$

Cette formule montre les variables impactant la valeur de r\^eve d'un produit, c'est \^a dire le d\^esir de le poss\^eder. L'intercepte n\^egatif (-8,6) indique que la valeur du r\^eve est n\^egative si la reconnaissance de la marque et les achats effectu\^es sont nuls. Ces deux variables sont donc essentielles \^a la valeur du r\^eve. Le degr\^e de notori\^et\^e de la marque est positivement corr\^el\^e, la marque de luxe doit donc assurer un minimum de communication aupr\^es du public pour faire conna\^itre la marque et d\^eclencher la curiosit\^e et le d\^esir des clients potentiels. Inversement, la fr\^equence d'achat et la possession des produits de luxe doivent rester limit\^ees car elles font diminuer la valeur du r\^eve et donc l'intention d'achat de la marque. Ce ph\^enom\^ene est appel\^e le principe de raret\^e et montre que la r\^ealisation effective du r\^eve \^a travers l'achat du produit de luxe d\^esir\^e fait baisser la valeur de ce produit et retire quelque peu la nature luxueuse de la marque. Si la connaissance de la marque stimule le d\^esir de poss\^eder un produit, l'acte effectif d'achat et la propri\^et\^e de ce produit ont tendance \^a d\^evaloriser la marque en retirant l'\^el\^ement de raret\^e qui lui \^et\^e attribu\^e au stade du r\^eve non r\^ealis\^e. En effet, un r\^eve devenu r\^ealit\^e n'est alors plus un r\^eve et la marque devient alors \^a la port\^ee du consommateur qui ne voit plus en elle l'inatteignable. La diffusion tue le r\^eve via la perte d'exclusivit\^e. L'\^equation illustrant les m\^ecanismes inh\^erents \^a la valeur de r\^eve d'une marque permet de cat\^egoriser les marques et d'adapter les activit\^es marketing selon chaque sc\^enario (Pau et Prendergast, 2000). Si par exemple, la connaissance de la marque est bonne mais la valeur de r\^eve est faible, il est

nécessaire de freiner les ventes de produits en augmentant la sélectivité de la distribution, en limitant les licences ou encore en élevant les prix de vente. Si, autre scénario, le faible niveau de connaissance de la marque dégrade la valeur de rêve, alors il est judicieux d'élargir la communication. La compréhension du phénomène de « rêve » a donc aussi des implications managériales essentielles pour les marques de luxe.

→

Le produit de luxe présente des qualités intrinsèques incontestables. Mais le luxe peut-il exister sans la marque ? Bastien et Kapferer fondent ici la différence fondamentale qui existe entre le luxe et l'artisanat et expliquent pourquoi des artisans de produits de très haute qualité exerçant depuis plusieurs siècles (exemple des créateurs artisans de saris de luxe à New Dehli) ne font pas dans le luxe. D'après eux, « la marque de luxe est d'abord marque et ensuite luxe ». Les produits, quelque soient leur facture et leur qualité, n'appartiennent pas au monde de luxe s'ils ne s'appuient pas sur une marque de luxe. La marque et le produit s'enrichissent mutuellement et ont besoin l'un de l'autre pour exister dans l'univers du luxe. La marque est ainsi non seulement une signature visible pour tous mais aussi un ensemble d'engagements, de garanties vis-à-vis des consommateurs. Elle suppose l'investissement dans des infrastructures par exemple, la régularité de ses produits à l'identique ou encore l'homogénéité des ses lignes de produits. La marque symbolise une conception et, en tant qu'élément construit, elle véhicule un univers propre. Quelles sont les sources de valeurs qui,

ajoutées à celles du produit, fondent le capital-marque des entreprises évoluant dans le secteur du luxe?

1.1.2. Les sources de valeur de la marque de luxe

1.1.2.1. **Une histoire et un créateur**

Toute marque de luxe est précédée d'un inventeur, un créateur qui s'est distingué et a construit sa réputation. En ce sens, la marque est postérieure à l'objet et se construit progressivement avant de s'imposer totalement en s'abstenant de l'objet. Alors qu'une marque naît dans son lien fort et dépendant à l'objet crée, elle surpasse ensuite petit à petit les références matérielles, survit à l'objet et s'impose en tant que référence en soi. La marque de luxe entretient le mythe de la personne fondatrice en maintenant son univers à travers le temps. L'identification de la marque à la personne physique et vivante dans l'esprit des gens permet de lier la complexité d'une personnalité individuelle à un ensemble de valeurs et de dimensions portées par la marque. Le nom sert à associer l'idée de conception et de réalisation manuelle au produit standardisé. La survie du souvenir du créateur à l'origine de la marque donne alors de la profondeur à la marque au-delà de sa survie réelle. La grande majorité des marques de luxe ont en commun de porter le nom de leur créateur ou de leur créatrice. Il est intéressant de s'interroger sur la gestion de la relation de la marque à son créateur (Gutsatz, 2001). Le nom d'une marque de luxe permet de se représenter son univers au sein

d'une communauté, mais il a aussi un pouvoir d'évocation très fort. A l'origine d'une marque de luxe se trouve un inventeur dont l'entreprise, le plus souvent, n'était qu'un moyen au service d'une idée. Par exemple, Gabrielle Chanel révolutionna l'industrie de la mode en insufflant aux femmes l'envie de se vêtir pour elles-mêmes de vêtements confortables mais non moins élégants. Derrière la création et la confection de vêtements, Gabrielle Chanel souhaitait surtout aider la femme active à s'épanouir et se libérer des codes de la société. L'idée, le dessein d'un créateur s'inscrit toujours dans une époque et un environnement contemporain, comme l'affirme le créateur Giorgio Armani en 1991 « Ma mode à moi s'adapte au monde actuel (...) Je dois indiquer un chemin, des références »¹³. Chaque créateur porte une certaine vision du monde et est animé par le désir d'amener cette vision au monde. La vision du monde, en tant qu'ensemble de représentations, apparaît à deux niveaux : le niveau normatif global où se trouvent les archétypes et les normes orientant l'action et le niveau fonctionnel où le créateur, par l'action, exprime sa conception des produits. Par ce processus, le créateur peut concrétiser sa vision du monde et matérialiser son idée. En cela, la marque est aussi une concrétisation accomplie d'une vision du monde d'un créateur irrémédiablement unique. Tous les éléments palpables d'une marque de luxe sont des objectivisations de représentations. « L'Histoire donne de l'épaisseur à la marque, une intemporalité aux objets »¹⁴. La marque de luxe ne peut exister sans racines, sans une histoire qui la façonne et lui confère une dimension

¹³ Dans le magazine Elle, 1991.

¹⁴ Bastien V., Kapferer J-N, 2008, Luxe Oblige, Chapitre 4 Facettes du luxe aujourd'hui, p. 115, Eyrolles, Paris.

supérieure, au-delà de l'attrait fonctionnel. D'ailleurs, pour 74%¹⁵ des Hauts Revenus en France, une marque de luxe doit d'abord s'appuyer sur son patrimoine, ses racines. De l'histoire de la marque sont issus des valeurs, des codes, une identité. Un équilibre doit être trouvé entre la référence au passé de la marque et la modernité, nécessaire pour insuffler l'innovation, la création, la tendance. Pour survivre et perdurer, la marque doit rester fidèle à son positionnement historique afin de conserver son authenticité mais elle doit aussi comprendre et interpréter l'air du temps. L'héritage de la marque est en quelque sorte un prisme au travers duquel se fondent les orientations stratégiques pour maintenir la cohérence des manifestations de son identité.

Si l'histoire n'existe pas, la marque doit l'inventer, la construire en adéquation avec les autres composantes de son identité (cas des marques de luxe aux Etats-Unis par exemple). L'histoire de la marque est aussi un fil conducteur pour le consommateur et elle explique nombre de rééditions de produits ou de remises au goût du jour. Le parfum N°5 de la Maison Chanel est très représentatif. Lancé pour la première fois en 1921, le flacon a été redessiné plusieurs fois mais la fragrance et le graphisme ont été conservés et le parfum reste le plus vendu aujourd'hui dans le monde. Du passé, la marque conserve les signes récurrents dans le design des produits, ce sont les signes invariants. Les innovations prennent place dans la continuité du passé de la marque dans un processus d'enrichissement mutuel entre le fruit de l'innovation et l'héritage de la marque. La valorisation du patrimoine est d'ailleurs au cœur de la stratégie de développement des marques

¹⁵ Etude Ipsos France des Hauts Revenus 2005.

car l'histoire constitue une source importante de valeur du capital-marque pour les entreprises du secteur du luxe.

1.1.2.2. Une personnalité

La marque est personnifiée à travers son créateur mais la personnalité de la marque s'étend bien au-delà de celle de son créateur. La marque possède une identité propre qui reflète ses spécificités tangibles et intangibles. Elle hérite des traits de caractère de son créateur ou en construit d'autres en veillant à préserver une continuité. En ce sens, la marque est un tout holistique comprenant de multiples dimensions construites qui sont autant de traits de personnalité que l'on pourrait apparenter à un individu. La personnalité de la marque est alors définie comme « l'ensemble des caractéristiques humaines associées à (cette) marque » (Aaker, 1997). A ne pas confondre avec la personnalité de marque, l'ADN de la marque regroupe les spécificités de la marque sur lesquelles la marque ne peut transiger. C'est le programme génétique de la marque, sa substance, qui confère à l'entreprise des avantages tels que fidélisation ou l'attachement émotionnel des clients mais aussi des contraintes comme le respect strict du contrat implicite comprenant des invariants éthiques et esthétiques liés à l'image de marque ou certaines règles de fabrication et de conception.

Le concept de personnalité s'applique naturellement aux individus, mais pas uniquement. Cette question est l'objet de nombreuses recherches et le concept de personnalité appliqué à la marque a été développé. Cette métaphore qui consiste à considérer la marque comme une personne doit cependant être manipulée avec

précaution en raison des dissimilarités évidentes qui existent entre un individu et une marque. C'est pourquoi des échelles spécifiques aux marques sont mises en place dont la pertinence d'utilisation a été montrée¹⁶. Personnifier une marque, c'est lui attribuer un ensemble de traits de caractère humains. La personnalité humaine est vue comme une unité stable individuelle composée de traits (Huteau, 1985) regroupés autour de cinq facteurs (John, 1990) : l'ouverture, aux expériences nouvelles, le caractère consciencieux, l'extraversion, l'agréabilité et le névrosisme. Ces cinq facteurs forment le *Big Five Model* (Funder, 2001), aussi appelé le modèle OCEAN. Chacun de ces cinq facteurs est composé de multiples facettes dont le nombre varie selon l'auteur (Norman 1963, Goldberg 1990). Afin d'être crédibles et opérationnels, ces facteurs ont été transformés et adaptés à la marque, et cinq autres facteurs ont émergé dans la littérature (Aaker, 1997) : la sincérité, le dynamisme, la compétence, la sophistication et la rudesse (figure 3).



Figure 3 : modèle de Aaker, Ferrandi et al, 2003/4

¹⁶ Viot C., Personnalité de la marque : la métaphore justifie t'elle la transposition d'échelles de personnalité humaines ?

Dans une étude¹⁷ sur l'adaptation de l'échelle de personnalité de la marque de Aaker au contexte français, les chercheurs établissent une typologie des marques selon leurs profils de personnalité. Les marques de luxe se situent généralement dans le groupe des marques dominantes et fortement sexualisées, soit sous l'angle de la masculinité, soit sous celui de la séduction. Cela signifie que les marques de luxe ont une personnalité assurée et indépendante (caractère de domination), distinguée et excitante (caractère de séduction) et dans une moindre mesure, elles sont fiables (caractère de compétence). Ces marques appartiennent au segment des marques à forte valeur symbolique qui regroupe 20%¹⁸ des marques existantes.

La marque passe ainsi du statut d'objet passif à celui de partenaire à part entière. Mais contrairement à la personnalité humaine, la personnalité de marque n'existe qu'au travers d'une structure de perception de la marque. Les perceptions des traits de personnalité de la marque sont inférées par le contact direct ou indirect que le consommateur a avec la marque et non sur la base d'un certain comportement ou de ses caractéristiques physiques. Les traits de personnalité peuvent aussi être associés à la marque de manière indirecte à travers les attributs attachés au produit, les associations avec la marque, les éléments identitaires visuels (logo ou le symbole), le prix, le canal de distribution etc (Batra, Lehmann et Singh, 1993). Le degré d'isomorphisme entre les deux concepts est alors à modérer. Cependant, en tant que composante de l'identité d'une marque, la personnalité de marque apparaît comme un élément relativement stable et

¹⁷ Koebel MN., Ladwein R., 1981-88, L'échelle de personnalité de la marque de Jennifer Aaker : adaptation au contexte français, *Décisions Marketing*, n°16.

¹⁸ Koebel MN., Ladwein R., 1981-88, art. cité.

différenciateur. Au-delà, la personnalité de marque a un pouvoir prédictif des comportements de consommateurs en ayant un effet direct sur un ensemble d'intentions favorables à l'égard de la marque telles que l'intention d'achat, l'intention d'en parler favorablement, l'acceptation de prix plus élevés etc (Hayes, 2000). La personnalité de marque joue même un rôle important dans la construction relationnelle dyadique avec les consommateurs (Ji, 2003) et contribue à la fidélité envers la marque (Huber et al, 2000). Les vertus du bon usage de la personnalité de marque s'expliquent par la facilité rendue au développement des aspects émotionnels permettant d'accroître leur signification auprès de chaque consommateur potentiel (Fournier, 1998). Sur le plan psychologique, l'association de traits de personnalité aux marques permet au consommateur d'exprimer la congruence qu'il a avec la marque et la conception qu'il a de lui-même (Ferrandi et Vallette-Florence, 2002). « Les gens choisissent leurs marques de la même manière qu'ils choisissent leurs amis (...) ils les aiment simplement comme des personnes »¹⁹. L'individu retire réellement des bénéfices symboliques de sa consommation et entretient un rapport de familiarité avec « ses » marques de luxe. La détermination et la construction d'une personnalité de marque présentent donc un intérêt managérial certain pour les marques de luxe car elle leur permet de se différencier, de se rendre socialement lisible et intelligible, de prédire les comportements et d'établir un lien émotionnel fort avec leurs clients.

¹⁹ King S., 1970, What is a brand ? J. Walter Thompson Company Limited, London in Azoulay, Kapferer, 2003, Do brand personality scales really measure brand personality ?, Journal of Brand Management.

En tant qu'outil de mesure, la validité de l'échelle de la personnalité a cependant été remise en question (Azoulay et Kapferer, 2003). L'approfondissement du concept de personnalité de marque requiert effectivement une définition plus stricte avant d'en entreprendre la mesure. A ce jour, une confusion existe entre personnalité de marque et identité de marque, les deux étant trop souvent associées à l'ensemble des dimensions non tangibles de la marque. De plus, la personnalité de marque tend à se confondre avec les personnalités des consommateurs auxquels s'adressent les marques et des éléments de l'échelle semblent davantage mesurer la performance des produits que les marques elles-mêmes. La personnalité de marque est donc un outil important pour la création de la valeur du capital-marque des entreprises dans le secteur du luxe mais il doit être manipulé avec attention.

1.1.2.3. Une gestion particulière du temps

Dans le milieu du luxe, le temps prend une dimension particulière. Non seulement les marques puisent dans le passé des références et des éléments continuellement fondateurs de l'identité de la marque mais le temps représente également une source essentielle de sa valeur présente. Paradoxalement, les marques de luxe recherchent dans la gestion du temps une partie d'intemporalité qui leur permettrait de surpasser la matérialité du temps. Les créateurs y puisent souvent l'inspiration, saisissant aujourd'hui l'essence d'une collection réalisée autrefois. Lagerfeld entre autres directeurs artistiques se plonge fréquemment dans les archives de la Maison Chanel pour capter le sens, la grammaire sémiotique

de Coco Chanel. Prendre le temps est un impératif dans l'élaboration des objets, dans leur maturation. Le temps de former des artisans qualifiés, le temps de maturation de certains ingrédients, le temps du processus de fabrication ou d'assemblage. Le temps s'attache aussi à la dimension future. L'acquisition d'un objet de luxe est souvent considérée comme un investissement de long terme, un objet dont les qualités intrinsèques permettent une conservation qui s'étend au-delà de la durée d'usage d'un objet courant. Le souvenir du produit de luxe vit quant à lui souvent aussi longtemps que son propriétaire. De la même manière, la valeur même d'un produit de luxe peut augmenter avec le temps. L'exemple évident est le vin mais l'on peut également citer le cas des bijoux et de la couture pour lesquels il existe un marché de seconde main. Le temps de la consommation dans le cas de services est aussi caractéristique du luxe, l'expérience gustative par exemple est un rituel qui nécessite du temps pour l'appréciation. Le temps est donc une variable tout à fait spécifique pour les marques de luxe et il peut être une source non négligeable de valeur lorsque que ses particularismes sont compris et maîtrisés par les entreprises.

1.1.2.4. Une gestion particulière de la variable « prix »

Une marque de luxe est une marque capable de justifier en permanence des prix élevés (McKinsey Corporation, 1990). La référence au prix est omniprésente dans les définitions faites de la marque de luxe. Le dictionnaire Larousse, par exemple, présente le luxe comme le « caractère de ce qui est coûteux, raffiné, somptueux » (2004). Le mot « luxe » évoque généralement l'adjectif « cher ». Nous

l'avons vu, le produit de luxe tire sa valeur de la qualité de sa confection, de son pays d'origine, du service individualisé qui l'accompagne mais aussi de son histoire et de sa personnalité de marque. Ces sources de valeur apportent une portée symbolique imaginaire et sociale forte qui est difficile à quantifier mais qui, cependant, doit avoir un prix. L'excellence du produit qui explique son caractère luxueux justifie naturellement un prix élevé. Le prix, en ce sens, constitue une source de valeur pour la marque de luxe dans la mesure où il justifie des qualités intrinsèques et symboliques. Une manière de distinguer les biens de luxe est d'ailleurs d'observer leurs parts tangibles et intangibles : les biens de luxe sont des biens dont le ratio entre l'utilité fonctionnelle et le prix est le plus bas, et le ratio de l'utilité situationnelle sur le prix est élevé (Nueno et Quelch, 1998) ; l'utilité fonctionnelle étant définie comme le bénéfice tiré de l'usage intrinsèque du produit et l'utilité situationnelle étant le bénéfice tiré d'une situation particulière dans laquelle les qualités extrinsèques du produit interviennent. Les consommateurs intègrent cette variable dans leur processus cognitif de choix et il est intéressant d'observer justement dans quelle mesure le prix influe sur la demande.

- **L'élasticité de la demande au prix**

Généralement, la fonction de demande (figure 4) d'un bien est telle que lorsque le prix d'un bien (ΔP) baisse, la demande pour ce bien augmente (ΔQ). Dans ce cas, la relation entre le prix et la demande est un élément clef dans l'élaboration des stratégies marketing et il est possible de la mesurer au moyen de coefficients d'élasticité.

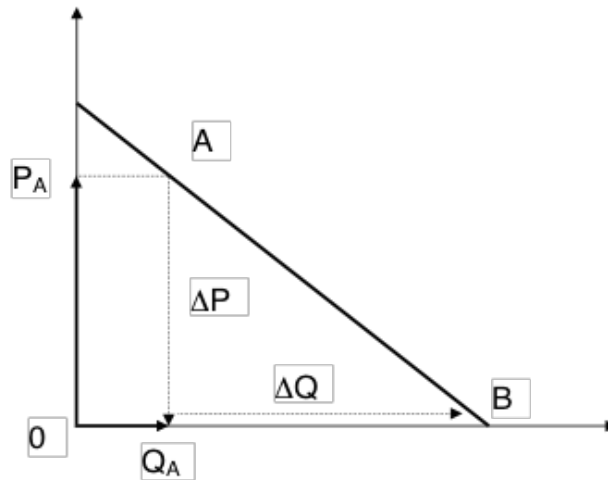


Figure 4 : fonction de demande en fonction du prix des biens et des quantités demandées

Ce concept n'est pas opérant dans le secteur du luxe car non seulement la baisse du prix d'un produit de luxe n'entraîne pas une hausse de sa demande, mais en plus, il est parfois impossible d'assimiler la relation entre prix et demande à une fonction continue et dérivable selon laquelle une variation de prix correspond à une variation de même mesure du volume de vente. Ce premier phénomène, propre au luxe, s'explique par l'existence d'un effet de seuil : en dessous d'un certain prix, le produit n'est plus considéré comme un produit de luxe par son marché et la clientèle potentielle s'en détourne et ne l'achète pas. Donc, une baisse de prix d'un produit peut stopper radicalement les ventes de ce produit et le coefficient d'élasticité peut alors être inopérant. Assez fréquemment, le coefficient d'élasticité de la demande au prix est nul, c'est à dire que lorsque le prix d'un

produit de luxe monte ou baisse dans une certaine proportion²⁰, la demande reste inchangée. Mais le plus souvent, le coefficient d'élasticité de la demande au prix est positif : la demande croît avec le prix. Ce résultat est typique des produits de luxe, il contredit totalement les phénomènes généralement rencontrés avec les produits de consommation courante. Dans cette perspective, le prix est naturellement une source de valeur pour le capital-marque de l'entreprise et comporte d'importantes implications managériales que nous verrons dans la deuxième partie de ce mémoire.

→

Les sources de valeur de la marque de luxe viennent s'ajouter aux sources de valeur de l'objet de luxe pour renforcer le capital-marque des entreprises dans le secteur du luxe. Ces éléments cumulatifs valorisent les représentations, partagées par les consommateurs et les clients, formant l'image de marque. Les sources de valeur sont naturellement associées à la marque de luxe mais elles sont essentiellement le résultat de décisions managériales stratégiques de l'entreprise. En effet, même si l'imaginaire développé autour des marques tend à faire oublier, la marque de luxe, au même titre que les marques de la grande consommation, est avant tout un produit marketing. A ce titre, les invariants de la marque de luxe contribuent à construire l'identité de marque, un concept fondamental au cœur de la ressource stratégique du capital-marque des entreprises dans le secteur du luxe.

²⁰ Selon l'effet de seuil de perception physiologique, les écarts de prix doivent être au moins de 30% pour être perceptibles. (Source : Bastien V., Kapferer J-N, 2008, Luxe Oblige, p. 231, Eyrolles, Paris.)

1.1.3. Le concept d'identité de marque

1.1.3.1. Identité de marque versus image de marque

La distinction entre image de marque et identité de marque doit être clairement établie car elle est au fondement de l'activité de gestion de la marque. La première est la résultante de la construction et de la gestion stratégique de la seconde, c'est à dire que la manière dont est créée et gérée l'identité de marque induit une certaine image de marque qui, elle, n'est plus du ressort de l'offre mais de celui de la demande qui se représente la marque. L'image de marque est l'identité d'une marque telle qu'elle est perçue par les consommateurs, tandis que l'identité de marque est un construit multidimensionnel tel que nous l'avons vu lors de la délimitation du concept de marque de luxe du point de vue de l'offre. D'un point de vue opérationnel, la construction de l'identité de marque est primordiale au lancement et à la pérennité d'une marque de luxe. C'est par ce processus que l'entreprise de luxe tend à influencer les perceptions qu'auront les consommateurs de la marque. Une identité de marque qui n'est pas en adéquation avec son image de marque traduit l'échec de la marque à contrôler son capital-marque, c'est à dire que les actions marketing n'ont pas réussi à induire une représentativité de la marque de luxe cohérente avec sa substance. Ici réside la difficulté de la gestion de la marque. Une marque est par définition créatrice de sens et représente une multitude de valeurs qui peuvent donner lieu à une multitude d'interprétations différentes. L'image de marque est le reflet direct des attributs et des invariants du produit tels qu'ils sont perçus par les

consommateurs. D'ailleurs, certains soutiennent que les consommateurs ne se préoccupent guère de savoir si la perception qu'il a d'un produit concorde avec sa réalité intrinsèque. Et ce présupposé peut mener directement à la tromperie du consommateur quand la valeur perçue va au-delà de la valeur réelle (Thjomoe, 2008). La gestion de la marque, lorsqu'elle est bien menée, permet de canaliser ces interprétations possibles en un faisceau de perceptions coïncidant avec l'identité réelle de la marque. Les marques de luxe se distinguent fortement sur ce point des marques de la consommation de masse en raison de leur fort pouvoir évocateur. Ce dernier est un élément de force mais il induit aussi un risque s'il n'est pas géré correctement. L'image de marque et l'identité de marque sont donc deux concepts essentiels à la compréhension et la mesure du capital-marque d'une entreprise évoluant dans le secteur du luxe.

1.1.3.2. Une analyse de l'identité de marque

L'identité de marque est « le fait, pour une marque, de pouvoir être reconnue comme unique, dans la durée, sans nulle confusion, grâce aux éléments qui l'individualisent. »²¹ Cette définition souligne bien les dimensions essentielles de spécificité/unicité et de durabilité de la marque. A l'origine, l'identité de marque est un terme utilisé par les agences de communication pour désigner l'ensemble des actions de communication qui permettent d'identifier la marque. Progressivement, des termes tels que l'âme des entreprises, la raison d'être ou encore le code génétique de la marque apparaissent dans la littérature spécialisée.

²¹ Chevalier M., Mazzalovo G., 2008, Management et marketing du luxe, p. 178, Dunod, Paris.

Le concept d'identité de marque, traduit de l'anglais « brand identity » né au début des années 1980 et devient un instrument d'analyse en marketing. Parallèlement, les marques connaissent un phénomène de personnification. En 1992, Kapferer met en place un outil analytique permettant d'appréhender l'ensemble des dimensions de l'identité d'une marque, le prisme d'identité (figure 5). Il présente six dimensions autour d'un prisme qui représentent les caractères identitaires de la marque coté émetteur (du côté de la marque, « constructed source ») et coté destinataire (du côté des clients, « constructed receiver »).

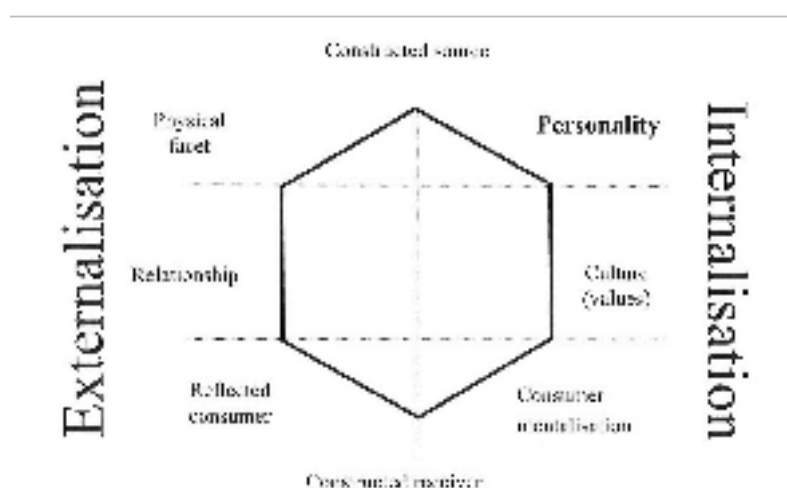


Figure 5 : prisme d'identité de la marque selon Kapferer (1992)

Le physique de la marque renvoie aux caractéristiques objectives des produits délivrés. La personnalité regroupe les attributs humains appliqués à la marque. La culture fait référence à ses valeurs originelles. La relation a trait aux liaisons entre la marque et les individus. Le reflet et la mentalisation renvoient au profil général du client type de la marque et au regard qu'il porte sur lui-même. L'étude de l'identité de la marque et sa gestion intelligente sont indispensables aux marques

de luxe. Elles permettent de maintenir un positionnement stratégique viable sur ses marchés cibles par rapport à ses concurrents, et permettent également de conserver un langage commun à toutes leurs manifestations à travers les activités marketing de communication (campagnes de publicité et de relations publiques, choix des supports médias et de la fréquence, choix évènementiels etc.), de distribution (choix du mode de distribution et des concepts d'aménagement internes et externes aux points de vente etc.), de conception des produits (choix des matériaux, des coloris, de la qualité de la confection etc.) et des services et de politique de prix (la fixation des prix en fonction du positionnement de la marque). A tous les niveaux d'exécution de la stratégie de la marque de luxe, l'étude de l'identité occupe une place importante. Michel Chevalier et Gérard Mazzalovo²² mettent, par exemple, en évidence la place de l'identité de marque dans l'avancement d'autres projets tels que : le concept architectural des magasins, le design des produits, la revue de l'organisation, la revue de la stratégie industrielle, la rationalisation de l'offre produit etc. En bref, l'identité de marque, considérée méthodiquement dans la gestion de la marque, assure la cohérence de la marque auprès de ses publics (clients, personnel interne, grand public etc.) et permet l'adéquation de l'identité de marque avec l'image de la marque.

Au niveau des pratiques opérationnelles, l'identité se retrouve dans chacun des produits d'une marque comme l'explique la directrice des boutiques Swarovsky à Strasbourg : « on essaye d'être présent un peu dans tous les segments en gardant toujours notre identité »²³. L'identité d'une marque est aussi

²² Chevalier M., Mazzalovo G., 2008, Idem, p. 217.

²³ Entretien mené à Strasbourg le 28 janvier 2010.

matérialisée par des produits iconiques qui intègrent l'identité et l'ADN de la marque. Ces produits sont reconnaissables et ont une fonction symbolique forte. Ce sont généralement les produits auxquels les consommateurs associent une marque de prime abord. L'icône permet d'inscrire la marque dans la durée et de la rendre culte. L'objet iconique n'est pas figé dans le temps mais évolue avec son époque. Il en va ainsi des rééditions de produits créés dans le passé et réactualisés. Elles répondent à une attente réelle présente des clients et permettent à la marque d'affirmer son identité à travers des valeurs sûres issues de son passé. Afin que les marques ne tombent dans la représentation simpliste, la banalité ou le stéréotype, elles veillent à se distinguer réellement des autres marques. Dans cette démarche, l'identité d'une marque ne se limite pas à quelques traits grossiers et communs mais en appelle à tous les signes identitaires de la marque tels que le logo, les symboles, les imprimés phares, les matériaux, les formes fétiches etc. Tous forment une identité complexe et distincte, source de valeur pour le capital-marque, et maintenue au centre des décisions stratégiques des entreprises du luxe.

1.1.3.3. Une approche sémiotique

Toute production et toute activité peut s'apparenter à un système de signes accompagné d'un processus de génération de sens culturel et social. La sémiotique est un outil de plus en plus utilisé par les marques de luxe afin de mieux comprendre les comportements des consommateurs, décrire leurs attentes et enfin, diligenter les activités marketing. D'abord créée et appliquée à la médecine par Emile Littré, le terme a ensuite été repris par Ferdinand de Saussure (1916) et

étendu à l'ensemble « des signes au sein de la vie sociale ». Aujourd'hui, la sémiotique est une science consistant à l'étude des signes et des différents niveaux de signification (dénotations et connotations), et qui reste largement utilisée dans plusieurs disciplines. La sémiotique permet d'aller plus en profondeur dans l'étude de l'identité de la marque de luxe en ne limitant pas l'approche des concepts au niveau de surface ou au niveau narratif. Ici, on considère une hiérarchie des niveaux de création de sens, visible sur la figure 6, et démontrant le parcours génératif de la signification. Le sens se transmet des niveaux profonds dits axiologiques (le noyau de valeurs fondamentales) aux niveaux plus superficiels par un mécanisme d'enrichissement progressif. Les valeurs fondamentales d'une marque ne deviennent une réalité perceptive qu'en remontant les niveaux, ce qui permet à la marque de créer du sens. Ce processus permet de distinguer les éléments invariants de la marque qui forment son identité substantielle des éléments évolutifs qui apparaissent aux niveaux plus superficiels.

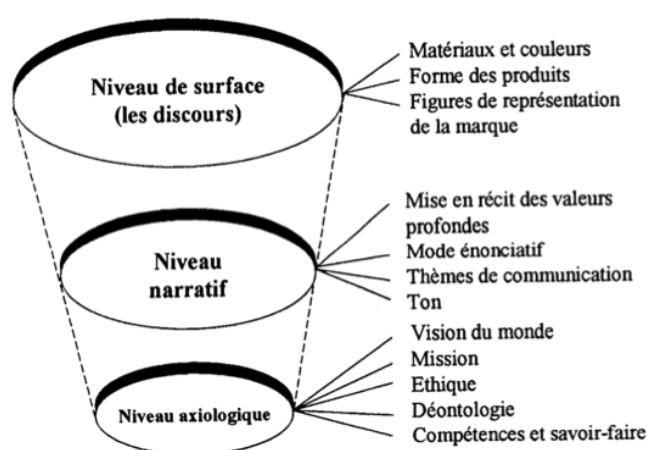


Figure 6 : perspective sémiotique de la marque, Heilbrunn et Hetzel 2003

Au niveau de la marque, il s'agit de déterminer les éléments de l'axe paradigmatique suivants : les matériaux de fabrication des produits, les éléments morphologiques et les formes des produits, les éléments scripturaux inscrits sur les produits, les éléments chromatiques ainsi que les éléments graphiques et typologiques. Les traits composant l'axe paradigmatique d'une marque de luxe permettent d'observer son processus de communication et de signification à deux niveaux : le niveau dénoté correspond à la valeur intrinsèque du produit et le niveau connoté représente l'ensemble des significations symboliques attribuées au produit.

Concrètement, une telle analyse de la marque permet le maintien de l'identité de marque dans ses diverses manifestations ainsi que la mesure du degré d'adéquation entre les effets de sens voulus par la marque et ceux perçus par les consommateurs cibles (registres de valeurs évoqués cohérents avec les représentations).

A la fin des années 1980, Jean-Marie Floch alors professeur de sémiotique à l'Ecole des hautes études en sciences sociales, développa plusieurs outils dérivés des disciplines de sémiotique visant la définition et le maintien de l'identité des marques. Ces dernières sont des systèmes qui produisent du sens et il s'agit alors tout d'abord de décrire aussi objectivement que possible leurs processus de production de sens. Une distinction doit être faite entre le signifiant, l'élément matériel de la marque, et le signifié, la représentation à laquelle l'élément matériel est rattaché. Ces deux composantes forment un tout inséparable qui peuvent néanmoins être étudiés distinctement et la classification comprend parfois un troisième élément appelé référent, l'objet réel auquel renvoie le signe (Peirce,

1883). L'un des outils d'analyse de la sémiotique est le carré sémiotique, « une grille de structuration du sens formée de deux opérations (négation et implication) et de trois types de relations entre des axes sémantiques dont chaque position opposée présuppose l'autre »²⁴. Le carré sémiotique développé par Greimas (1979) et repris par Floch (1983) repose sur le postulat de Saussure (1916) selon lequel « il n'y a de sens que dans la différence »²⁵ et constitue un modèle essentiellement dynamique. La marque est ici un système de relations entre des pôles sémantiques et non uniquement un système de signes de nature statique. Et plutôt que de ne considérer la différence qu'en tant qu'opposition entre deux éléments, la sémiotique structurale propose trois modalités de différenciation : la contrariété, la complémentarité et la contradiction privative. Ces trois modalités de différence forment l'articulation entre les pôles du carré sémiotique comme l'illustre la figure 7.

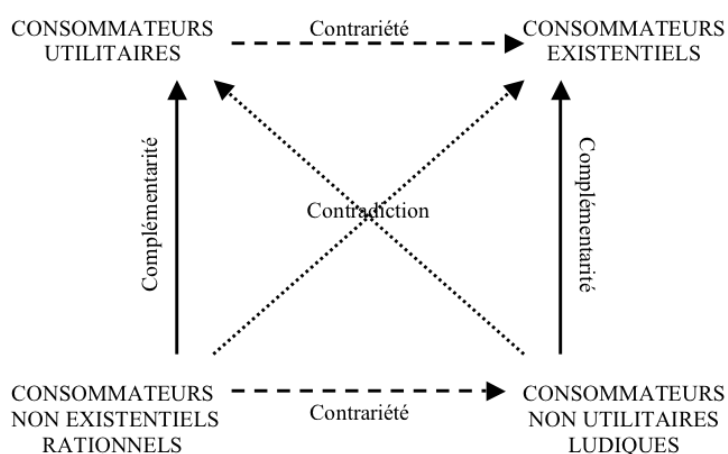


Figure 7 : carré sémiotique des consommateurs de produits de luxe

²⁴ Evrard, Y, Pras, B, Roux, E, 2002, Market : études et recherches en marketing, fondements, méthodes, 2^{ème} édition, Nathan.

²⁵ Hetzel P., Marion G., 2000, Les contributions françaises de la sémiotique au marketing et à la publicité, Gestion.

Les valeurs des consommateurs « existentiels » sont des valeurs générales universelles qui motivent les actions de la marque. Elles sont de l'ordre de l'utopie, de l'idéal et s'opposent aux valeurs « non existentielles » dites critiques. Les valeurs des consommateurs « utilitaires » sont de nature instrumentale dans la mesure où elles représentent l'ensemble des moyens nécessaires pour atteindre la finalité existentielle. Les valeurs « utilitaires » sont pratiques et s'opposent aux valeurs « non utilitaires » dites ludico-esthétiques. La nature de la relation entre ces deux pôles est la contradiction. Cet exemple relatif aux consommateurs de produits de luxe illustre dans quelle mesure le carré sémiotique permet d'organiser de manière cohérente l'univers abstrait de la marque sans omettre les relations dynamiques existant entre ses différentes composantes. Sur le plan opérationnel, le carré sémiotique permet une vision structurée du positionnement spécifique d'une marque et de ses évolutions envisageables. Par exemple, un chef de produit choisira d'accentuer son plan d'actions sur un côté du carré plutôt qu'un autre afin d'orienter les perceptions des consommateurs dans un certain sens. Les pôles du carré varient naturellement en fonction de l'angle de recherche. Ainsi, par exemple, l'axe sémantique choisi pour l'observation du positionnement des parfums de la marque Calvin Klein²⁶ est celui qui oppose culture et nature. Bien que le carré sémiotique envisage une mise en relation dynamique, une même marque peut évoluer dans le temps et modifier son positionnement sémiotique. Suivant la même méthodologie, le carré sémiotique peut révéler le positionnement

²⁶ Exemple tiré de Chevalier M., Mazzalovo G., 2008, *Idem*, p. 198.

de plusieurs marques les unes par rapport aux autres sur un même axe sémantique. Le carré sémiotique est donc un outils parmi d'autres (mapping sémiotique, schéma narratif, rosace de Sicard) utilisé par les marques de luxe pour les aider à gérer leur image de marque et il repose sur la notion d'identité de marque.

→

La marque de luxe tire sa valeur de ses qualités intrinsèques et devient une signature visible de l'objet exceptionnel. Elle garantit l'excellence vers laquelle tendent les marques de luxe et remplit une fonction de reconnaissance. Le consommateur qui achète un produit de luxe sur lequel figure une marque est garanti de l'exclusivité et de la qualité de son achat. Non seulement la signature rend le produit clairement identifiable mais il est aussi un gage de satisfaction. La signature de la marque apposée sur chaque produit signifie que ce dernier intègre la personnalité et l'identité de la marque. Mais l'objet marqué n'est rien sans un consommateur qui souhaite l'acquérir. Les entreprises du luxe orientent aussi leurs décisions stratégiques d'après l'observation et la caractérisation des consommateurs des produits et services de luxe. En cela, l'analyse des perceptions de la marque de luxe est une étape essentielle dans la délimitation des concepts de « marque de luxe » et de « capital-marque ».

1.2. Du côté de la demande : les perceptions de la marque de luxe

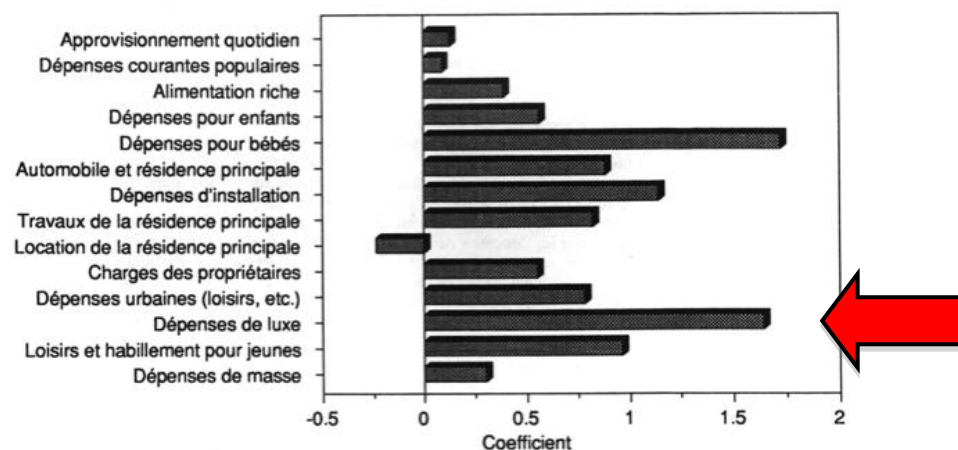
Il n'y a pas de marque, seulement les expressions de cette marque. Dans ce sens, construire une marque de luxe, c'est construire sa perception, la rendre distinctive et plaisante. Outre la réalité tangible du produit de luxe, la définition de la marque de luxe comprend les représentations et les attentes qu'en ont les consommateurs. A ne pas confondre avec l'identité de la marque qui est un construit de nature émissive constituant la substance de la marque, l'image de marque, quant à elle, est le résultat des ces perceptions et est de nature réceptive. En d'autres termes, l'image de marque et la perception de l'identité de marque et sa compréhension permet de mieux apprécier les différentes dimensions de la marque de luxe. Impossible d'aborder ce concept sans une approche multidimensionnelle tant le comportement du consommateur de produits de luxe, influencé par un système de valeurs et de pensées hérité de son histoire et du contexte social dans lequel il évolue, est complexe. Après avoir observé le profil de la clientèle du luxe, nous verrons les aspects comportementaux des consommateurs. Les acceptations étant variables, afin de capturer le concept de manière englobante, nous verrons successivement, dans une deuxième partie, les motivations, les bénéfices recherchés et les orientations des consommateurs de produits de luxe. Dans une dernière partie, nous chercherons à quantifier la valeur d'une marque de luxe.

1.2.1. La clientèle du luxe : une analyse socioéconomique

1.2.1.1. Un niveau de richesse

Selon la théorie du consommateur, au niveau microéconomique, le revenu et les prix jouent un rôle essentiel dans la détermination des choix du consommateur car ce dernier, rationnel, maximise sa fonction d'utilité, sous la contrainte de ses moyens, en manifestant ses préférences entre divers paniers de biens.

Le premier facteur d'influence sur le choix de consommation est le revenu (Bayet et al., 1991). Cet effet du revenu est d'importance variable selon les catégories de produits et services mais il est particulièrement manifeste dans les catégories du luxe, et a naturellement une incidence sur les habitudes de consommation c'est à dire sur la fréquence d'achat et la distribution des postes budgétaires comme le montre le diagramme suivant.



Lecture : le coefficient indiqué pour chaque groupe correspond au rapport entre les consommations des ménages les plus riches (revenu > 18 000 francs par mois en 1985) et celles des ménages de revenu moyen (6 800 francs par mois), exprimé en logarithme, toutes choses égales par ailleurs (c'est à dire à catégorie socio-professionnelle, catégorie de commune, type de ménage et diplôme identiques).

Figure 8 : influence du revenu selon les groupes de dépenses, Bayet et al. 1991

D'après la courbe d'Engel (figure 9) qui montre l'évolution de la consommation d'un type de biens (axe des ordonnées) en fonction du niveau de revenu d'un agent (axe des abscisses), les biens de luxe sont des biens dits supérieurs pour lesquels la demande augmente plus rapidement que le revenu. Dans ce cas, l'élasticité-revenu de la demande de biens de luxe est strictement supérieure à 1, ce qui signifie qu'une augmentation de 1% du revenu résulte en une consommation de biens de luxe d'une proportion supérieure, ou en d'autres termes, le pourcentage de variation de la consommation en biens de luxe résultant d'une augmentation de 1% du revenu est supérieur à 1%. Ceci signifie que plus les niveaux de revenus des consommateurs augmentent et plus la part de consommation consacrée aux biens et services de luxe va croître, élargissant ainsi la demande potentielle sur marché du luxe. Ce résultat permet aussi aux entreprises du secteur de mieux comprendre le profil et les motivations de leur clientèle traditionnelle.

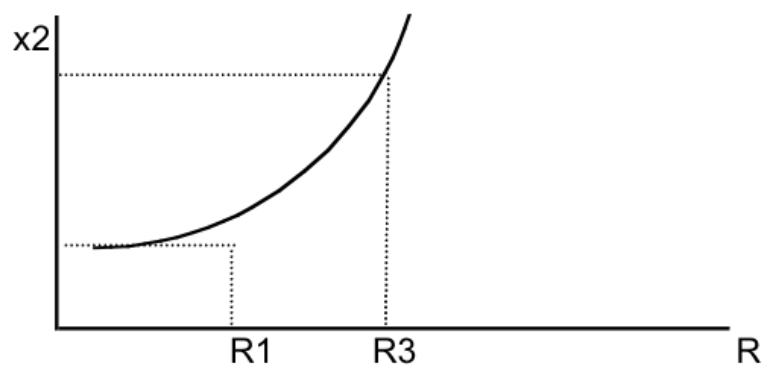


Figure 9 : courbe d'Engel de la consommation de biens supérieurs selon le niveau de revenu

Les clients traditionnels de produits de luxe sont appelés HNWI (High Net Worth Individuals) et ont été identifiés à l'échelle mondiale par Capgemini et Merrill Lynch. Les HNWI regroupent les personnes possédant plus d'un million de dollars américains en actifs, résidence principale exclue. En 2007, 10,1 millions de HNWI sont dénombrés et leur richesse totale atteint 40,7 milliards de dollars, soit une hausse de 9,4% par rapport à 2006. Et ce chiffre augmente chaque année (figure 10).

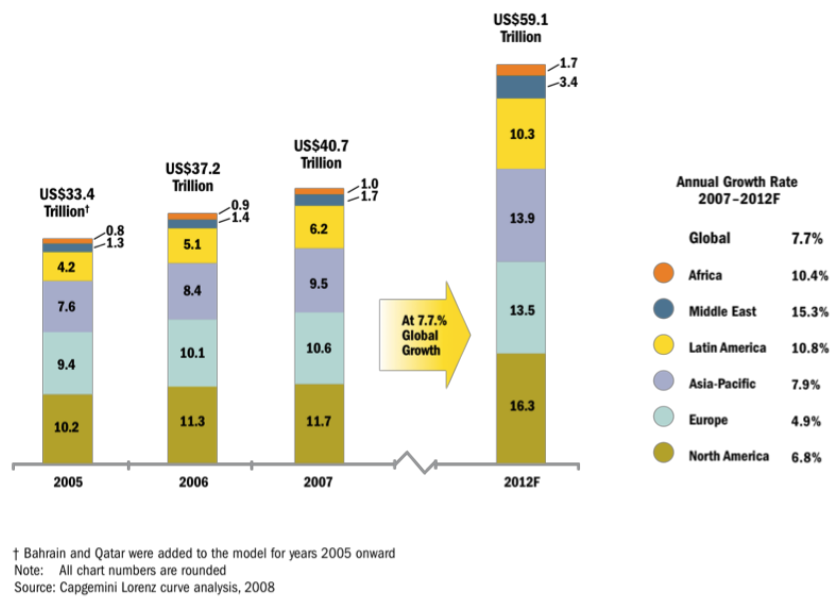


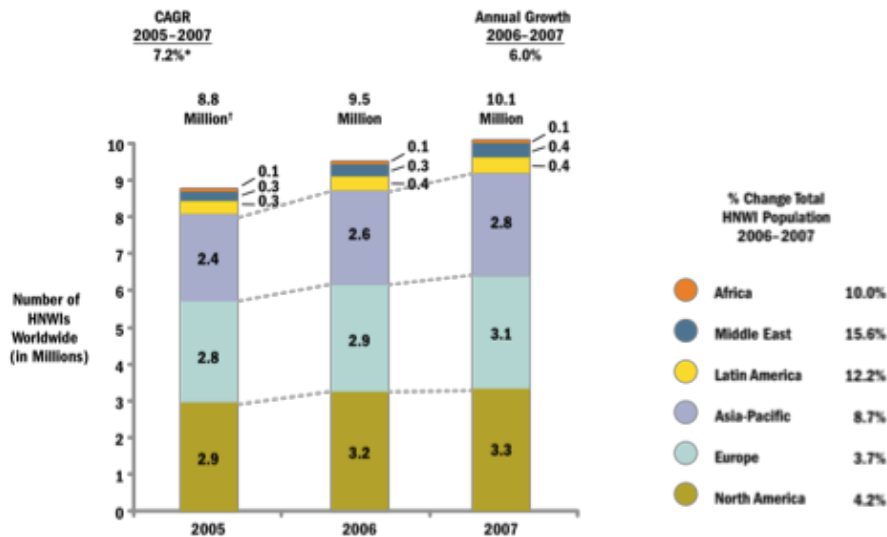
Figure 10 : prévisions de richesse des HNWI par région, Capgemini Merrill Lynch
2008

D'après les prévisions de Capgemini & Merrill Lynch²⁷, les HNWI se partageront 59,1 milliards de dollars en 2012 à l'échelle mondiale (figure 10), ce qui représente

²⁷ Capgemini, Merrill Lynch, 2008, World Wealth Report.

une manne considérable potentiellement allouable aux produits et services de luxe. La croissance soutenue du nombre de clients potentiels des marques de luxe est un phénomène qui conforte ces dernières et oriente leurs stratégies de développement à l'international. Bien que ces chiffres grandissants concernent l'ensemble des continents, les entreprises du luxe se penchent sur les spécificités de chaque marché afin de profiter au maximum des opportunités qu'ils offrent en servant et anticipant au mieux les attentes des consommateurs cibles.

Les HNWI sont inégalement répartis. Largement présents dans les marchés matures tels que l'Amérique du Nord et l'Europe avec respectivement en 2007, 3,3 et 3,1 millions de personnes détenant plus d'un million d'actifs financiers, les HNWI sont en forte croissance sur d'autres marchés, notamment en Asie (figure 11).

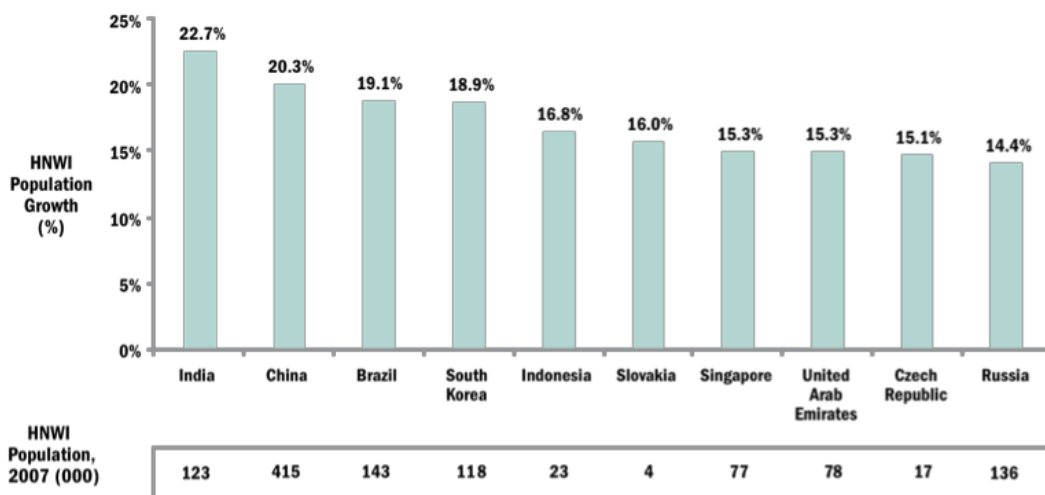


Note: High Net Worth Individuals (HNWIs) hold at least US\$1 million in financial assets, excluding collectibles, consumables, consumer durables and primary residences

Ultra-High Net Worth Individuals (Ultra-HNWIs) hold at least US\$30 million in financial assets, excluding collectibles, consumables, consumer durables and primary residences

Figure 11 : nombre de HNWI de 2005 à 2007, Capgemini, Merrill Lynch 2008

Ces graphiques nous indiquent la répartition des HNWI dans le monde ainsi que la répartition de la richesse. Cette dernière est logiquement répartie proportionnellement au nombre de HNWI. La croissance en nombre des HNWI en 2007 était la plus forte en Inde, en Chine et au Brésil avec respectivement 22,7, 20,3 et 19,1% d'augmentation par rapport à 2006 (figure 12), ces chiffres excédaient largement les taux de croissance des HNWI dans les économies matures. Ces populations en croissance des revenus les plus riches sont naturellement des marchés attrayants pour les marques de luxe.



Note: Growth rates and absolute HNWI numbers are rounded
 Source: Capgemini Lorenz curve analysis, 2008

Figure 12 : croissance du nombre de HNWI entre 2006 et 2007, Capgemini Merrill Lynch 2008

Parmi les HNWI, il est intéressant d'observer la part des ultra-HNWI dont la valeur des actifs de chacun dépasse les trente millions de dollars. En 2007, ils sont plus de

cent mille dans le monde et, proportionnellement au nombre de HNWI, les ultra-HNWI sont les plus nombreux en Amérique latine et en Afrique (figure 13).

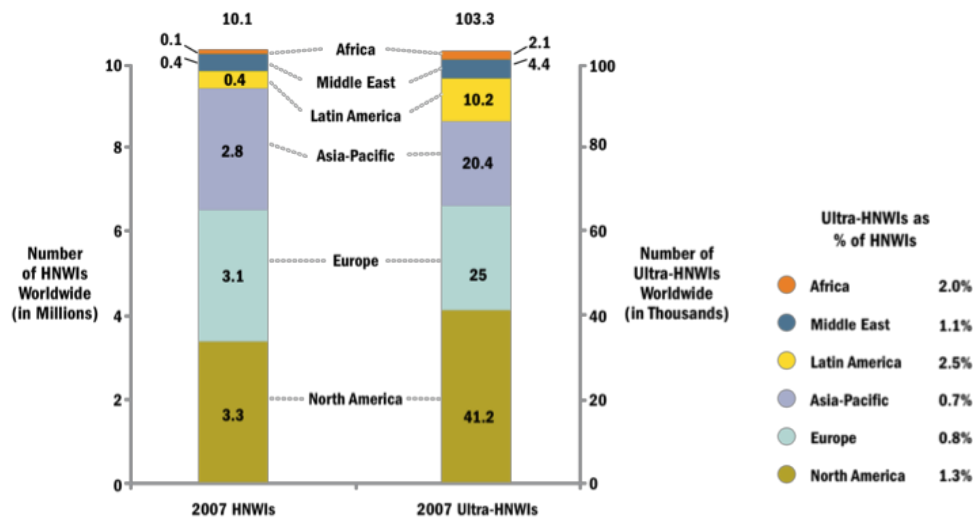


Figure 13 : distribution géographique des HNWI et des ultra-HNWI en 2007 par région, Capgemini Merrill Lynch 2008

Une grande différence dans le niveau de richesse existe entre ces HNWI et les consommateurs occasionnels de produits de luxe, appelés les excursionnistes par Bernard Dubois et Gilles Laurent (1999) suite à l'examen des résultats d'une enquête menée par Risc Consumers. Il est important de distinguer parmi les consommateurs de produits de luxe les clients réguliers et les clients sporadiques. Potentiellement, tous les habitants des pays développés sont des consommateurs de produits portant une marque de luxe. De fait, certains accessoires constituent des produits d'entrée de gamme pour les marques et visent une cible large de clients (lunette, produits dérivés, certains sacs etc.) avec des prix plus accessibles. Ces objets sont perçus comme exceptionnels par les consommateurs

excursionnistes ordinaires. La clientèle traditionnelle évaluée à 80 millions de personnes par le Risc Institute, consomme, quant à elle, les produits de luxe de manière courante. Ces objets sont perçus comme ordinaires par les consommateurs extraordinaires. La distinction entre gens ordinaires et gens extraordinaires s'explique par leur niveau de richesse. Ce décalage peut être aisément illustré par le « Cost of Living Extremely Well Index » édité chaque année par Forbes (tableau 1).

	1976	1986	1994	2000	2007
Indice « Cost of Living Extremely Well Index »	100	245	400	500	772
Coût de la vie (Indice des prix à la consommation)	100	192	250	300	385

Tableau 1 : Cost of Living Extremely Well Index, Forbes 2007

Ces chiffres montrent l'écart qu'il existe entre les ressources nécessaires à la vie courante et celles nécessaires à la vie de luxe. L'étude part d'une base 100 en 1976 puis observe l'évolution du coût de la vie pour les personnes aux revenus ordinaires et celles vivant dans le luxe. La polarisation du marché s'accroît chaque année. Il devient de plus en plus onéreux d'entretenir une vie de luxe pour les HNWI et parallèlement, les excursionnistes auraient plus de difficultés à s'offrir des produits de luxe. Ces derniers deviennent hors de portée pour les consommateurs ordinaires. Si nous avons vu qu'il y a effectivement plus de HNWI d'année en année, les standards d'accès à la vie de luxe augmentent également et

s'éloignent toujours plus des standards de la vie dite normale. Ces évolutions sont autant de variables macroéconomiques que doivent considérer les marques de luxe dans l'élaboration de leurs stratégies de développement et leurs activités de gestion du capital-marque.

1.2.1.2. Une répartition géographique

Les différences entre les clientèles de luxe nationales sont frappantes. Les comportements des consommateurs face aux marques de luxe varient d'un pays à l'autre en termes de revenus, d'allocation des dépenses, d'habitudes de consommation, de fréquence d'achat, de rapport aux produits de luxe etc. Et ce, pour des raisons tenant à l'histoire, au niveau de développement et à la culture de chaque pays. Une grande distinction peut être faite entre les dépenses motivées par une passion de l'acheteur (« passion investments ») tels que les objets d'art, et les dépenses de luxe à proprement dit, de nature plus expérientielle telles que les voyages. De manière générale, les objets de collection représentent le premier poste de dépense de luxe pour les HNWI à hauteur de 16,2% des investissements réalisés dans le secteur du luxe. Viennent ensuite les objets d'art avec 15,9% des dépenses, puis les bijoux. Comme l'illustre la figure 14, les dépenses en produits et services de luxe ne sont pas également réparties dans le monde.

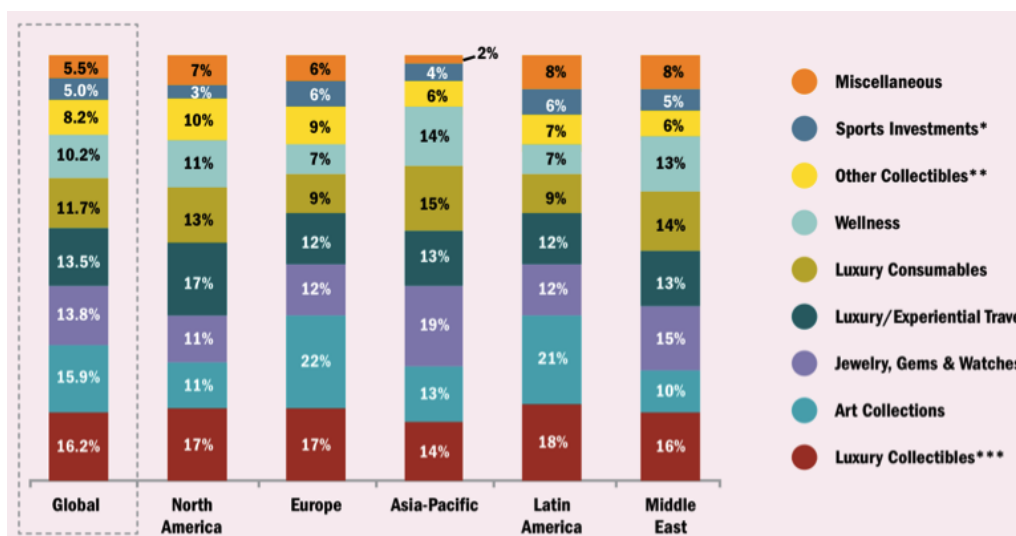


Figure 14 : dépenses des HNWI dans les produits et services de luxe, Capgemini

Merrill Lynch 2008

- **L'Europe et le cas français**

Les consommateurs HNWI des pays européens ne partagent pas le même profil en matière de dépenses de luxe, bien que leurs caractéristiques soient plus ou moins homogènes au regard des consommateurs sur les autres continents. Cette homogénéité s'explique par les niveaux de développement semblables des économies ainsi que par une histoire commune. C'est pourquoi les études menées sur les comportements des HNWI considèrent l'Europe comme une unité d'étude valide. Prenons le cas d'un pays européen plus spécifiquement. En France, le principe de non ostentation semble régner. Le luxe y est d'abord une affaire de plaisir personnel pour 55% des 8% de la population française bénéficiant au sein de leur foyer d'un revenu d'au moins 58 000 euros net annuel avant impôt. Cette étude Ipsos France des Hauts Revenus menée en 2007 auprès des 3,8 millions de Français les plus fortunés montre que ce sont d'abord les qualités intrinsèques du

produit de luxe et de la marque (un style unique, une histoire, un savoir-faire, un gage de qualité) qui motivent leurs achats et non l'approbation sociale ou l'apparition ostentatoire (prestige, reconnaissance par les autres). A l'échelle de la France, les études montrent qu'aujourd'hui les comportements d'achat face au luxe s'expliquent davantage par des données de style de vie, d'attitude et d'opinion que par des données sociodémographiques. Comparativement aux autres pays, les HNWI européens investissent davantage dans les objets d'art. Avec 33% des dépenses alloués, les objets d'art sont le premier poste d'investissement des HNWI dans le luxe et ce chiffre est nettement supérieur à d'autres zones géographiques telles que le Moyen Orient (10% des dépenses) ou l'Amérique du Nord (11% des dépenses). En cela, la France est représentative des autres pays du continent. En Europe, viennent ensuite les dépenses en objets de collection tels que les automobiles ou les bateaux.

- **L'Amérique du Nord**

Aux Etats-Unis d'Amérique, la patrie du « self-made man » et des bâtisseurs, le luxe doit avant tout apporter de la fonctionnalité, du confort ou de la performance. Dans les pays d'Amérique du Nord, les automobiles et les voyages sont en tête des dépenses faites par les HNWI.

- **Les pays émergents**

Les BRIC (Inde, Chine, Russie et Brésil) sont les pays dans lesquels le nombre de HNWI augmente le plus rapidement en raison de leur croissance forte et leur développement économique. Dans ces pays où il est possible de gravir les

échelons de la société, le luxe devient un instrument de communication d'une certaine réussite économique et sociale acquise. Les produits de luxe doivent être reconnus par autrui afin de communiquer un certain niveau de progression sociale acquis et d'exister aux yeux des autres. Ils permettent de recréer un écart et de signifier un statut. L'étymologie du mot « luxe » en chinois est d'ailleurs toute significative du symbole social qu'il véhicule, les deux caractères qui le composent veulent dire « gens importants ». Dans ces pays, les nouveaux riches, démonstratifs, forment une part importante de la clientèle de luxe et sont en quête naturellement de reconnaissance personnelle vis-à-vis de leur entourage personnel et professionnel, motivés par la volonté de faire savoir qu'ils ont réussi. Dans ces pays, les dépenses en joaillerie et horlogerie représentent 19% des dépenses en produits et services de luxe, un pourcentage largement supérieur aux marchés matures.

- **L'Asie Pacifique**

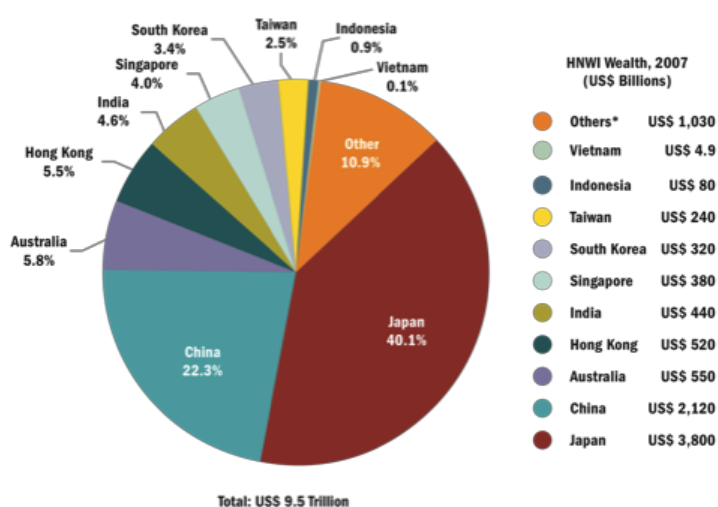


Figure 15 : distribution de la richesse des HNWI dans la région Asie Pacifique en 2007, Capgemini Merrill Lynch 2008

Dans la région Asie Pacifique plus spécifiquement, le nombre de HNWI a augmenté de 8,7% en 2007 par rapport à 2006. Cette progression est supérieure aux 6% de hausse au niveau mondial et rend la région asiatique très attrayante pour les marques de luxe. 27,8% des HNWI se trouvent dans cette région et les prévisions tablent sur une progression annuelle du nombre de HNWI de 7,9% dans les années à venir. La région Asie Pacifique inclut naturellement le Japon, un pays développé aux caractéristiques très différentes des autres pays de l'Asie Pacifique et qui regroupe 40,1% des HNWI de la zone (figure 15). En matière de comportement d'achat, le Japon est d'ailleurs un cas tout à fait particulier. La recherche du prestige y est la première motivation, en revanche, le caractère non-exclusif et la détention des produits de luxe par une majorité de consommateurs ne sont pas des répulsifs à l'achat. La Lexus, par exemple, un modèle du concessionnaire de voiture japonais Toyota, se positionne en Europe et est considérée par les Occidentaux comme une voiture de luxe, ce qui n'est pas du tout le cas au Japon où la dimension manquante de prestige dévalue le modèle de voiture. Aussi, on estime, par exemple, que 60% des femmes à Tokyo âgées de 20 à 30 ans possèdent un produit de la marque Louis Vuitton (Chadha et Husband, 2006) et cette diffusion ne freine en rien les ventes de la marque. Ceci s'explique par la pression des groupes à s'intégrer, incitant à la conformité. Bien qu'ils appartiennent à une même zone géographique, les pays asiatiques présentent de grandes divergences en termes d'acceptations des marques de luxe selon les profils

d'acheteurs. Au Japon, les clients de produits de luxe, plus sophistiqués, tendent à se faire plaisir à travers leurs achats, ce qui les rapproche des habitudes du marché européen lorsque la dimension d'exclusivité est exclue. Hong Kong et Taïwan se trouvent plutôt dans une phase intermédiaire caractérisée par la recherche de produits de qualité. Et enfin la Chine se situe encore dans la phase d'achats statutaires en raison du grand nombre de nouveaux riches parmi les clients de produits de luxe. Dans ce pays, il est plus difficile pour les marques de luxe de constituer une clientèle fidèle car les évolutions sociétales y sont nombreuses et la population moins encline à se fidéliser (Division Asie de l'Association des Sciences Po, Conférence inaugurale du 30 Mai 2007, Quelles stratégies pour les marques de luxe en Asie ?).

1.2.1.3. Un profil socioculturel

- **Une dimension culturelle**

De prime abord, la caractéristique évidente attribuée au client du luxe semble être son niveau de richesse dans la mesure où il permet l'achat effectif de produits chers. Un individu riche aura davantage tendance à acheter du luxe. Mais la demande de produits et de services de luxe n'obéit pas seulement à des facteurs économiques. L'influence de la culture, des valeurs symboliques et sociales joue un rôle fondamental. Bien que le niveau de revenu soit le facteur le plus déterminant à l'achat de biens de luxe, d'autres variables peuvent être énoncées telles que la catégorie socioprofessionnelle, le niveau d'études, le type de ménage ou encore le degré d'urbanisation. Il est important de ne pas considérer uniquement le niveau

de richesse des consommateurs du luxe car la clientèle des marques de luxe ne se limite pas à son niveau de richesse.

Pierre Bergé, PDG d'Yves Saint Laurent et ancien compagnon de vie du créateur, parle d'objets de luxe et non de produits. L'acquéreur d'un objet de luxe se distingue de l'acquéreur d'un produit par son sens de l'appréciation et son capital culturel lui permettant d'estimer toute la valeur de son investissement. De la même manière, il serait alors plus approprié de parler d'acheteur ou d'acquéreur que de consommateur. Le client de luxe ne consomme pas les objets qu'il achète mais les acquiert dans des circonstances particulières (importance de l'expérience de la marque) et dans un certain état d'esprit. Dans ce sens, chaque acquisition constitue un événement unique chargé d'une signification émotionnelle singulière, même pour les HNWI dont la fréquence d'achat de produits et de services de luxe est élevée. Cette dimension de savoir être des clients était d'ailleurs redondante durant mes entretiens menés avec des directeurs de boutique de luxe²⁸. Selon ces derniers, le client traditionnel sait se comporter avec distinction et sens de l'appréciation face aux produits et aux services offerts au sein des boutiques. Par exemple, un client de luxe saura plus aisément identifier la valeur d'une matière ou la qualité d'une coupe car il aura eu l'expérience et une certaine éducation ou éveil à ces sujets. Le terme « éducation » regroupe ici aussi bien les valeurs et le savoir être inculqués par la famille et l'entourage du client que la formation professionnelle et les études. Ainsi, le client habitué à fréquenter les boutiques de luxe est respectueux du service, des produits, du personnel et il sait apprécier les tissus, la fabrique et la créativité qui lui sont proposés. Le client se distingue par

²⁸ Entretiens menés auprès des directeurs de boutiques de luxe à Strasbourg en janvier et février 2010.

son raffinement et son comportement d'achat. Le savoir être n'est évidemment pas l'apanage des clients traditionnels du luxe. Les excursionnistes et consommateurs irréguliers qui disposent de moyens financiers inférieurs épargnent souvent pendant plusieurs semaines afin de s'offrir un produit de luxe, mais ce profil de consommateurs, non moins exigeant, ne peut s'apparenter au profil des consommateurs clients réguliers des marques de luxe. Par ailleurs, le niveau d'éducation est le deuxième facteur explicatif du choix d'achat de produits et de services de luxe. Bien qu'aucune données statistiques n'existe, il est dit qu'un niveau d'études supérieur accroîtrait effectivement la propension à investir dans le luxe²⁹. La modernité joue aussi un rôle important dans le façonnement des comportements de la clientèle de produits de luxe. Elle comprend les notions de mobilité et d'ouverture au changement et influe directement sur le taux de pénétration du luxe en favorisant l'acquisition d'objets de luxe. Selon Bastien et Kapferer (2008), le facteur modernité augmenterait la pénétration du luxe de 5,4% à 11,3% chez les riches et de 2% à 5% chez les non riches. « Franchir la modernité, c'est doubler la probabilité d'acquérir des produits de luxe » (Dubois et Duquesne, 1990). Le revenu n'est pas le seul facteur explicatif de la consommation de produits de luxe, la propension à acheter du luxe peut être forte chez des personnes à faibles revenus qui sont modernes. Il est donc important de considérer l'ensemble de ces variables socio-économiques afin de cerner les différents profils de consommateurs des marques de luxe, aux niveaux microéconomique et macroéconomique.

²⁹ Bastien V., Kapferer J-N, 2008, *Luxe Oblige*, Chapitre 5 Les clients du luxe, Eyrolles, Paris.

- **Des attitudes au niveau sociétal**

Une étude³⁰ menée en 2005 par les professeurs d'HEC, Dubois, Czellar et Laurent, propose une segmentation internationale des clients basée sur leurs attitudes envers l'univers du luxe. Utilisant la méthode de l'entretien narratif dans vingt pays dont 19 appartenant à une même culture occidentale de type judéo-chrétienne et de nature individualiste selon la définition de Hofstede (1980), les chercheurs font apparaître trois segments caractéristiques dans le cadre d'une analyse factorielle basée sur 33 items. Le premier segment se définit par son attitude élitiste et les caractéristiques suivantes : une vision du luxe traditionnelle centrée autour d'une élite de dimension réduite (les « happy few »), une justification de l'accès limité du luxe à la population, une nécessaire éducation et un raffinement pour apprécier le luxe, un dénominateur commun aux clients du luxe qui les différencient des autres individus dans la masse, des prix inévitablement très élevés. 88%³¹ de ces consommateurs « élitistes » trouvent le luxe agréable et pensent qu'il est nécessaire. Et ils se perçoivent tous comme des consommateurs actuels ou potentiels.

Les consommateurs du second segment ont une attitude dite démocratique, c'est à dire une attitude ouverte au luxe, bien que 20% disent « ne jamais acheter de

³⁰ Czellar S., Dubois B., Laurent G., 2005. Consumer segments based on attitudes toward luxury: Empirical evidence from twenty countries. *Marketing Letters* 16:2, p.115-128.

³¹ Czellar S., Dubois B., Laurent G., 2005, *ibid.*

produits de luxe »³². Ces individus pensent que tout le monde devrait avoir accès au luxe, les objets ne doivent pas être nécessairement chers car ils doivent pouvoir être produits en masse et devraient être distribués dans la grande distribution. Le luxe est vécu comme quelque chose de positif dont l'accès ne doit en aucun cas être restreint.

Le troisième segment d'individus est un « segment distant ». Les répondants qui s'y rattachent considèrent l'univers du luxe comme un monde lointain auquel ils n'appartiennent pas et auquel ils ne sont aucunement attirés. Selon eux, le luxe est associé à la futilité et à la cherté, l'achat de biens ou de services de luxe est inenvisageable et ces derniers devraient être taxés davantage. Même si 68% des membres de ce groupe considèrent que « le luxe est agréable », 71% disent ne pas en avoir le besoin.

Les résultats de cette étude ont permis de mettre en évidence les différences de perception du luxe parmi les différents groupes nationaux. Les résultats sont représentés dans le triangle de la figure 16.

³² Czellar S., Dubois B., Laurent G., 2005, *ibid.*

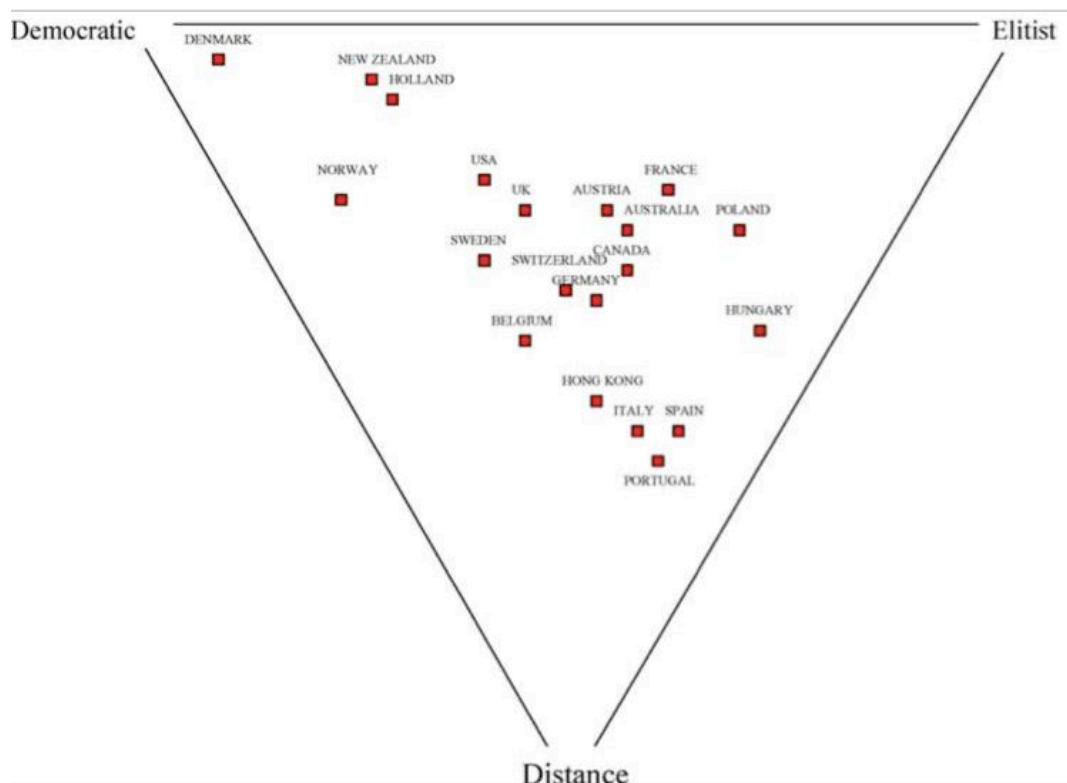


Figure 16 : perceptions du luxe dans vingt pays, Czellar et al. 2005

Les angles représentent les segments et chaque pays étudié se situe à l'intérieur du triangle en fonction du profil d'attitude de sa population. Le positionnement des pays (hormis Hong Kong qui ne partage pas les caractéristiques culturelles des autres pays) valide le concept de culture nationale à quatre dimensions développé par Hofstede. Les 19 pays sont tous des sociétés occidentales individualistes, c'est à dire que leurs habitants se définissent d'abord en tant qu'individus avant de considérer la collectivité. Ces sociétés se caractérisent par l'autodétermination et la liberté des croyances et des comportements, contrairement aux cultures collectivistes qui exercent sur leurs membres des pressions extérieures en termes de façon à se conduire et de diligenter sa propre vie. Cette étude montre bien que les pays qui ont une forte distance par rapport au pouvoir (« level of power

distance ») ainsi que de l'aversion au risque s'orientent vers une hiérarchie sociale stable (Usunier, 2005). Les pays proches du segment « démocratique » tels que le Danemark, la Hollande ou la Norvège ont une corrélation négative avec le degré d'acceptation des inégalités et le degré de centralisation de l'autorité (distance par rapport au pouvoir). Au contraire, les pays proches de l'angle « élitiste » tels que la Hongrie ou la France sont effectivement des pays plus centralisés et aux mœurs moins assurées concernant la gestion de l'incertitude (peu de flexibilité au travail, tendance à l'immobilisme...). L'étude met en évidence l'influence de facteurs socioculturels sur l'attitude des individus envers le luxe et montre la nécessité pour les marques de luxe de prendre en considération ces dimensions dans l'élaboration de stratégies de développement.

De plus, une scission est visible entre deux groupes de pays ayant deux religions dominantes différentes, ce qui montre que la religion joue également un rôle culturel. Parmi les pays de type « démocratique », dans lesquels une majorité de répondants correspond à ce profil, quatre sont d'orientation religieuse protestante (Danemark, Nouvelle Zélande, Norvège et Hollande), tandis que du côté droit du triangle, les pays ont une prédominance catholique (France, Pologne, Hongrie). Cette étude n'inclut hélas pas certains marchés importants du luxe tels que l'Italie, les Britanniques ou les Chinois. Cependant, elle montre bien dans quelle mesure la compréhension et l'appréhension des aspects culturels des marchés nationaux par les marques de luxe sont essentielles à l'ajustement de leurs activités stratégiques. Par exemple, les consommateurs des cultures collectivistes tendent à évaluer positivement les publicités axées sur la popularité de la marque tandis que les consommateurs de culture individualiste sont davantage réceptifs aux publicités

innovantes et créatives (Aaker et Schmitt, 2001). La dimension culturelle peut expliquer les comportements des consommateurs relativement aux perceptions de prix (Watchravesringkan et Yurchisin, 2007), à la réceptivité à certains thèmes de communication (Han et Shavitt, 1993), aux réponses aux signaux de qualité (Dawar et Parker, 1994), aux parts de marché des marques (Roth, 1995), ou encore au mode de prise de décision des consommateurs. De plus, la réplication de ce genre d'études dans le temps permet d'observer les tendances socioculturelles et de comparer les différences entre les différents marchés nationaux. Enfin, il est important d'observer que les cultures sont foncièrement dynamiques par nature. Interconnectées, les interactions entre consommateurs de pays différents deviennent toujours plus fréquentes grâce à l'accroissement des déplacements internationaux (voyages, migrations, travail etc.) au boom d'internet et au phénomène de « crossvergence » (Ralston et al., 1997) selon lequel les avancées économiques renforcent les connexions interculturelles, la compétition, les interactions et poussent les cultures à s'adapter les unes aux autres. Le défi lancé aux marques de luxe se concentre sur la compréhension de ces différences culturelles et sur la nécessité ou non d'adapter leurs offres aux particularités locales (« think global, act local ? »). En termes de gestion de la marque, la question de l'adhésion des différentes cultures nationales aux valeurs et à l'identité de marque se pose aux entreprises du luxe.

1.2.2. Le consommateur de produits de luxe : une analyse psychosociologique

1.2.2.1. Une distinction selon ses motivations

Les consommateurs de produits de luxe ne sont pas motivés pareillement. On distingue cinq comportements types dans la littérature qui sont motivés par cinq effets dissemblables.

- **L'effet Veblen : le consommateur ostentatoire**

Veblen (1899) est le premier à démontrer que la manière de consommer pouvait être utilisée à des fins non purement utilitaires. Les individus étudiés par Veblen sont motivés par l'image qu'ils projettent aux autres à travers une consommation dite ostentatoire. Consommer des produits de luxe permet de signaler un niveau de richesse et de pouvoir aux autres. Ceci est lié à l'influence du groupe de référence et à la tendance des consommateurs qui recherchent le prestige à consommer leurs produits ou les exhiber en public (Bearden et Etzel, 1982). Les consommateurs « veblenien » ont pour objectif d'impressionner les autres. Leur réflexibilité est publique, ce qui signifie que leur recherche implicite ou non de reconnaissance est tournée vers autrui. Ils cherchent également à se distinguer des autres et notamment des classes considérées comme inférieures. Selon le type de société, ces effets diffèrent en intensité. Des auteurs ont montré (Phau, Ian et Pendergast, 1998) que les cultures collectivistes sont davantage motivées par la vanité tandis que les cultures plus individualistes recherchent

prioritairement l'affirmation personnelle de soi ; ce qui implique que le principe de rareté doit être considéré davantage dans les sociétés individualistes telles que les sociétés européennes et nord-américaines. Ce segment d'individus mu par la valeur hautement symbolique du luxe représente une part non négligeable des consommateurs du luxe et leur consommation ostentatoire joue un rôle significatif dans la demande de produits de luxe consommés en public.

- **L'effet de snobisme : le consommateur snob**

En 1950, Leibenstein a repris la typologie de Veblen de 1899 en y incluant deux autres effets sur la demande. L'effet de snobisme et l'effet de mode (« bandwagon ») que nous verrons ensuite. L'effet de snobisme prend en considération des aspects personnels et interpersonnels qui le rendent complexe. Le consommateur « snob » est influencé par son désir personnel d'acquérir un produit de prestige et également par le comportement d'autrui. Par exemple, le snobe fera en sorte d'acquérir un produit de luxe au moment de son lancement sur le marché lorsqu'un nombre limité d'individus seront en sa possession, mais au contraire, le snobe refusera de s'approprier un produit déjà détenu en masse par les autres. La satisfaction ne provient pas tant de l'utilité du produit que de la réaction de l'audience à la vue de l'acquisition de l'acheteur (Mason, 1981). La perception d'une offre limitée de produits augmente la valeur de ce produit et les préférences des snobes pour une certaine marque tandis que les biens produits en masse sont bien moins désirables. Le snobe évite de se confondre aux autres et a ainsi le besoin de détenir des biens uniques qui mettent en valeur l'image qu'ils ont d'eux mêmes. Le besoin d'acquérir des produits uniques a été observé déjà en

1954 dans une étude de Festinger qui montre que la consommation de biens perçus comme rares est un moyen pour les individus d'être perçu par les autres comme différents, c'est la résultante d'un procédé de comparaison sociale. Le consommateur snob ne veut absolument pas être assimilé à un individu ordinaire, pour cette raison, il constitue une partie importante de la clientèle du luxe qui trouve dans les produits et le service de luxe une offre unique et individualisée.

En termes économiques, on dit que les biens de luxe sont créateurs d'effets de réseau, ce qui signifie que le niveau de satisfaction retiré par les consommateurs est directement corrélé au nombre d'individus qui en partagent la consommation. La valeur individuelle d'un produit de luxe ne tient pas uniquement à ses propriétés intrinsèques mais aussi au nombre peu élevé d'individus partageant la même consommation. Les biens de luxe n'ont pas l'apanage de l'effet de réseau mais sont hautement représentatifs de ce phénomène microéconomique. L'utilité de détenir un bien de luxe décroît avec le nombre de détenteurs de ce bien ou même d'autres biens portant la marque de luxe. Les externalités de réseau sont alors dites négatives.

- **L'effet de mode : le consommateur suiveur**

L'effet de mode s'applique aux consommateurs suiveurs qui, comme le souligne Dubois et Duquesne (1993), recherchent en apparence des produits de luxe pour des raisons opposées à celles des consommateurs snobs, mais qui ont les mêmes motivations que ces derniers car ils cherchent à conforter l'image qu'ils ont d'eux. Suivre les autres est une manière de s'affilier à un groupe auquel l'appartenance est importante aux yeux de l'intéressé. Posséder un certain produit

de luxe est donc un signe symbolique d'appartenance à un certain groupe privilégié, et permet aussi de construire sa propre identité en intégrant les codes partagés par les autres membres du groupe. Le produit de luxe peut aussi servir à se différencier d'un autre groupe de référence auquel le consommateur ne veut pas ou plus appartenir. Cet effet paraît ancré dans la nature humaine, les gens ont tendance à se conformer à l'opinion ou aux choix de la majorité appartenant à leur groupe de référence (Festinger, 1954). Aujourd'hui, cette tendance est surtout vraie concernant les standards sociaux et professionnels : la possession de produits de luxe dans la sphère publique permet de s'intégrer dans un milieu professionnel ou de respecter les codes sociaux de son entourage (acceptation sociale).

Au niveau économique, dans le cas de l'effet de mode, les externalités de réseau sont positives, c'est à dire que la quantité demandée d'un bien de luxe augmente lorsque les quantités de ce bien achetées par d'autres consommateurs augmentent. L'effet de mode semble contredire totalement l'effet de Veblen. Il s'agit alors pour les marques de luxe d'observer la part de consommateurs « suiveurs », une part minoritaire dans ce secteur, puis de cerner les implications en termes de décisions marketing.

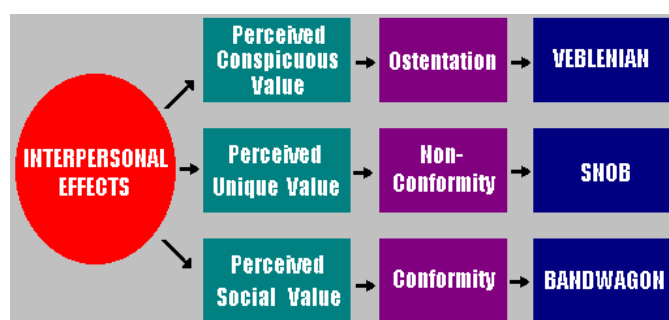


Figure 17 : effets interpersonnels selon les motivations des consommateurs de produits de luxe, Vigneron et Johnson 1999

- **L'effet plaisir : le consommateur hédoniste**

Les produits de luxe ont souvent une valeur émotionnelle qui surpasse l'utilité fonctionnelle qu'un consommateur peut en tirer. Le luxe apporte des bénéfices intangibles et subjectifs répondant à des attentes émotionnelles telles que le plaisir sensoriel, l'esthétisme ou la beauté, l'excitation (Roux et Floch, 1996). Le consommateur hédoniste retire de sa consommation de produits de luxe un plaisir personnel de nature réfléchi et affective. Il associe sa consommation à une expérience sensorielle déclenchant diverses émotions. Par exemple, l'achat d'un produit de luxe peut représenter un accomplissement, une gratification, une récompense qui fait écho à des valeurs personnelles. Le luxe apporte du plaisir, il ne se contente pas de répondre à un besoin ou à un état de gêne. Les hédonistes sont avant tout centrés sur leurs sentiments propres et voient la valeur du luxe dans les émotions qu'il peut déclencher, dans les propriétés intrinsèques de plaisir. La consommation devient alors un plaisir personnel et intime, sans volonté ostentatoire.

La notion de plaisir apparaît d'ailleurs comme un facteur de plus en plus reconnu dans la consommation de luxe ces dernières années. Sophie Peters en 2007 lors de la 14^{ème} édition de la conférence *Luxe des Echos* parlait d'une nouvelle motivation, « celle de se faire du bien, selon un mode plus intimiste, plus motivé par la recherche de l'épanouissement personnel et de l'hédonisme que par l'envie de montrer aux autres sa supériorité ». En France, pour 55% des Français, le luxe

est avant tout associé à un plaisir personnel³³. Le consommateur hédoniste est donc de plus en plus présent parmi la clientèle des marques de luxe et s'éloigne du consommateur de luxe des années 1980 et 1990, surtout motivés par la distinction sociale et le paraître.

- **L'effet qualité : le consommateur perfectionniste**

Le consommateur perfectionniste se concentre sur la fonction qualitative de l'objet de luxe. Le prestige ne s'envisage pas sans l'exigence de qualité. Le consommateur perfectionniste s'attache à la qualité de l'objet en lui-même et aussi à sa performance supérieure, à l'assurance d'acquiescer ce qui ce fait de mieux. Pour ces consommateurs, l'image de marque ne se maintient que si la qualité des produits se maintient dans le temps. La marque de luxe joue le rôle d'assurance, de caution d'excellence. Il a été d'ailleurs démontré que le prix des produits a un impact direct sur la qualité perçue (Erickson et Johansson, 1985). Le prix, comme l'image de marque, est considéré comme un indice permettant aux consommateurs de différencier les produits selon leur niveau de qualité : un prix élevé signifie un bien de qualité.

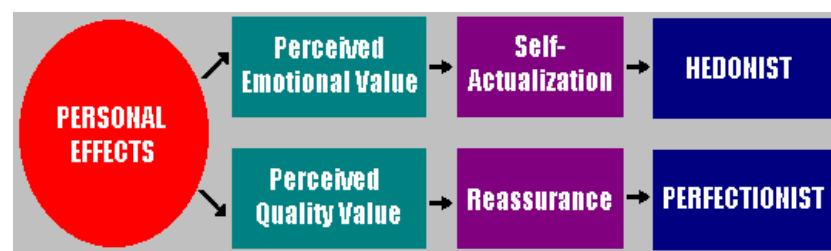


Figure 18 : effets personnels selon les motivations des consommateurs de produits de luxe, Vigneron et Johnson 1999

³³ Etude Ipsos France des Hauts Revenus 2005.

Les consommateurs de produits de luxe suivent plus largement trois principales motivations. Les individus perfectionnistes (effet qualité) partagent des motivations fonctionnelles, les hédonistes (effet plaisir) se retrouvent dans leurs motivations expérientielles et les motivations d'interaction symbolique d'appartenance ou d'affirmation sont celles des consommateurs ostentatoires (effet Veblen), des consommateurs snobs (effet de snobisme) et des suiveurs (effet mode).

1.2.2.2. Une distinction selon ses attributs recherchés

Les consommateurs de produits de luxe ne partagent pas les mêmes motivations, nous l'avons vu ; une autre manière de les discriminer est de nous pencher sur ce qu'ils recherchent au travers de la consommation de luxe. Le consommateur évalue les différentes possibilités d'après les attributs des produits et sa propre personnalité. Il fait la liste des critères déterminants dans son appréhension du luxe. Bien qu'il soit difficile de faire émerger un nombre significatif de critères de choix en raison des multiples facteurs qui influencent la décision de choix de la marque ou du produit (système de valeurs individuel, histoire, milieu social, conditions situationnelles), quelques critères peuvent être mis en évidence.

Le prestige en est un. Il est souvent assimilé au luxe et les produits de luxe sont dits prestigieux. Penchons nous alors sur cet attribut. La diversité des définitions

du terme prestige s'explique par le grand nombre possible d'application de la notion. En premier lieu, il est commun d'associer le prestige d'un produit de luxe à la forte implication de son acheteur lors du processus de décision. De prime abord, on peut penser qu'un produit prestigieux est acheté de manière exceptionnelle contrairement aux produits d'usage courant. Le processus d'achat du produit nécessiterait alors un certain degré de connaissance et d'intérêt de l'individu acquéreur. Mais le niveau d'implication du consommateur peut différencier les produits prestigieux des produits courants sans indiquer par ailleurs le niveau de prestige d'un produit. Le prestige peut aussi être défini comme la volonté d'être reconnue. Le consommateur à la recherche de prestige est tourné vers autrui et profite de la capacité du produit à communiquer son statut (Dawson et Cavell, 1987), c'est à dire la capacité à transmettre des informations à son sujet aux autres individus. Mais, la majorité des biens étant consommée dans la sphère privée (vins etc.), le prestige ne peut expliquer à lui seul l'achat de produits de luxe.

Voyons alors les différents types de classification des consommateurs du luxe selon les attributs recherchés. Kapferer distinguent quatre types de consommateurs de luxe en fonction de l'importance des attributs recherchés. Le premier segment comprend des consommateurs prioritairement attirés par l'excellence qualitative du produit et inclut des marques comme Cartier ou encore Hermès. Le second segment privilégie la créativité et la sensualité du produit, des attributs présents chez Gucci et Mugler. Le troisième segment exige du produit de luxe qu'il soit classique, indémodable et opte pour des marques telles que Louis Vuitton ou Dunhill. Le dernier segment considère le caractère exclusif comme le critère de choix essentiel.

Dans une autre approche intéressante, Timmerman dans son « Inventory of Brand Représentation Attributes » (2001) combine les aspects sociaux tels que le prestige et les aspects individuels dans une approche duale. Selon lui, le choix d'un produit de luxe correspond à une configuration spécifique d'attributs-produits, d'attributs-marque et d'attributs-consommateur. La prise en compte de toutes les dimensions permet au consommateur d'avoir une vision plus globale du processus de décision et d'achat. Les attributs sont multidimensionnels et cernent mieux la complexité de chaque situation. Suivant une même approche holistique, Lawson (1997) parle de hiérarchie des buts du consommateur. Dans un contexte de consommation avec un haut niveau d'implication, les consommateurs effectuent une hiérarchisation de leurs objectifs afin de prendre une décision d'achat. Les objectifs sont concrets, niveau de qualité exigé, ou abstraits, congruence avec un système de valeurs et ils permettent une évaluation rationnelle de chaque alternative. Enfin, selon Leibenstein (1950), l'utilité tirée du produit dépend aussi de facteurs environnants tels que la quantité de produits consommés par les autres individus ou plus important, les effets interpersonnels. Cela nous envoie à la segmentation des consommateurs selon leurs orientations.

1.2.2.3. Une distinction selon son orientation

Les entreprises du luxe peuvent également différencier leurs clients selon leurs orientations. L'échelle LBI (« Luxury Brand Index ») de Vigneron et Johnson (2004) propose plusieurs dimensions reflétant des perceptions non personnellement orientées (caractère ostentatoire, caractère unique perçu, qualité

perçue) et des dimensions reflétant des perceptions personnellement orientées (hédonisme perçu, extension de soi perçue). Les auteurs définissent la perception de la consommation de produits de luxe en mettant en évidence la multidimensionalité du concept. Le terme réflexibilité traduit de l'anglais « self-consciousness » (conscience de soi, inhibition) définit la tendance d'une personne à diriger son attention à l'intérieur d'elle même ou à l'extérieur. Les consommateurs qui ont une réflexibilité publique sont soucieux de la manière dont ils sont perçus par les autres ; et ceux qui ont une réflexibilité privée se focalisent davantage sur leurs sentiments et leurs pensées (Fenigstein, Scheier et Buss, 1975). La consommation de produits de luxe varie selon le degré de réflexibilité/susceptibilité aux autres qui se rapporte à la sensibilité aux influences interpersonnelles (Bearden, Netemeyer et Teel, 1989). Il y a donc 2 types de consommation de produits de luxe basés sur l'individualité et la sociabilité. Une consommation orientée socialement et une consommation orientée personnellement.

- **La consommation orientée socialement**

La volonté d'impressionner autrui à travers la consommation de produits de luxe comme premier moteur d'achat est souvent évoquée. D'après la théorie de la gestion de l'impression (« theory of impression management »), les consommateurs cherchent à créer une image sociale positive lorsqu'ils achètent (Eagly et Chaiken 1993, Mandrik 1996, Sallot 2002). Dans ce cas, la consommation de produits de luxe a deux effets. Elle permet la saillance sociale, la marque sert de symbole de proéminence pour le client du produit de luxe; et elle est aussi un

moyen d'identification sociale à un groupe de référence. Ce type de consommation est exclusivement tourné vers les autres et renvoie aux motivations d'interaction symbolique d'appartenance ou d'affirmation vues précédemment. Pour ces consommateurs, l'accès au luxe est déterminé par une volonté sociale de se distinguer, de se démarquer ou bien encore de s'affilier à un groupe (Baudrillard, 1968). Le prix joue ici un rôle important car il garantit aux consommateurs un certain niveau de prestige. C'est le fondement de la stratégie de prix basée sur le prestige ("prestige-pricing strategy") selon laquelle un prix suffisamment élevé doit être décidé lorsque le produit s'adresse à des consommateurs à la recherche de prestige (Groth et McDaniel, 1993).

- **La consommation orientée personnellement**

« Le luxe, aujourd'hui, ne consiste plus à montrer sa puissance aux autres. Ce serait plutôt une vie pleine d'harmonie. Etre en harmonie avec soi-même, avec ses vêtements. » G. Armani

Cette dimension de la consommation de produits de luxe prend une place de plus en plus importante dans la littérature. Les premiers auteurs à avoir théorisé cette orientation de façon systématique sont Wong et Ahuvia (1998). D'après eux, l'orientation personnelle du processus d'achat de biens de luxe est prépondérante chez les individus qui tirent une expérience hédonique personnelle de leur consommation, qui croient en la signification du produit et qui jugent le produit selon des critères individuels. Lorsque ces trois traits sont réunis chez un

consommateur, ce dernier tire des bénéfices personnels de nature affective, des bénéfices symboliques et des bénéfices utilitaires. Les motivations ainsi que les bénéfices de l'individu dont la consommation est orientée personnellement s'éloignent largement du plan de la sociabilité.

Le modèle qui fait aujourd'hui référence est le modèle d'orientation personnelle envers la consommation de marque de luxe (« Personal Orientation towards Luxury-Brand Consumption PO-LBC » de Shu-pei Tsai, 2005). La consommation orientée personnellement comprend le plaisir dirigé vers soi, le cadeau fait à soi-même, la congruence entre soi et le produit et l'assurance de qualité. Voyons ces éléments un à un. Le plaisir dirigé vers soi (« self-directed pleasure ») renvoie à la volonté de vivre une expérience hédoniste pour son propre plaisir et non pour la satisfaction d'autrui (« other-directed pleasure »). Le cadeau fait à soi-même est une forme de communication avec soi-même (Mick et Demoss, 1990) qui vise uniquement la satisfaction de ses envies et ses aspirations personnelles. Cette dimension rentre dans la catégorie de la consommation affective (« affective consumption theory ») qui regroupe quatre types d'émotions : le soulagement, la guérison, la sensation et le sentiment d'accomplissement. La consommation permet alors de réguler un état d'émotions ou au contraire de changer d'état d'esprit (« mood régulation theory »). La congruence avec soi-même fait référence à l'adéquation entre l'image du produit et la manière dont ce perçoit l'individu. Les individus concernés ont une conscience d'eux-mêmes qui est plus importante que la conscience d'autrui. La garantie d'un produit de qualité est une évidence dans le secteur du luxe. Là encore, le choix du produit de luxe est motivé par un critère de confort ou de satisfaction personnelle ne dépendant aucunement du regard des

autres. Dans toutes ces dimensions, une frontière claire est dessinée entre la sphère personnelle et la sphère sociale (« indépendant self-construal »), les objectifs personnels prennent le pas sur les desseins des autres. D'après l'auteur, ces consommateurs ont tendance à être plus individualistes, plus autonomes et plus égocentriques, et ils défendent des idées telles que la priorité à l'épanouissement individuel, le jugement au mérite, l'importance de se prendre en main...

→

Le capital-marque est une ressource multidimensionnelle, source d'avantages comparatifs pour les entreprises du luxe, qui s'attache aussi bien à la valeur des représentations des consommateurs associées à la marque (coté demande) qu'à des qualités intrinsèques de l'offre de produits et de services (coté offre). La délimitation des concepts nous a permis de comprendre les notions essentielles à l'appréhension des implications stratégiques dans la gestion de la marque, et de mesurer la dimension hautement subjective, perceptive et symbolique du luxe à travers une multitude de facteurs. Afin de pérenniser et de préserver cet avantage concurrentiel acquis, les entreprises du secteur du luxe utilisent le levier stratégique du capital-marque dans leurs prises de décisions, selon des impératifs de développement, de maintien et de protection de cette ressource intangible.

Les impératifs de gestion liés à l'image de marque se présentent au niveau microéconomique et macroéconomique des entreprises dans le secteur du luxe et sont associés au paradoxe de la conciliation des exigences de rationalisation pour

le maintien d'une croissance durable et de la préservation du capital-marque fondé sur un principe de rareté. L'identification des problématiques stratégiques actuelles ainsi que les implications et l'action des marques de luxe pour développer et conserver leur capital-marque nous permettront d'apprécier, dans cette seconde partie, la valeur de cette ressource et sa place centrale dans les décisions prises par les entreprises du secteur du luxe.

2. LES IMPERATIFS DE GESTION DE LA MARQUE POUR LES ENTREPRISES DANS LE SECTEUR DU LUXE

Au niveau macroéconomique des entreprises du luxe, le marché présente des opportunités et des menaces pour le capital-marque des entreprises. Le marché du luxe évoque le rêve, l'opulence, le raffinement mais c'est avant tout un secteur qui représente une réalité économique. Il a connu un repli historique en 2009 dans un contexte de crise économique mondiale et les entreprises ont du s'adapter. La récession est un exemple parmi d'autres de facteur environnemental affectant l'activité des entreprises du secteur. D'autres facteurs environnementaux tels que les phénomènes de contrefaçons et de démocratisation du luxe ont des implications directement en termes de choix stratégiques des entreprises du luxe. D'autres facteurs tels que l'émergence des nouvelles technologies ou le potentiel d'expansion sur le marché représentent, au contraire, des opportunités pour les entreprises du luxe de développer leur capital-marque. Au niveau microéconomique des décisions du marketing mix et des choix de rationalisation, le capital-marque reste toujours au centre des attentions. Le principe de rareté gouvernant cette ressource stratégique de l'entreprise du luxe implique certaines actions et en limite d'autres.

2.1. Au niveau macroéconomique : préserver l'avantage compétitif de la marque sur le marché du luxe

Sur le marché de luxe se rencontrent des offreurs et des demandeurs de biens et de services de luxe. Ce marché est l'endroit de fortes tensions concurrentielles et il n'est nullement isolé des risques et menaces pouvant affecter le capital-marque des entreprises. Ces dernières cherchent avant tout à préserver leurs avantages compétitifs en profitant des opportunités de développement offertes par le marché et en protégeant leur capital-marque contre d'éventuelles menaces.

2.1.1. L'action des entreprises dans le secteur du luxe pour protéger leur capital-marque

2.1.1.1. Les risques inhérents au phénomène de contrefaçons

2.1.1.1.1. La protection de la propriété intellectuelle contre les atteintes du capital-marque

La valeur d'une marque de luxe réside dans l'ensemble des éléments constituant l'identité de la marque tels que le nom, le logo, le design etc. L'atteinte à l'identité des marques de luxe peut prendre plusieurs formes dont la plus courante est la contrefaçon. La contrefaçon est le fait de reproduire, sur un objet,

une marque authentique ou un signe servant à distinguer un produit ou un service protégé, par exemple en France, par un dépôt à l'INPI, Institut National de la Propriété Industrielle (protection de 10 ans, renouvelable). Il doit s'agir soit du même type de marchandise soit d'une marchandise qui ne peut être distinguée, dans ses aspects essentiels, des produits authentiques de la marque. Cette marchandise porte alors atteinte aux droits du titulaire de la marque en question selon la législation du pays d'importation. Cela concerne la détention, la vente ou la fabrication de cet objet. L'imitation ou la copie (« Knock-offs ») est une autre forme d'atteinte à la propriété intellectuelle d'une marque, elle est illicite lorsqu'un rapprochement plus ou moins caractéristique avec une autre marque est réalisé pour des produits identiques ou similaires à ceux de la marque. Enfin, Le parasitisme est le fait d'utiliser la notoriété d'une marque en l'utilisant hors de son domaine de spécialité pour en tirer profit. Comme l'illustre la figure 1, ce sont les marques qui sont les plus touchées par la contrefaçon dans l'industrie du luxe.

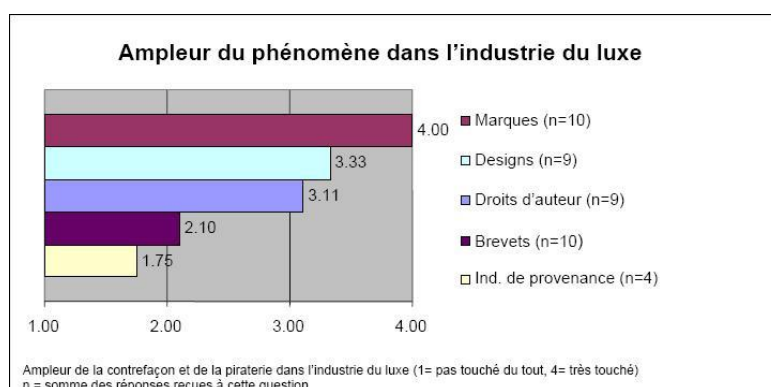


Figure 1 : droits de propriété intellectuelle touchés par la contrefaçon et la piraterie,

Institut Fédéral de la Propriété Intellectuelle en Suisse

Les pertes annuelles pour les marques de luxe dues à la contrefaçon sont de l'ordre de 15 à 50 milliards de dollars (Dyer, 2006), et le marché des copies de produits de luxe (« Knock-offs ») est estimé à 9 milliards de dollars (Wilson, 2007). Selon les statistiques du ministère de l'Industrie, une entreprise sur cinq est victime de la contrefaçon et ce phénomène représenterait pour la France 750 millions d'euros, touchant 80% des secteurs professionnels. Si la France est particulièrement touchée par le problème, c'est parce que sur dix marques contrefaites dans le monde, sept sont françaises. Et ceci s'explique par la détention de parts de marché mondiales des produits de luxe à hauteur de 47% pour la France (enquête du cabinet de conseil international McKinsey). La part des articles de luxe dans la masse totale des saisies a baissé depuis les années 1980 mais reste conséquente en raison de la variété des biens contrefaits : vêtements, accessoires du vêtement, lunettes, bijoux et parfums. Enfin, le taux de contrefaçon mondial annoncé oscille depuis l'étude réalisée par l'OCDE en 1998 entre 5 et 9 % du commerce mondial et les pertes annuelles au niveau des ventes des maisons de luxe françaises, victimes à 70% de la contrefaçon, sont estimées à au moins 6 milliards d'euros. Il arrive même dans certains pays que le chiffre d'affaire réalisé par des imitations dépasse celui des produits authentiques. Dans une autre étude réalisée par le Centre for Economics and Business Research (CEBR) pour le Global Anti-Counterfeiting Group (GACG), la perte de bénéfice pour les entreprises européennes du fait de la contrefaçon est estimée à 1 266 millions d'euros par an dans le secteur des vêtements et chaussures, à 555 millions d'euros par an dans celui des parfums et cosmétiques. Outre la perte d'activité économique, il existe des pertes fiscales car les produits contrefaits s'écoulent généralement dans des circuits clandestins

échappant aux autorités publiques ; ainsi que des incidences sur le volume d'emplois (perte estimée par le comité national anti-contrefaçon (CNAC) à 200 000 emplois dans le monde, dont 100 000 en Europe et 38 000 en France). Ces chiffres montrent l'ampleur du phénomène au niveau mondial et la mesure du problème pour les marques de luxe spécifiquement.

En termes de cartographie de la contrefaçon de produits de luxe, l'Asie fait toujours figure de berceau dans ce secteur avec des pays très actifs en la matière. La Chine arrive première dans le classement des pays par quantité d'articles saisis avec 64% (DG Fiscalité et Union Douanière, 2005) et les saisies de contrefaçons de marques de luxe constituent une part majeure de ces saisies. Hong Kong apparaît comme le cinquième producteur de produits contrefaits (3% des produits contrefaits interceptés en 2005). La Thaïlande prend une place inquiétante dans la fabrication de produits de contrefaçon : le nombre de procédures engagées en 2004 s'agissant des produits de prêt-à-porter (28 %), des accessoires du vêtement (16 %) ainsi que des montres et bijoux (11 %) en atteste. La consommation de contrefaçons par la population locale est également très problématique dans la mesure où les Thaïlandais ne sont pas du tout sensibilisés à l'existence du droit de propriété intellectuelle et à ses enjeux. Mais contrairement à une idée reçue, les contrefaçons ne proviennent pas toutes d'Asie. Des pays comme l'Italie, l'Espagne ainsi que les pays d'Europe de l'Est abritent de nombreux réseaux de fabrication. La Pologne est un des pays surveillés de près par les instances européennes et s'illustre notamment dans la contrefaçon de parfums et produits cosmétiques. Par exemple, le nombre de produits interceptés entre 2004 et 2005 a augmenté de 241 %.

Outre le manque à gagner en termes de rentabilité des entreprises de luxe, de rentrées fiscales pour les Etats, d'emplois pour la population, le capital-marque des marques de luxe est aussi très largement touché. Dans ce domaine, une fausse idée reçue est véhiculée : la contrefaçon de produits de luxe contribue à la diffusion de l'image de marque sans entraîner un manque à gagner. Cette idée ne peut être retenue même si le consommateur qui achète une contrefaçon n'aurait probablement pas acheté l'original pour des raisons évidentes de coûts. Il n'en demeure pas moins que l'industrie du luxe doit faire face à une nouvelle génération de produits contrefaits pour laquelle la distinction avec les produits authentiques est difficile à opérer. Dans ce cas ci, le consommateur n'est pas nécessairement conscient du caractère contrefaisant du produit notamment lorsque le réseau de distribution a lui aussi été trompé. Par conséquent, des pertes immatérielles apparaissent : lorsque les consommateurs sont déçus par la qualité médiocre d'un produit contrefait, l'entreprise subit un préjudice moral du fait de la détérioration de son image de marque car les consommateurs déçus attribuent la qualité médiocre du produit à la marque (Zaichkowsky, 1995). La banalisation de la renommée et de l'originalité du produit est extrêmement préjudiciable pour les marques de luxe. Les consommateurs fidèles à une marque de luxe peuvent se sentir lésés face à un détenteur de produits factices imitant la même marque. Le crédit accordé à ladite marque de luxe décroît alors fortement et ses achats risquent de se porter sur une marque de luxe concurrente moins copiée. En conséquence, le préjudice moral subi par l'entreprise du fait de la détérioration de

son image de marque auprès de ses clients se traduira à terme par un préjudice financier.

Commuri (2009) distingue trois types de réponses des consommateurs face au phénomène de contrefaçon (figure 2) : la fuite (« flight »), la réclamation (« reclamation ») et la neutralité (« abrading »). Les consommateurs « en fuite » abandonnent la marque contrefaite en faveur d'autres marques de luxe car elle ne sert plus leur besoin de construction identitaire à travers l'approbation d'autrui. Ces consommateurs sont souvent jeunes et éduqués. Ils craignent avant tout d'être perçus comme des consommateurs de contrefaçons et préfèrent abandonner leurs préférences personnelles plutôt que de risquer d'être stéréotypés. Le processus de réaction de ces consommateurs « en fuite » peut être découpée en trois phases : la reconnaissance du risque d'être perçu comme un consommateur de contrefaçon, la projection sur autrui du stéréotype associé à la marque contrefaite puis l'abandon de la marque contrefaite (malgré l'existence de préférences personnelles pour cette marque).

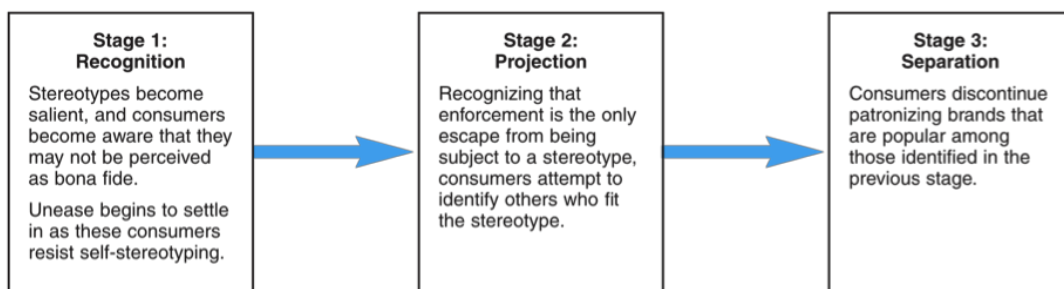


Figure 2 : réponse par la « fuite » des consommateurs face au phénomène de contrefaçon, Commuri, 2009

Le deuxième type de réaction face à une marque contrefaite est la réclamation. Les consommateurs concernés déplorent principalement la perte d'exclusivité de la marque qui dévalue la marque malgré leurs préférences initiales. Ils se sentent généralement personnellement attaqués car ils sont, dans ce sens, relégués au niveau de la masse des consommateurs, y inclus des consommateurs de contrefaçons. Opter pour une marque de luxe non ou moins contrefaite leur permet de redessiner les frontières existant entre eux et les autres. Ces consommateurs, souvent plus âgés, sont aussi soucieux de la moralité des achats et considèrent l'achat d'une contrefaçon comme un acte immoral avec lequel ils refusent catégoriquement d'être associés. Changer de marque apparaît alors comme un recours nécessaire et s'inscrit dans une logique défensive face aux contrefaçons.

Le troisième type de réaction des consommateurs de luxe face à la contrefaçon est la recherche de marques non contrefaites et difficilement détectables par les consommateurs de masse. Pour ces consommateurs de produits de luxe, les marques ont une valeur identitaire et symbolique forte qui ne peut être observée par les tiers n'appartenant pas au même segment de consommateurs. L'exclusivité est au cœur de leur consommation et sert un besoin de se distinguer des autres sans pour autant afficher son affiliation à certaines marques de luxe. Au contraire, les consommateurs de produits contrefaits sont dédaignés et relayés au second plan. La discrétion de ces consommateurs de luxe s'explique par le sentiment d'appartenir à une certaine élite dont les membres se reconnaissent entre eux sans devoir montrer leur appartenance ostensiblement. Le rôle de stratificateur social des marques de luxe prend ici tout son sens et le refus des marques contrefaites

devient un autre moyen de se distinguer d'autrui. La distinction entre ces types de réaction des consommateurs de produits de luxe face à la contrefaçon a des implications stratégiques pour les marques de luxe. Il est important pour ces dernières de connaître les réponses de leur clientèle à l'apparition de contrefaçons afin d'adapter leurs actions. Par exemple, si l'existence de contrefaçons a un impact négatif fort sur le caractère exclusif de la marque, alors ladite marque de luxe cherchera à renforcer les relations entre elle et sa clientèle traditionnelle en combattant les contrefacteurs.

De plus, pour pouvoir être compétitives sur un marché concurrentiel, les entreprises de luxe doivent pouvoir constamment innover afin de créer et de développer de nouveaux produits ou services. Cet objectif nécessite alors une confiance des entreprises dans le marché afin de pouvoir rentabiliser leurs investissements. Or, ce climat de confiance est gravement altéré par la contrefaçon. En effet, les entreprises sont confrontées à des pertes dues à l'absence de contrepartie relative à l'investissement en matière de Recherche-Développement, de publicité et de marketing. Cette perte de confiance aura pour conséquence de décourager les entreprises par une perte du retour sur investissement mais aussi de décourager les créateurs et les inventeurs voyant le fruit de leurs efforts bafoué. Si ces dommages immatériels sont difficilement quantifiables, ils n'en sont pas moins durables et influent directement sur le capital-marque. La mise en vente de produits contrefaits ternit donc profondément l'image de marque de certaines marques de luxe prestigieuses, compromet leur entrée sur certains marchés porteurs et met en danger l'image, le savoir-faire et la notoriété de la marque à

long terme. La lutte contre la contrefaçon apparaît donc comme un devoir pour les marques de luxe.

2.1.1.1.2. Les actions des marques de luxe pour lutter contre les contrefaçons

En matière de protection des marques, les entreprises de l'industrie du luxe ont pleinement intégré qu'elles ont un rôle à jouer, et un intérêt tout particulier à mener une action concrète pour lutter contre la contrefaçon. Nous l'avons vu, les contrefacteurs profitent indûment du prestige des grandes marques et portent atteinte à leur tradition, leur identité et leur image. La protection de l'actif incorporel, pour ces entreprises à forte valeur innovante, représente aujourd'hui de 0,5 % à 5 % de leur chiffre d'affaire.

- **Les recours juridiques pour la protection des droits de propriété intellectuelle**

Ce sont donc les droits de propriété intellectuelle détenus par les entreprises de luxe qui doivent être protégés face à ce fléau. Par propriété intellectuelle, on entend les créations de l'esprit : les inventions, les œuvres littéraires et artistiques, mais aussi les symboles, les noms, les images et les dessins et modèles dont il est fait usage dans le commerce. La propriété intellectuelle se présente sous deux aspects : la propriété industrielle (brevets, marques etc.), et le droit d'auteur (œuvres littéraires et artistiques). Les pays ont réagi à la pression intérieure et internationale en renforçant la protection juridique des titulaires de droits.

- *L'action civile*

L'action civile désigne l'action en justice ouverte à la victime, personne publique ou privée, d'une infraction pénale pour demander réparation du préjudice qu'elle a subi, c'est-à-dire réclamer des dommages et intérêts. Les entreprises du luxe demandent au juge répressif de trancher le litige conformément à des règles du droit civil. L'action civile constitue le recours le plus répandu à l'encontre des auteurs de contrefaçons. Des poursuites sont généralement engagées contre des personnes directement impliquées dans la production, la diffusion et la vente de produits de contrefaçon. Pour certains litiges, des procédures judiciaires sont déjà en place dans la plupart des pays du monde. L'article 42 de l'Accord sur les aspects des droits de propriété intellectuelle liés au commerce (ADPIC), texte adopté par l'OMC, les considère comme une protection essentielle pour les titulaires de droits : « *Les Membres donneront aux détenteurs de droits accès aux procédures judiciaires civiles destinées à faire respecter les droits de propriété intellectuelle couverts par le présent Accord* ». Si l'Accord fait état de procédures loyales et équitables, l'efficacité de ces dernières est fluctuante. Les titulaires de droits ont souvent des difficultés à obtenir et à conserver les éléments de preuve de l'existence d'une contrefaçon. Même si le tribunal accorde des dommages et intérêts substantiels, il peut s'avérer difficile de percevoir les sommes dues.

- *L'infraction pénale*

Depuis une vingtaine d'années, de nombreux pays prennent des mesures législatives pour faire de la contrefaçon une infraction pénale. Les dispositions

générales du droit pénal sont privilégiées quand nous sommes en présence d'une intention frauduleuse. La contrefaçon sera inévitablement passible de sanctions pénales dans tous les pays signataires de l'Accord sur les ADPIC. En effet, l'article 61 de l'Accord stipule : « *Les Membres prévoiront des procédures pénales et des peines applicables au moins pour les actes délibérés de contrefaçon de marque de fabrique ou de commerce ou de piratage portant atteinte à un droit d'auteur, commis à une échelle commerciale* ».

Toutefois, malgré l'évolution de la législation en faveur de la pénalisation des actes de contrefaçon, les marques de luxe connaissent encore des difficultés, lorsqu'il s'agit de convaincre les instances de répression de prendre des mesures contre les auteurs de contrefaçons. Il semble qu'est accordé à la contrefaçon un rang de priorité plus faible qu'à d'autres infractions pénales, sans compter qu'il est parfois peu évident de déceler toute la gamme des activités de contrefaçon. De plus, parmi les types de contrefaçons, les contrefaçons de marques de luxe paraissent inoffensives pour les autorités qui n'y voient pas un danger comparativement aux contrefaçons de médicaments ou encore de pièces mécaniques. De prime abord, les contrefaçons de sacs ou de vêtements ne font pas courir de risques à leurs acheteurs, pour ces raisons, la lutte contre la contrefaçon de marques de luxe n'est toujours pas une priorité pour les autorités. En réponse, les marques de luxe doivent donc intervenir directement. A la question des actions

déployées au niveau *corporate* pour lutter contre le phénomène, la réponse de la Directrice de la boutique Louis Vuitton³⁴ est la suivante :

« Il y'a une action. On est la marque au monde qui a le plus gros service juridique, on en a un sur tous les continents. C'est un des services chez nous qui embauchent le plus parce que l'on met beaucoup de gens sur le terrain. (...) C'est un savoir-faire très européen, donc si vous parlez du luxe à l'européenne en Asie, on ne parle pas tout a fait de la même chose. Ils sont très demandeurs mais ils ne sont pas producteurs de luxe. C'est dans la culture mais ce n'est pas encore dans leur savoir-faire. Le savoir-faire, il est ancestral, il vient de loin. Donc c'est très difficile pour nous et les autres marques de luxe de parler avec ces autorités et de nous battre. (...) Sur le terrain, le grand public ne comprend pas toujours les actions. Nous ce qui nous intéresse, ce ne sont pas les vendeurs, ils sont des pions sur des échiquiers. Ce qui est intéressant, c'est d'aller démanteler tous les ateliers et de tomber sur les gens initiateurs de ces choses là et savoir d'où ça vient et comment on peut arrêter ça. Il y'a des chiffres publiés régulièrement, surtout les chiffres de ce que l'on a démantelé. Il faut que les gens comprennent, s'éduquent et savent que la contrefaçon, ce n'est pas juste pour embêter les marques. Derrière, il y a des enjeux économiques énormes et également politiques car des réseaux mafieux sont alimentés. »

- *Les poursuites administratives*

Enfin, des poursuites administratives sont souvent nécessaires pour empêcher la distribution de produits de contrefaçon. Cette procédure est

³⁴ Entretien mené le 2 février 2002 à Strasbourg.

particulièrement importante dans le cas du trafic international, pour lequel le service des douanes joue un rôle considérable. L'article 51 de l'Accord sur les ADPIC oblige les Membres à adopter « *des procédures permettant au détenteur d'un droit qui a des motifs valables de soupçonner que l'importation de marchandises de marque contrefaites ou de marchandises pirates portant atteinte au droit d'auteur est envisagée, de présenter aux autorités administratives ou judiciaires compétentes une demande écrite visant à faire suspendre la mise en libre circulation de ces marchandises par les autorités douanières* ». Les marques de luxe peuvent être confrontées cependant à plusieurs difficultés quand ils essaient de lancer une procédure administrative dans certains pays. Elles sont dans la majeure partie des cas tenues de fournir sur les marchandises suspectes des informations très précises généralement difficiles à obtenir, et il est souvent très coûteux de demander la suspension de la mise en circulation de ces marchandises.

- **La multiplication des partenariats public-privé et des alliances entre les marques de luxe**

L'internationalisation de la fraude, son développement et sa sophistication rendent impossible pour une entreprise de s'attaquer au problème avec succès en restant isolée. Les partenariats entre les marques de luxe privées et les organismes publics se développent afin de favoriser le partage de l'information et de combiner leurs forces d'action. Auparavant, les marques de luxe victimes de contrefaçon ne savaient pas comment partager l'information avec la police, et la police ne pouvait pas justifier une action concertée étant donné que les infractions en question ne faisaient pas assez souvent l'objet d'une plainte. L'un des objectifs fondamentaux

de l'Accord sur les ADPIC est d'assurer que des mesures visant à faire appliquer la loi soient prises, sans qu'elles ne créent pour autant des obstacles aux échanges. Le Conseil des ADPIC a fait connaître les activités de l'Organisation mondiale des douanes (OMD) dans le domaine de la garantie des droits de propriété intellectuelle. L'OMD a établi une législation type, en 1995, que les pays sont libres d'utiliser pour élaborer leur législation nationale dans le domaine de la lutte contre la contrefaçon et la piraterie. Elle institue un moyen par lequel le titulaire de droits peut demander aux douanes de suspendre la mise en libre circulation de marchandises soupçonnées d'être contrefaites. Elle stipule également quand les autorités douanières peuvent engager de plein droit une action en cas de marchandises douteuses. Cependant, l'OMD spécifie que c'est aux titulaires de marques et de droits d'auteur que revient la responsabilité en première instance de prendre des mesures pour protéger leurs droits. L'OMD scelle la coopération entre les autorités douanières et les entreprises sous la forme d'un protocole d'accord au niveau international et national. Au niveau international, l'OMD a conclu un protocole d'accord sur les droits de propriété intellectuelle avec des organisations comme la CCI (Commercial Crime Services) et le Bureau international des sociétés gérant les droits d'enregistrement et de reproduction mécanique (BIEM). Interpol³⁵ dispose d'équipes spécialisées dans la contrefaçon qui suivent les évolutions internationales dans ce domaine et facilitent les enquêtes internationales sur les affaires de contrefaçon et de piraterie. Pour Interpol, l'industrie du luxe a pour responsabilité essentielle de s'assurer que

³⁵ Organisation internationale créée en 1923 dans le but de promouvoir la coopération policière internationale.

toutes les infractions pénales sont notifiées aux services compétents et que toutes les affaires font l'objet d'une plainte. Interpol doit avoir recueilli un nombre suffisant de plaintes pour être mandaté afin d'engager une action.

- *L'alliance des marques de luxe pour une lutte commune : le Comité Colbert*

Le Comité Colbert est une association fondée en 1954 à l'initiative de Jean-Jacques Guerlain qui rassemble aujourd'hui 68 maisons de luxe. Il développe une série de projets et d'action ciblés auprès du grand public (ouverture ateliers, musées etc.), des écoles généralistes et professionnelles (pour susciter des vocations, entretenir des relations avec les instances de l'enseignement etc.), auprès de la presse française et internationale (pour valoriser les métiers de la main dans les médias, faire rayonner le savoir-faire français etc.), et auprès des pouvoirs publics (pour faire reconnaître ces métiers).

Le Comité Colbert a une mission déterminante de sensibilisation des pouvoirs publics afin d'améliorer sans cesse les moyens de la lutte contre la contrefaçon. Il collabore et organise des rencontres régulières avec les administrations afin de toujours améliorer la circulation de l'information entre les titulaires de droits et les pouvoirs publics notamment avec la Direction Nationale du Renseignement et des Enquêtes Douanières (DNRED). Un suivi des travaux visant à développer des systèmes de certification, d'authentification ou d'antivol des produits est effectué. Le Comité Colbert échange également activement avec les différentes Ambassades et Missions Economiques situées dans les pays particulièrement concernés par la lutte contre la contrefaçon. Le Comité Colbert a pesé de tout son poids pour que le gouvernement renforce son arsenal législatif anti-contrefaçon (1994 loi Longuet,

2004 loi Perben) en renforçant les sanctions. Par ailleurs le Comité Colbert propose diverses mesures telles qu'une meilleure évaluation du préjudice subi, un accroissement des prérogatives des Douanes, la formation d'un corps de magistrats spécialisés.

Afin de sensibiliser le grand public, le Comité Colbert a organisé dès 1995, en association avec le Ministère de l'Industrie, les Douanes et le Comité National Anticontrefaçon, une campagne d'information des consommateurs. Cette campagne d'affichage nationale a été reconduite en mai 2003, 2004 et 2007 dans les principaux points de passage touristiques. La nécessité est indéniable de sensibiliser et responsabiliser le public, cible des contrefacteurs, sur les enjeux économiques et les risques judiciaires de tels actes. Cette campagne appelle à la responsabilité de chacun car l'acheteur de produits de contrefaçon est presque toujours conscient du fait qu'il achète un faux. Il doit savoir qu'en achetant un produit faux, il ne fait jamais une bonne affaire, commet un délit douanier ; et il peut encourir par la simple détention d'une contrefaçon une amende et une peine d'emprisonnement car il commet un vol sur un droit de propriété intellectuelle. D'autre part, il finance la criminalité organisée par son achat et il contribue à l'exploitation d'une main d'œuvre d'enfants et d'immigrés. Enfin, un danger existe pour sa sécurité personnelle et pour celles des autres (faux alcools, parfums et cosmétiques.)

Ces actions menées par les entreprises dans le secteur du luxe en partenariat avec les autorités nationales et les organisations spécialisées de lutte contre la contrefaçon sont une nécessité pour les entreprises qui veillent à

préserver leur capital-marque. Le phénomène de contrefaçon est en ce sens significatif de l'engagement des entreprises pour la protection de leurs ressources contre les risques et les menaces du marché. Voyons à présent un autre risque apparu ces dernières années sur le marché du luxe et la manière dont les entreprises réagissent afin de conserver leur capital-marque.

2.1.1.2. Les risques inhérents au phénomène de démocratisation du luxe

2.1.1.2.1. L'émergence du « nouveau luxe »

Un défi important lié à l'émergence du nouveau luxe se pose aux entreprises dans le secteur du luxe : l'effacement des frontières entre luxe et haut de gamme et l'apparente démocratisation du luxe. En effet, de nouvelles marques sont apparues sur le marché traditionnellement réservé aux marques de luxe. Ces marques de « nouveau luxe » pratiquent des stratégies de positionnement combinant un haut degré de prestige perçu et des prix largement inférieurs à ceux pratiqués par les marques de luxe. L'émergence de ce « nouveau luxe » aussi appelé « masstige » (contraction de « massmarket et prestige ») est un phénomène que ne peuvent ignorer les marques de luxe traditionnelles qui craignent de voir détourner une partie de leur clientèle actuelle et potentielle. Ce phénomène, apparu dans les années 1990s, s'explique par des facteurs économiques (hausse des revenus disponibles, baisse des taux de chômage, baisse des coûts de production, baisse du prix des biens de grande consommation etc.) qui ont élargi la consommation de

luxe à un marché plus vaste. Les marques « masstige » ont alors saisi l'occasion de créer une nouvelle offre de produits d'apparence similaire aux produits de luxe à des prix abordables pour attirer ces nouveaux consommateurs à la recherche de qualité et de prestige. Ces marques se positionnent entre les marques de luxe et les marques de milieu de gamme en termes de prestige perçu et de prix à la vente. Dès lors qu'il n'existe plus un écart absolu entre premium et luxe, la confusion s'établit dans la distinction des deux segments de produits. Ce phénomène est illustré par la zone de recouvrement en prix sur la figure 3.

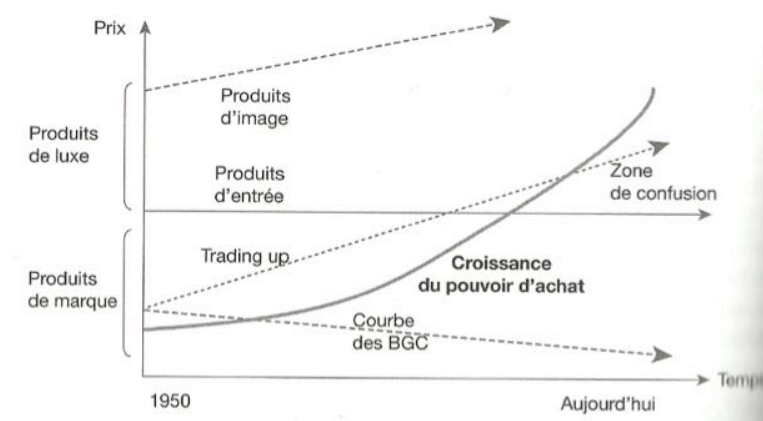


Figure 3 : origine de la confusion entre premium et luxe, Bastien et Kapferer

2008

Outre les facteurs économiques, la confusion entre premium et luxe s'explique aussi par une convergence des genres conduite par les Maisons de luxe elles-mêmes qui multiplient les produits d'entrée de gamme à des prix bas. Parallèlement, les marques non-luxe s'inspirent fortement des pratiques du luxe (aménagement des points de vente, collections selon les saisons de la couture,

services personnalisés etc.) et multiplient les actions de montée en gamme (« trading-up ») tout en conservant la même identité de marque.

Sur l'échelle de Truong représentée dans la figure 4, il apparaît que les marques de luxe traditionnelles sont vendues 3,1 fois plus cher que les marques de nouveau luxe alors que le nouveau luxe n'est vendu que 2,2 fois plus cher que le moyenne gamme. Le prestige perçu du luxe traditionnel est, quant à lui, 1,14 fois plus élevé que celui du nouveau luxe. Et ce dernier est 1,74 fois plus prestigieux que la moyenne gamme. Les marques « masstige » se sont donc positionnées avec succès en se différenciant des marques de moyenne gamme tout en maintenant des prix raisonnables par rapport aux marques de luxe : leur niveau de prestige est plus proche de celui des marques de luxe alors que leur positionnement en prix est plus proche de celui des marques de la moyenne gamme. La principale conséquence pour les marques de luxe est la modification de la taxinomie binaire traditionnelle existant entre les marques de luxe et les autres marques. La frontière entre les marques de luxe et les autres est rendue plus floue par l'émergence des marques de « nouveau luxe ».

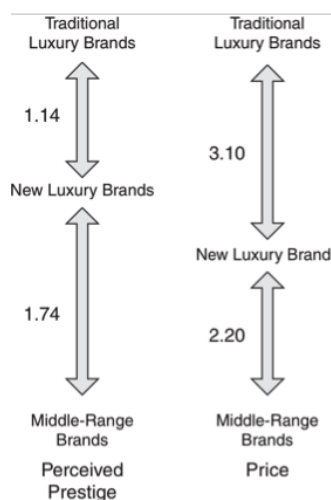


Figure 4 : positionnement des marques traditionnelles et masstige, Truong 2008

2.1.1.2.2. Les implications pour les marques de luxe

Les conséquences et les implications de l'émergence du nouveau luxe sont multiples pour les marques de luxe. Ces marques « masstige » se positionnent sur les mêmes marchés que les marques de luxe traditionnelles, ce qui augmente naturellement la concurrence, entraînant une hausse des investissements publicitaires et une pression à la hausse des prix des supports de communication. De plus, l'affaiblissement des frontières entre premium et luxe dans l'esprit des consommateurs tend à confondre les clients actuels et potentiels de luxe qui sont enclins à voir dans les marques premium une alternative possible aux marques de luxe traditionnelles. Ceci dégrade alors fortement le capital-marque des entreprises du luxe. Il s'agit pour les marques de luxe de se protéger en se différenciant pour recréer la distance avec les autres marques. Dans les faits, les activités entreprises par les marques de luxe et les marques premium sont largement différenciées dans le cadre du marketing-mix (tableau 1). Pour les marques de luxe, la production est locale et intégrée verticalement, les gammes de produits sont courtes, les promotions sont absentes de la politique de prix, la distribution est sélective et intégrée, et la communication est essentiellement institutionnelle. Au contraire, pour les marques premium, la production est souvent délocalisée et externalisée, les gammes de produits sont longues, des soldes sont régulièrement pratiqués, la distribution est sélective mais non intégrée et la communication prend le plus souvent la forme de publicités sur des supports de masse.

Éléments du « marketing-mix »	Univers	
	Luxe	Haut de gamme
Production	Locale Intégrée	Délocalisée Sous-traitée (contrôle des sous-traitants)
Politique des produits	Gamme courte Création hors tendance	Gamme longue Création mode Fréquence de création
Politique de prix	Absences de soldes	Solde chaque saison
Politique de distribution	Exclusive/sélective Contrôlée Intégrée Magasins propres/franchisés Multi-marques	Sélective Contrôlée Magasins propres/franchisés Multi-marques
Politique de communication	Institutionnelle Sponsoring Catalogues Mécénat	Publicité produit marques Presse magazine Affichages - catalogues Promotions

Source : É. Roux. Comment se positionnent les marques de luxe « *Revue française du marketing* » n° 132/133-février-mars 1991.

Tableau 1 : marketing-mix d'une marque de luxe et d'une marque haut de gamme

Selon cet état des lieux du marketing-mix des marques de luxe et des marques premium, la différenciation est réelle et visible. Si les frontières s'estompent, il est nécessaire pour les marques de luxe de se différencier plus fortement au niveau des activités du marketing-mix. La hausse des prix peut permettre de recréer cette distance et il s'agit naturellement pour les marques de luxe de conserver leur ligne de conduite concernant les politiques de produit, de distribution et de communication. Recréer la distance avec les marques de nouveau luxe implique également de ne transiger en aucun cas avec les invariants de la marque évoqués dans la première partie de ce mémoire : les sources de valeur de l'objet de luxe (un produit artisanal, un pays d'origine, un service personnalisé, une offre de rêve) et les sources de valeur de la marque de luxe (une histoire et un créateur, une personnalité, une gestion particulière du temps, une gestion spécifique de la variable « prix »). Ces invariants identitaires propres à chaque marque de luxe

distinguent fortement les entreprises du secteur par rapport au segment des marques de nouveau luxe et doivent, en conséquence, être conservés et surveillés. L'origine des avantages concurrentiels des entreprises dans le secteur du luxe réside essentiellement dans leur capital-marque, ainsi la problématique de gestion de ce dernier est ici aussi au centre des décisions stratégiques. Du point de vue des entreprises, la distinction entre luxe et haut de gamme reste éminemment pertinente pour les marques de luxe malgré le phénomène de convergence de différents segments d'offre. L'image de marque demeure ici aussi un élément déterminant de la distinction opérée par la clientèle car son maintien permet aux marques de luxe d'assurer leur primauté sur le segment du luxe.

→

Outre des menaces et des risques, le marché présente aussi des opportunités que les entreprises dans le secteur du luxe se doivent de saisir afin de développer leur capital-marque. Ce dernier est une ressource dynamique qui nécessite d'être sans cesse entretenue et renouvelée pour ne pas faiblir. La connaissance du marché est ainsi essentielle aux entreprises afin d'identifier les possibilités de développement et d'ajuster les décisions stratégiques aux réalités environnementales et concurrentielles. A ce niveau aussi, le capital-marque se place au centre décisions des entreprises du luxe.

2.1.2. L'action des entreprises dans le secteur du luxe pour développer leur capital-marque

2.1.2.1. L'internet : enjeux, bénéfices et défis dans le développement des marques de luxe

2.1.2.1.1. Les enjeux liés à l'adoption de l'outil internet

Internet occupe aujourd'hui une place prépondérante dans la vie quotidienne des consommateurs y compris (et surtout?) dans celle des consommateurs de produits et services de luxe. Les marques de luxe ne peuvent ignorer la puissance de ce media en termes de communication et de distribution. Outre la question du choix des produits à distribuer ou promouvoir en ligne, de la concurrence et des éventuels conflits dans le réseau de distribution, de multiples questions relatives à la gestion de la marque de luxe sur ce support sont posées. L'équilibre reste difficile à trouver et l'utilisation de cet outil est d'ailleurs soumise à débat au sein des professionnels du luxe.

Pour certains chercheurs, internet doit rester exclusivement un moyen de communiquer sur la marque (Bastien et Kapferer, 2008), tandis que pour d'autres, internet doit aussi être un canal de distribution (Geerts et Veg, 2009). Dans les faits, le luxe est bien plus lent à s'établir sur internet que les autres secteurs de l'économie. Ces divergences s'expliquent aisément par l'essence même des marques de luxe. De prime abord, les nouvelles technologies paraissent incompatibles avec les exigences de créativité, la satisfaction par les cinq sens et le

service personnalisé offerts par les marques de luxe à leur clientèle. Internet ne permet pas aux consommateurs d'avoir un contact physique avec les produits ou même un contact humain avec le personnel de vente d'une boutique de luxe alors que le luxe est de nature foncièrement sensorielle. Placer les produits de luxe à la vente en ligne enlèverait alors l'ensemble des attraits de l'expérience sensorielle d'achat. Dès lors, plusieurs problématiques se posent aux marques de luxe face à l'émergence d'internet en tant que véhicule de communication et de distribution: comment maintenir les attributs d'exclusivité, essentiels au capital-marque de la marque de luxe, sur un support dont l'accès est massifié ? Comment combiner la croissance des volumes de vente avec la perception d'une offre limitée pour éviter le risque de surexposition de la marque ?

Les caractéristiques inhérentes à l'usage d'internet présentent des risques potentiels pour les marques de luxe. Elles réduisent le coût de changement de marque, elles élargissent le choix des possibles pour les consommateurs ainsi que l'accès à des marques concurrentes, elles retirent à l'acte d'achat les dimensions de temps et d'espace, elles diminuent la force de proposition et remplacent la prise en charge personnalisée des clients par un traitement universel et une information uniformisée. De plus, le canal internet souffre encore de préjugés dans le secteur du luxe : il serait avant tout un canal de vente de produits soldés ou contrefaits, la publicité omniprésente en ligne détruirait le capital-marque des marques surexposées ou encore les consommateurs de luxe ne seraient simplement pas enclins à acheter sur internet. Et enfin, l'adoption d'internet par les marques de

luxe serait freinée par leur inhabitude à réagir à de tels changements radicaux (Okonkwo, 2007).

Dans la réalité cependant, toutes les maisons de luxe ont adopté internet comme outil de communication et la majorité d'entre elles proposent ses modèles à la vente en ligne. Cela montre qu'il existe donc des stratégies e-business permettant aussi aux marques de luxe de s'établir sur internet sans galvauder leur capital-marque. Et surtout, la conversion des marques de luxe illustre la nécessité pour elles de s'adapter aux mutations technologiques de leur environnement qui présentent des défis mais aussi des opportunités essentielles à saisir pour assurer leur pérennité. Internet a poussé les entreprises du luxe à repenser leurs pratiques et leurs orientations. Ces changements supposent la reconnaissance de la place croissante des nouvelles technologies dans les pratiques opérationnelles et dans les choix d'allocation stratégiques en termes de e-communication, e-commerce, e-marketing, e-branding et e-CRM³⁶. Internet est devenu un outil multidimensionnel servant la communication, la distribution, le design, le service aux consommateurs, le développement des produits, l'analyse des consommateurs etc. des marques de luxe et doit, de ce fait, être au centre de l'action des entreprises.

2.1.2.1.2. Les bénéfices d'Internet pour les marques de luxe

En termes de communication, internet est un outil stratégique complémentaire permettant d'informer, de rappeler et de persuader (Nyeck, 2004). En établissant un lien entre la marque et les consommateurs, internet

³⁶ Customer Relationship Management.

génère une meilleure connaissance de la marque, une ouverture sur son univers et permet également d'entrer en contact avec les consommateurs afin de recueillir des avis sur leurs expériences avec la marque. Les marques privilégient, par ce biais, la qualité des informations recueillies plutôt que la quantité (de Chernatony, 2001) et peuvent alors constituer des bases de données pour cerner au mieux les besoins des consommateurs. Internet est aussi un espace d'inter-connectivité dont la pénétration dans les foyers³⁷ des consommateurs de luxe est considérable et offre un vivier de clients potentiels pour qui l'accessibilité, la diffusion de l'information et la facilité d'achat en ligne ont rendu le luxe plus abordable. En tant que support de socialisation sur lequel les consommateurs se rassemblent, communiquent, partagent leurs opinions, les marques acceptent de perdre le contrôle sur certaines informations qui circulent entre internautes et qui les influencent mutuellement. Il s'agit pour les marques de luxe qui ne peuvent plus contrôler totalement ce qui se fait et se dit à leur sujet de comprendre la force des communautés virtuelles et de proposer des supports d'information innovants tels que des blogs ou des sites internet interactifs. Internet permet un dialogue entre consommateurs mais aussi un dialogue de la marque avec ces derniers contrairement aux autres médias. Dans ce cas, la marque acquiert un caractère dynamique qui représente une valeur distinctive par rapport aux concurrents (Mc Alexander et al., 2002). Les marques qui considèrent leurs clients comme des co-producteurs de valeurs connaissent d'ailleurs un plus grand succès (Chen, 2001).

³⁷ 94% des internautes ont une connexion haut débit et le nombre d'e-acheteurs est estimé à 19,1 millions de Français de 18 ans et plus (soit 43% de la population en 2008) selon les études du baromètre e-commerce 2008 de la Sofres.

En termes de distribution, le canal internet soulève d'autres questions pour les marques de luxe : comment vendre en ligne ? Comment combiner une distribution ouverte à tous et une image de sélectivité de la marque ? Comment segmenter l'offre ? Internet est un support de vente ouvert à l'ensemble des consommateurs. Dès lors, est-il préférable de choisir les produits vendus en fonction de leur catégorie, de leur prix, de leur marché géographique ou en fonction de la concurrence ? Toutes ces questions doivent être dument observées afin de saisir l'opportunité offerte par le canal internet de créer de la valeur pour les marques de luxe. En tant que canal de distribution, internet représente une opportunité dans la mesure où les produits peu accessibles à travers la distribution traditionnelle (sélectivité des points de vente) deviennent accessibles pour un nombre infini de consommateurs potentiels. En effet, certains consommateurs n'étant pas à proximité de boutiques ou n'osant pas franchir les portes des points de vente peuvent acquérir des produits de luxe de manière confidentielle et sans se déplacer via l'internet. Cet accès facilité aux marques de luxe est cependant paradoxal : les entreprises de luxe y trouvent un moyen d'augmenter leurs volumes de vente mais prennent aussi le risque de voir leur image de marque ternie par le phénomène de démocratisation de la marque. Internet présente donc un paradoxe majeur pour les marques de luxe dont le principe de rareté reste fondamental dans la constitution de leur identité (cf. partie I). Il s'agit donc de trouver un compromis entre une distribution excessive sur un média de masse et une absence de distribution sur ce nouveau canal. Selon une étude³⁸ sur les motivations des internautes à se rendre sur le site internet d'une

³⁸ Lacroix C., Riley F., 2003, Luxury branding on the Internet : lost opportunity or impossibility ?,

marque de luxe, seuls 5% des personnes interrogées souhaitent acheter un produit en ligne. L'achat sur internet ne représente donc pas une des premières motivations pour les consommateurs qui se connectent sur le site internet d'une marque de luxe. Ces derniers recherchent prioritairement des informations sur la marque (22% des répondants) ou sur les produits (21% des répondants). Même s'il est envisageable que la volonté d'acheter sur internet augmente dans l'avenir, elle ne semble pas être une priorité à l'heure actuelle.

2.1.2.1.3. Le défi du maintien de l'image de la marque de luxe sur internet

Un autre défi qui se pose aux marques de luxe est celui de la représentation de l'essence de la marque sur internet. Il s'agit pour elles de recréer leur univers sur ce support sans en dénaturer l'identité et sans en diminuer la complexité. Afin de recréer l'univers et l'expérience de la marque sur internet, l'entreprise du luxe doit tout d'abord pleinement comprendre ses ressorts et s'accorder sur les valeurs qu'elle veut véhiculer via sa marque. Naturellement, l'expérience sensorielle de la marque ne peut totalement être reproduite sur internet car le touché, le goût et l'odorat sont des dimensions pour l'instant inexistantes. Cependant, les marques de luxe peuvent axer leur présence sur les dimensions visuelles et auditives en proposant par exemple des animations interactives, des films, des photos en trois dimensions, des clips vidéo ou encore des musiques à télécharger. Tous les moyens dont peuvent se saisir les marques pour assurer leur présence en ligne doivent absolument respecter les éléments identitaires de la marque (code couleur,

typographie, design etc.) et entrer dans une approche globale et consistante de gestion de la marque. Il est dès lors possible de recréer l'univers virtuel d'une marque de luxe, son univers esthétique, son webmosphère³⁹ et de transmettre aux consommateurs des informations et des messages en cohérence avec les autres supports de communication de la marque.

D'après les résultats d'une étude menée en 2003⁴⁰ (figure 5), pour les consommateurs les aspects visuels ne sont pas les uniques éléments déterminants d'une présence réussie sur internet. Les marques doivent également veiller à rendre leurs sites facilement navigables et interactifs, et elles se doivent de personnaliser au maximum leurs pages en segmentant, par exemple, les différents types de clientèle selon leurs usages d'internet, leurs bénéfices recherchés ou encore les catégories de produits et de services qui leur sont destinées. Une autre manière de personnaliser les visites d'un consommateur sur un site internet est par exemple de créer des clubs de membres dont l'accès à certaines parties du site leur est strictement réservé, ou bien de créer des newsletters personnalisées selon les habitudes du consommateur.

Feature	%
Aesthetics	60
Communication via e-mail	47
Information on products	44
Easy to navigate	40
Information on brands (PR events)	36
Personalised advice (club, newsletters)	33
Secure connection	32
Community (boards, chat)	31
Clear postage and package charges	28
Real time communication	27
World-wide availability	27
Purchase possibility	26

³⁹ Web (internet) + atmosphère

⁴⁰ Lacroix C., Riley F., 2003, art cité.

Figure 5 : caractéristiques des sites internet de marques de luxe attendues par les consommateurs, Lacroix C., Riley F., 2003.

La dimension expérientielle étant essentielle aux marques de luxe, internet reste avant tout un outil de communication avant d'être un canal de distribution. Les marques de luxe cherchent d'abord à inciter les consommateurs à se rendre sur leurs sites internet pour accroître la notoriété de la marque et des produits dans un univers virtuel contrôlé. L'exemple d'internet montre bien comment les marques de luxe parviennent à concilier la modernité avec les impératifs de gestion en termes d'image de marque.

2.1.2.2. Les extensions : bénéfiques et défis dans le développement des marques de luxe

Alors que les marques de luxe sont menacées par les marques « masstige », un nombre grandissant d'entre elles élargit leurs offres avec des produits plus accessibles aux consommateurs afin de profiter de leur notoriété pour gagner en parts de marché. Ce type de stratégie est possible lorsqu'un écart existe entre la valeur exploitée de la marque et sa valeur exploitable selon la figure 6.

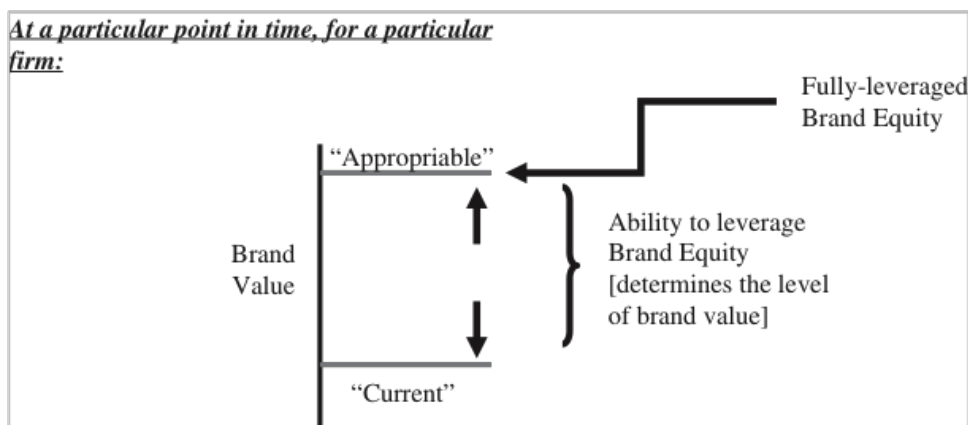


Figure 6 : niveaux de valeur de la marque

Etendre une marque signifie étendre sa proposition de valeur (« value proposition ») pour les consommateurs finaux et s’appuie sur un potentiel existant (notoriété, crédibilité) sans lequel il serait impossible d’élargir la marque dans d’autres métiers de l’industrie du luxe. Les extensions se limitent cependant aux catégories de biens et de services compris dans l’industrie du luxe (figure 7).

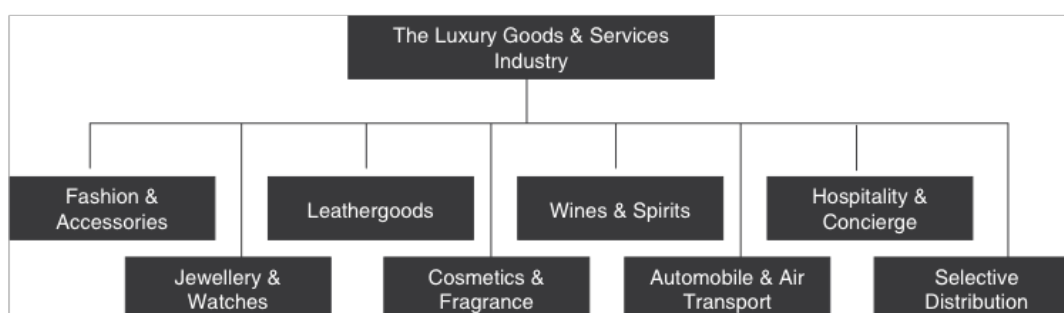


Figure 7 : les activités dans l’industrie du luxe

Avant de voir quelles sont les stratégies mises en œuvre par les marques de luxe et quels sont les risques inhérents à ce type stratégie des marques de luxe, il est tout d’abord nécessaire de définir les concepts d’extension.

2.1.2.2.1. Les motivations des marques de luxe à s'étendre

Une marque de luxe n'est généralement légitime que dans son cœur de métier, un territoire réduit et très précis. Même si la rentabilité la plus forte d'une marque de luxe provient des produits de ce territoire, les extensions sont courantes dans d'autres catégories de produits ; elles prennent diverses formes et s'expliquent par des économies d'échelle, de gamme, des synergies financières et des gains en parts de marché. L'extension de marque utilise le nom d'une marque établie afin d'entrer dans une nouvelle catégorie de produits. L'extension de gamme implique un élargissement à de nouveaux produits dans une même catégorie de produits (Reddy et al., 1994) et peut consister en un complément de gamme ou une extension ; cette dernière étant définie comme « un produit nouveau qui complète une gamme existante en lui ajoutant un produit complémentaire de nature ou de fonction différente » (Cegarra et Merunka, 1993). Parmi les extensions de gamme, on peut recenser deux types de stratégies de différenciation : l'extension verticale et l'extension horizontale. La première correspond à la variation du niveau de qualité des produits d'une marque à l'intérieur d'une catégorie (Randall, Ulrich et Reibstein, 1999), tandis que l'extension horizontale s'appuie sur une différenciation sans changement de la qualité ou du prix des produits. Le tableau suivant récapitule l'ensemble des formes d'extension.

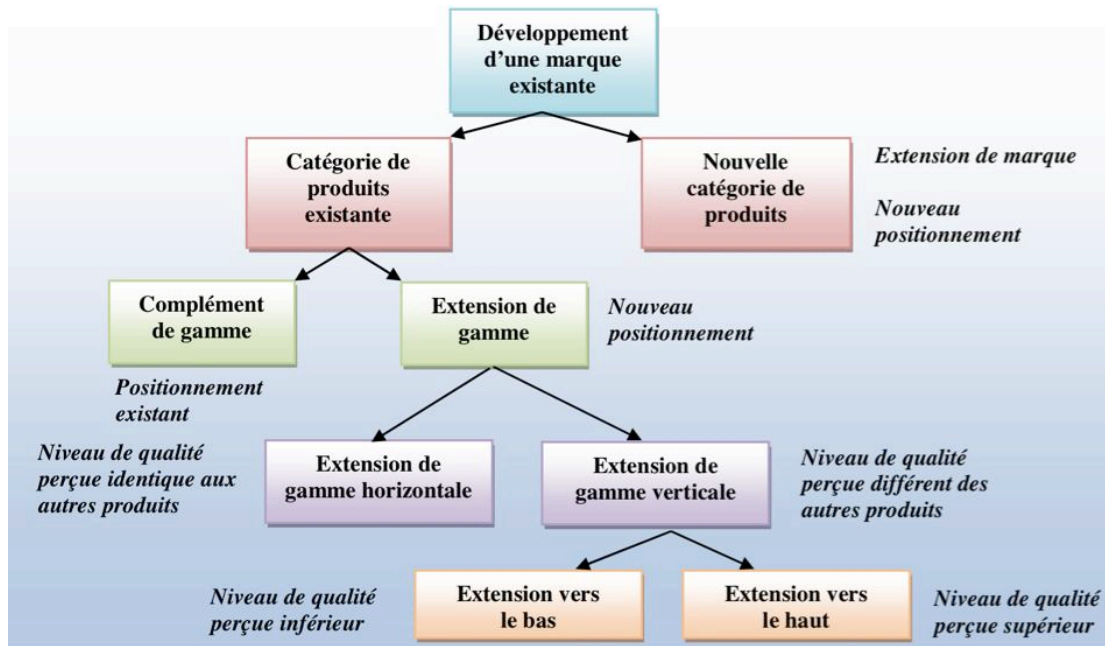
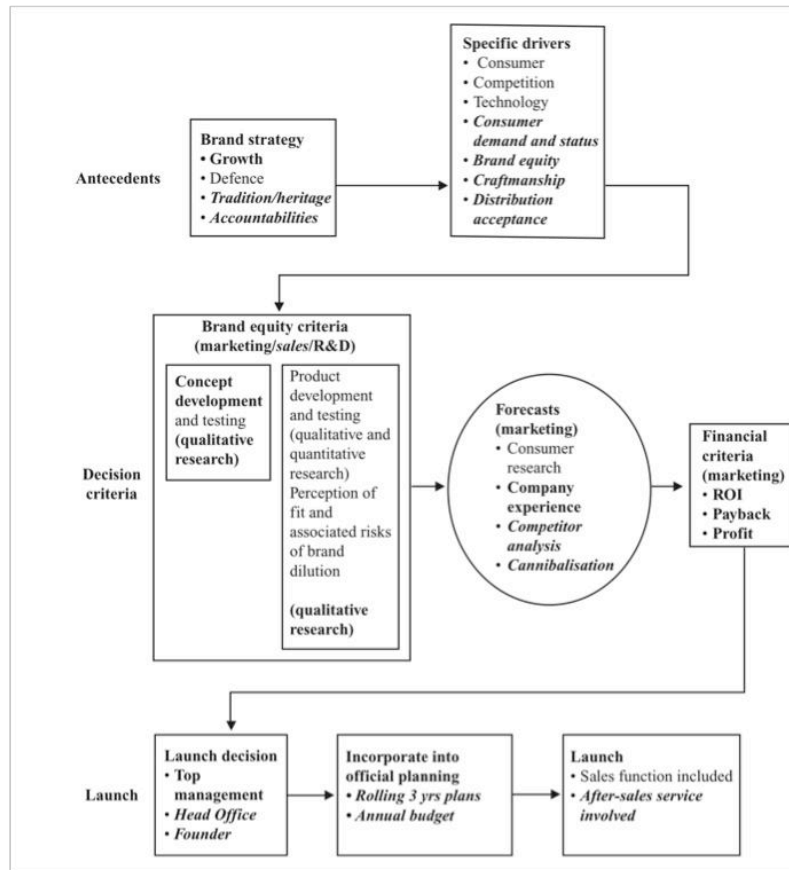


Figure 8 : classification des différentes formes d'extension, Magnoni et Roux 2007

Le degré de symbolisme des marques de luxe a une incidence sur la manière dont est perçue une extension de marque par les consommateurs mais aussi la manière dont sont prises les décisions managériales dans ce domaine. Dall'Olmo et al. (2004) dont l'étude s'interroge sur la possibilité ou non d'étendre les modèles de prise de décision des marques de grande consommation (« managerial procès model ») au cas des marques de luxe, propose le modèle suivant décrivant la manière dont les marques de luxe décident de s'étendre (figure 9).



NB: **Bold** type denotes elements **common** to both fmcg and luxury brands
Italics type denotes elements *specific* to luxury brands
 Normal type denotes elements more important for fmcg than for luxury brands

Figure 9 : processus de décision des marques à s'étendre

Les auteurs, à partir d'un modèle développé dans une étude précédente (Amber et Styles, 1997), distinguent trois niveaux de réflexion : la phase précédant la décision (« antécédents »), la phase de décision (« decision criteria ») et la phase de lancement (« launch »). L'étude des facteurs influençant la prise de décision des marques en termes d'extension souligne les spécificités des marques de luxe⁴¹ par rapport aux marques de grande consommation. La première phase met en évidence le poids des traditions et de l'histoire de la marque comme moteurs

⁴¹ Données qui apparaissent en italique sur le graphique.

stratégiques de l'action et la primauté de la demande des consommateurs (dimensions symboliques, perception de la qualité, associations avec la marque) et du capital-marque dans les facteurs spécifiques à la marque influençant les décisions stratégiques d'extension de la marque. A l'inverse, la réduction des coûts n'est pas un facteur qui intervient.

Dans la phase de décision, le capital-marque est le facteur prédominant orientant les décisions : les extensions ont d'abord pour objectif de faire augmenter la valeur du capital-marque. Enfin, dans la phase de lancement de l'action stratégique, l'étude met en exergue le rôle prédominant des directeurs centraux et non des responsables marketing. Les décisions d'extension se font au niveau *corporate*, le plus souvent par le personnel historique de la marque détenant les plus larges responsabilités en matière, notamment, d'allocation du budget global. En approfondissant les résultats de ces études sur la prise de décision stratégique de la marque de luxe, il est opportun de voir dans quelle mesure le capital-marque existant peut être exploité à des fins d'extension. C'est la question de la légitimité de la marque à élargir son cœur de métier. Les entreprises de luxe disposant d'un capital-marque important ont la possibilité de l'exploiter dans le cadre de stratégies basées sur l'extension de gamme, l'extension de marque ou encore l'alliance de marques. La marque en tant que concept est définie comme une catégorie de connaissances (Ladwein, 1998) et permet aux consommateurs de déterminer la catégorie de produits concernée par l'offre de la marque. A une marque est associé un ensemble homogène de produits dans lequel la marque est légitimement présente. Afin de savoir si une marque est représentative d'une catégorie de produits, un jugement de typicalité peut être observé. Les

consommateurs sont en effet capables d'évaluer le degré de représentativité ou de typicalité d'une marque dans une catégorie de produits et les marques les plus représentatives ont une probabilité plus forte d'être sélectionnées lors du processus de choix (Ladwein, 1998). Ceci découle de l'approche catégorielle selon laquelle les consommateurs structurent et organisent leurs perceptions et leurs connaissances sur la base de référents catégoriels qui peuvent avoir différents niveaux de généralité. Ceci permet aux marques d'évaluer dans quelle mesure elles peuvent s'étendre à d'autres catégories de produits ou de services. En exploitant le degré de typicalité au sein de ses différentes catégories de référence, la marque peut anticiper l'évolution des ventes des produits perçus comme suffisamment typiques par rapport aux marques concurrentes. Il est primordial que les marques soient légitimes à s'étendre, c'est à dire qu'elles aient un certain degré de typicalité dans la catégorie de produits visée par l'extension. En effet, l'extension verticale de gamme requiert une compatibilité entre le positionnement initial de la marque et celui des extensions (Aaker, 1991) afin de porter ses fruits (effets) sinon la marque encourt des risques. Un capital-marque fort répondant à des critères de typicalité et de légitimité peut permettre à une marque de luxe de s'étendre avec succès. Le succès des extensions entreprises par les marques de luxe se mesure par rapport à deux variables distinctes : la qualité perçue par les consommateurs de luxe et leurs intentions d'acheter. Il existe une relation positive entre l'évaluation positive d'une marque et son transfert aux produits concernés par l'extension (Stegemann, 2006). Les marques de luxe qui ont étendu leur gamme et ligne de produits ont un niveau de perception qualitative des extensions plus important que les autres marques de luxe. Ce résultat s'explique par le renforcement de l'image de marque permis grâce

aux extensions qui, en retour, permet d'élargir davantage l'offre de cette marque. En effet, les extensions permettent d'augmenter la notoriété de la marque (Aaker, 1999) en exposant les consommateurs à une offre plus large. Une marque de luxe ayant procédé à des extensions peut entrer dans un cercle vertueux mais des risques inhérents à ces décisions stratégiques existent.

2.1.2.2.2. Les risques encourus par les marques de luxe

Une extension verticale suppose, par définition, un changement de qualité par rapport aux produits d'origine et une diffusion accrue des produits de la marque. Ces deux conséquences des extensions comportent des risques pour les marques de luxe.

- **Le risque de banalisation**

L'impact sur les marques de luxe peut être négatif si elles sont perçues comme étant plus accessibles pour les consommateurs. Dans ce cas, les extensions peuvent avoir l'effet inverse, c'est à dire qu'elles seront susceptibles de dévaluer le capital-marque car la variable individuelle du besoin d'unicité disparaît. Les extensions verticales vers le bas élargissent, de fait, la cible de la clientèle traditionnelle et démocratisent la marque. Dès lors, la marque devenue plus connue et plus accessible perd son caractère exclusif. La banalisation peut alors faire fuir les clients de luxe traditionnels à la recherche d'exclusivité. La variable individuelle du besoin d'unicité liée au statut de la consommation et à son rôle stratificateur est affectée par un risque de banalisation de la marque de luxe en raison de sa

surexposition sur le marché. Ce risque porte atteinte au caractère exclusif et au besoin de différenciation des consommateurs, deux aspects essentiels à la conservation du capital-marque des entreprises du luxe.

- **La difficulté de catégorisation**

Selon la théorie de la catégorisation évoquée plus haut, la relation perceptuelle entre l'extension vers le bas et la marque peut être vue selon une stratégie d'évaluation holistique regroupant les concepts de similarité (« fit ») ou de typicalité, ou selon une stratégie d'évaluation analytique regroupant le degré de cohérence perçue entre les attributs de l'extension et les associations à la marque telles que le prix, les bénéfices fonctionnels et symboliques etc. (Magnoni et Roux, 2007). Par exemple, la cohérence perçue entre l'image et le prix des produits de la marque peut engendrer une modification de l'appréciation initiale de la marque (Salha, 2007). Des extensions menées dans des domaines jugés illégitimes pour la marque risquent de flouer les consommateurs qui ne savent plus catégoriser clairement la marque.

- **La dévaluation des bénéfices liés aux attributs de la marque**

Le risque d'une extension non réussie peut aussi constituer en l'affaiblissement de l'évaluation de la marque en termes d'insatisfaction des bénéfices attendus par les consommateurs. La recherche d'un certain niveau de qualité des produits, par exemple, ou encore la recherche d'originalité ou de prestige peuvent être déçue si les extensions sont associées à un niveau moindre de qualité ou ne procurent pas la même satisfaction en termes de prestige ou d'unicité. Cela peut nuire

durablement à la marque de luxe d'autant plus que ces dernières ont une valeur symbolique importante.

- **La dégradation de l'image de marque**

Selon une étude menée par Magnoni et Roux (2007), les extensions engendrent une évolution de l'image de marque pour 57% des répondants et cette évolution est considérée comme négative pour 46% d'entre eux. Lorsque les extensions de marque ou de gamme sont perçues comme incohérentes avec le cœur de métier de la marque, l'effet sur la marque est négatif et elles risquent de diluer leur image de marque. Les marques de luxe qui privilégieraient alors des résultats financiers à court terme en lançant de nouveaux produits peuvent mettre en péril la cohérence de la marque.

- **L'impact négatif sur la relation marque-consommateur**

La relation entre la marque et les consommateurs joue un rôle essentiel dans la fidélité (Chaudhuri et Kolbrook, 2001) et les extensions peuvent menacer cette relation si les clients réagissent négativement à leur lancement. Lorsque la qualité perçue d'une extension ne répond pas aux attentes des consommateurs, la déception de ces derniers peut entraîner une perte de confiance dans les produits et dans la marque (Sirieix et Dubois, 1999), c'est à dire une contrariété face à « l'ensemble des croyances confortant le client dans la certitude que les intentions et les comportements de son partenaire d'échange (ici l'entreprise de luxe) produiront les résultats attendus » (Frisou, 2000). Par exemple, la qualité perçue peut affaiblir les croyances relatives à la fiabilité de la marque. L'attachement à la

marque, en tant que lien affectif, peut aussi être affecté et impacter directement la fidélité du consommateur à la marque. L'ensemble de ces risques impactant la relation marque-consommateur a pour conséquence de modifier l'attachement initial de la clientèle des marques de luxe.

Les marques de luxe envisageant des extensions de gamme ou de marque doivent donner envisager ces décisions avec précaution. Les calculs coûts-avantages, les études de marché et de concurrence, les études d'impact qualitatif sur les consommateurs, les études quantitatives et d'autres outils sont nécessaires à la bonne appréciation des décisions stratégiques des entreprises dans le secteur du luxe. Ces précautions s'appliquent aux décisions d'extension et également aux décisions de co-branding ou d'alliances de marques qui se fondent sur une création de valeur partagée motivée par la recherche d'une plus grande notoriété, la mise en avant de l'un des composants majeurs d'un produit, l'endossement de nouveaux attributs ou encore la mise en commun de compétences pour le développement d'une nouvelle offre. L'ensemble de ces décisions nécessite la considération par les marques de luxe aussi bien des effets positifs sur le volume de vente et la notoriété que des risques d'affaiblissement du capital-marque tels ceux que nous avons évoqués.

→

Le marché recèle donc des opportunités et des dangers pour les marques de luxe en termes de gestion du capital-marque pour préserver un avantage compétitif acquis. J'ai fait le choix de cibler ces quatre problématiques afin

d'apprécier la variété des enjeux offerts aux marques de luxe aujourd'hui et la spécificité des réponses qu'elles apportent afin de conserver un avantage acquis essentiellement grâce à leur capital-marque. Bien que la marque de luxe soit un concept marketing, sa gestion à court et long terme renvoie à une multitude de domaines d'expertise et fait intervenir des compétences micro et macroéconomiques, juridiques, comptables, sociologiques etc. L'appréhension de la marque de luxe dans son marché n'est aucunement monocorde car le marché présente lui-même un fort caractère multidimensionnel, lequel reflète la gestion de la marque de luxe par les entreprises du secteur. Et cette gestion apparaît nécessaire tant au niveau macroéconomique comme nous venons de voir qu'au niveau microéconomique.

2.2. Niveau microéconomique : le rôle central du capital-marque dans les choix du marketing mix des entreprises dans le secteur du luxe

Les impératifs de gestion liés à l'image de marque se présentent aussi au niveau microéconomique des entreprises dans le secteur du luxe et sont associés à un paradoxe central : comment concilier les exigences de rationalisation pour maintenir une croissance durable et la préservation du capital-marque fondé sur un principe de rareté ? Autrement dit, comment développer l'activité des entreprises tout en maintenant la marque sur le marché du luxe ? Au niveau microéconomique de l'entreprise, la gestion stratégique de la marque va bien au-delà du choix des éléments visuels liés à sa présentation graphique sur les

produits. En tant que construit multidimensionnel, le capital-marque est un levier stratégique affectant les décisions de l'ensemble des activités du marketing-mix. Nous verrons que les décisions stratégiques de distribution, de communication et de fixation des prix sont associées à de multiples paradoxes pour les entreprises dans le secteur du luxe.

2.2.1. Les enjeux de la distribution du luxe

Depuis le mouvement de concentration et de diversification stratégique des années 1990, la distribution est devenue une variable stratégique pour les entreprises du luxe qui cherchent à maintenir leur image de marque à travers le contrôle des réseaux de distribution et l'aménagement des points de vente.

2.2.1.1. Le choix du réseau de distribution

Les entreprises dans le secteur du luxe se distinguent aussi par leur choix du mode de distribution dictés par des impératifs de maintien de l'image de marque. Les acteurs de la distribution forment un réseau en interface entre l'offre de la marque de luxe et les consommateurs et ils ont généralement pour but de maximiser les volumes de vente aux consommateurs. L'existence de conflits d'intérêts avec les marques de luxe qui cherchent, elles, à préserver leur image de marque pose la question de la conciliation de la rareté, vertu essentielle aux produits de luxe, et de la rentabilité des acteurs.

Pendant longtemps, la distribution captive (Allerès) était la règle, les produits

n'étaient vendus que dans les seules boutiques de la marque. L'objectif stratégique était alors de contrôler strictement la distribution pour préserver l'image et la réputation de la marque. Dans les années 1970, un mouvement de «démocratisation» du luxe se propage et la stratégie de distribution devient alors moins sélective, ayant pour effet une augmentation du nombre de points de vente. Mais la croissance de la distribution est souvent mal maîtrisée ; des stratégies de développement rapides à coût réduit sont favorisées (licences, concessions, franchises) et ne permettent pas un contrôle efficace et la préservation de l'image de la marque, surtout sur les marchés les plus éloignés. Dans les années 1990, la distribution devient une variable marketing stratégique avec le phénomène de concentration des entreprises au sein de holdings. Les marques de luxe reprennent le contrôle exclusif de la distribution et selon la définition de la distribution sélective (Cliquet et al., 2002), elles choisissent les canaux en fonction des capacités et des qualités commerciales des détaillants. Il s'agit de réguler les conflits d'intérêt existant entre la marque qui souhaite limiter ses ventes afin de maintenir son capital-marque et les distributeurs à la recherche de rentabilité via la maximisation des volumes de vente.

Aujourd'hui, divers formats de distribution coexistent (Godey et Pederzoli, 2004) : les boutiques en nom propre appelées « navires amiraux » (« flagship store ») offrent l'intégralité de l'assortiment de la marque dans un espace recréant l'univers de la marque pour contribuer à l'élaboration et la diffusion de son image, les magasins en nom propre présentent un assortiment plus réduit dans le respect des codes identitaires de la marque dans des villes de taille moyenne, les « corners » localisés dans des zones de chalandise denses comme les aéroports ou dans des

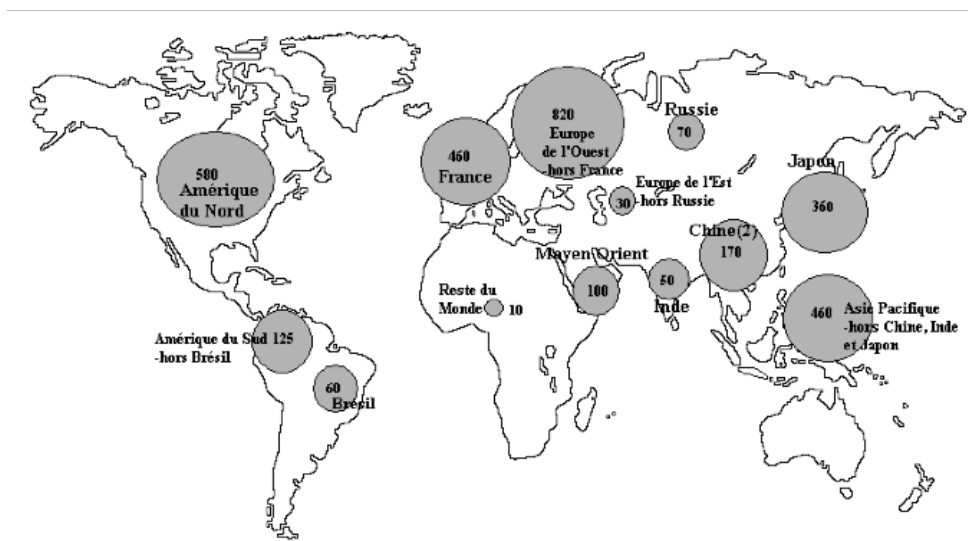
magasins multimarques positionnés sur les segments du luxe ou du haut de gamme (les « department stores » Saks ou Barneys aux Etats-Unis par exemple) ne disposent quant à eux qu'un assortiment réduit de la marque mais assurent une visibilité à la marque. Ces différents formats de distribution procèdent d'objectifs différents et n'attirent pas la même clientèle, comme l'indique la figure 10. Les boutiques en nom propre sont ouvertes afin de construire l'image de la marque et son prestige. Elles sont généralement situées dans des lieux prestigieux et attirent une clientèle loyale et traditionnelle. Les points de vente localisés dans les zones de duty-free visent davantage une clientèle de masse qui voyage. Enfin, les magasins multimarques répondent aux objectifs d'élargissement de la base de clientèle via l'extension de la distribution des marques de luxe.



Figure 10 : distribution des marques de luxe, Nueno et Quelch 1998

Le phénomène d'internalisation du marché a également un impact sur les stratégies de distribution des marques de luxe. L'ouverture de boutiques en nom propre dans les plus beaux quartiers des grandes villes des pays nouvellement

conquis permet aux marques d'acquérir une notoriété rapidement au sein de la clientèle traditionnelle de luxe. La carte des implantations des points de ventes est représentative des marchés dits matures où les marques de luxe sont implantées depuis des années, et les zones non marquées par un nombre important de points de vente représentent des lieux stratégiques d'implantation potentielle. Les entreprises du luxe s'implantent prioritairement dans des villes non saturées à fort potentiel plutôt que dans les marchés matures où la marque est déjà très visible. Ceci s'explique par la volonté de conserver une certaine inaccessibilité dans la distribution des produits pour ne pas risquer la surexposition, nuisible à l'image de marque.



(1) Incluant les grands magasins en shop in shop, excluant les corners (notamment pour les parfums).
 (2) Incluant Hong-Kong.

Figure 11 : nombre de points de vente exclusifs en propre et en franchise (Maisons du comité Colbert) en 2005

Le choix du réseau de distribution et des partenaires commerciaux se concentre donc essentiellement autour de la gestion des conflits d'intérêt entre les entreprises du luxe et leurs distributeurs. Ces acteurs ne poursuivant pas les mêmes objectifs, le danger de la surexposition des marques de luxe peut gravement affaiblir le capital-marque des entreprises sur le marché du luxe. Les diverses reconfigurations des canaux de distribution dans ce secteur ont finalement débouché sur des solutions de désintermédiation afin de conserver le contrôle total de l'image de marque. Ainsi, les formats de distribution les plus développés aujourd'hui sont les boutiques en propre et les e-boutiques. Pour maintenir une croissance à long terme, les entreprises du luxe font le choix de la préservation du capital-marque fondé sur un principe de rareté plutôt que le choix de la poursuite d'une rentabilité à court terme non durable par la hausse du volume des ventes. Ce résultat fort illustre encore le rôle essentiel du capital-marque comme ressource centrale pour la viabilité des entreprises du luxe dans le long cours.

2.2.1.2. La gestion du merchandising des points de vente

La distribution est essentiellement un moyen de communication pour les marques de luxe. Les points de distribution sont des écrans dans lesquels sont présentés des produits et un univers unique, propre à chaque marque. Les points de vente sont des lieux privilégiés de l'expérience de la marque, c'est pourquoi les codes identitaires de la marque sont reproduits avec attention dans chaque point de vente. C'est le rôle du merchandising. Il englobe l'optimisation de l'assortiment,

de l'allocation de l'espace, l'aménagement du point de vente et la communication sur le lieu de vente. Etant donnée la nature expérientielle des produits de luxe source de satisfaction, de gratification ludique ou hédoniste, ainsi que la construction et l'interprétation de signes ou de symboles valorisant le plaisir personnel et le statut social individuel (Filser, 2000), les produits en vente font l'objet d'une mise en scène et d'une théâtralisation permanentes. Nous avons évoqué l'importance du service humain accompagnant les clients dans la première partie de ce mémoire mais cet aspect de la vente n'est pas l'unique exigence dans la distribution des produits de luxe pour le maintien de l'image de marque. La distribution doit non seulement mettre en valeur les produits mais aussi en rehausser l'image. La reproduction à l'identique du merchandising dans les différents points de vente permet non seulement des économies d'échelle sur le matériel (mobilier, design, logiciels, instructions etc.) mais surtout le maintien de la cohérence de l'identité de la marque quelque soit l'endroit. Le point de vente permet une expérience multi sensorielle dans laquelle tous les sens peuvent être stimulés et cette expérience est, de surcroit, interactive dans la mesure où le consommateur est en contact avec les interlocuteurs de la marque de luxe. Le choix du merchandising est donc aussi guidé par un impératif d'image selon lequel un client doit pouvoir aisément identifier un point de vente et retrouver le même univers visuel dans chaque point de vente où qu'il se trouve.

2.2.2. La communication des marques de luxe

La communication joue naturellement un rôle majeur dans la gestion des marques de luxe. Les marques véhiculent des valeurs symboliques et sémiotiques et proposent des univers propres d'imaginaires qui confèrent aux produits et aux services un sens particulier enrichissant l'expérience d'achat. La communication d'une marque recouvre toutes les manifestations de la marque ou éléments perceptibles de l'identité de la marque. La différenciation et le renforcement de l'image de marque sont les principaux objectifs de la communication des marques de luxe. Voyons quelles sont les règles à suivre en matière de communication afin de préserver le capital-marque des entreprises du luxe et de maintenir leur positionnement sur le marché du luxe.

2.2.2.1. L'enjeu de la communication : Ne pas communiquer pour vendre mais pour entretenir le rêve

Les marques de luxe se distinguent notoirement des marques traditionnelles par leur gestion du levier marketing de communication. Elles ne communiquent pas pour vendre mais pour entretenir leur capital rêve et leur notoriété. Cela implique que la communication soit emprunte de raffinement et d'esthétisme. D'ailleurs l'efficacité d'une campagne de publicité ne se mesure pas par son impact sur les ventes mais par son impact qualitatif sur l'image de marque qu'ont les

consommateurs. Nous avons vu précédemment⁴² que chaque produit vendu emporte une partie du luxe attribuée à la marque et tend à l'affaiblir, c'est pourquoi la communication est primordiale pour recharger le capital-marque. Élément caractéristique des marques de luxe, les célébrités figurent rarement dans les publicités dans le but de ne pas entraver la relation personnelle qui existe entre le client et la marque, il s'agit de laisser libre l'imaginaire du client afin qu'il puisse s'identifier. Dans ce cas, une célébrité risque de s'interposer et de réduire l'attractivité de la marque. De plus, la marque doit être au centre de sa communication, elle est désirée pour elle-même et non en raison de la présence d'une tierce personne. C'est ce que Bastien et Kapferer (2008) appelle « le piège du désir triangulaire » qui est propre aux biens de grande consommation. Procédant de la même logique stratégique de domination de la marque, les marques procèdent à la technique du « testimonial », c'est à dire montrer l'utilisation des produits de la marque par des gens notoires et respectés, confirmant ainsi leur statut de produits courants pour des gens exceptionnels. Le témoignage de personnalités sans contrepartie financière de la marque valorise les clients en soulignant leur caractère extraordinaire. Cependant, les faits montrent que l'image de personnalités est effectivement associée à certaines marques de luxe dans la publicité. Mais ces célébrités sont plus que des mannequins figurants, elles deviennent des ambassadrices de la marque et contribuent à l'aura et à la notoriété des marques. Le choix des ambassadeurs d'une marque suit certains impératifs tels que l'exigence de crédibilité de la personne, sa notoriété mondiale,

⁴² L'équation de rêve aussi appelée « the dream formula » (Dubois et Paternault, 1995) explique le lien entre le degré de notoriété de la marque, le degré de rêve et les habitudes de consommation de produits de luxe : $R\grave{e}ve = -8,6 + 0,58 \text{ notoriété} - 0,59 \text{ achat}$.

la cohésion de sa personnalité avec les valeurs de la marque, son « uniform power » (la célébrité ne doit pas faire de l'ombre à la marque en termes de notoriété), et la garantie de son renom à plus ou moins long terme (Okonkwo, 2007). Bien que la marque de luxe reste au centre de sa communication, elle peut bénéficier d'associations positives pour son image. Bastien et Kapferer distingue neuf identifiants systématiques du langage visuel de la marque de luxe qui tous doivent être gérés avec consistance et cohérence dans le temps : l'effigie du directeur artistique, le logotype et son symbole visuel, la signature visuelle, la couleur emblématique, la matière fétiche, le culte du détail, l'hymne permanent au travail artisanal et un savoir-faire unique. Chaque marque détient ses propres identifiants qui servent d'invariants sémiotiques et de référence à l'élaboration de l'ensemble des activités de communication. Les activités de communication sont donc elles aussi guidées par des impératifs de maintien du capital-marque.

2.2.2.2. Gérer les manifestations des marques de luxe

Les manifestations de la marque représentent toutes les interfaces existant entre la marque et le client et comprennent : les activités traditionnelles de communication, les points de vente et de fabrication, les produits, les manifestations de comportement de consommateurs etc. Dans ce sens, tout devient communication car tout est susceptible de véhiculer du sens entre la marque et les clients. Le tableau 1 montre bien les différentes catégories de manifestations des marques de luxe. Ces dernières vont au-delà des activités traditionnelles de communication, elles englobent tous les éléments de signature

de la marque, les lieux où la marque est présente, l'ensemble des produits marqués ainsi que les comportements liés à la marque.

Activités traditionnelles de communication	Système de signature	Points de vente, bureaux, usines	Produits	Manifestations de comportements	Manifestations de consommateurs
Publicité	Logo	Situations	Nombre	Activités	Qui sont-ils ?
RP	Enseignes	Internet	Catégories	sociales et	ils ?
Evènements	Labels	Architectures	Couleurs	écologiques	Que font-ils ?
Internet	Packaging	Lumière	Formes	Conduite de la	
	Papier entête	Décoration	Matériaux	société et des employés	
		Vitrines	Style	Conduites des entités	
		Style de vente	Performance	externes	
		Réceptionnistes	Durabilité	Charte éthique	
		Plans	Prix		
		Code vestimentaire	Disponibilité		
		Uniformes			
		Organigrammes			

Tableau 2 : les six catégories de manifestations d'une marque, Chevalier et

Mazzalovo 2008

Le directeur de la marque, à partir de l'inventaire des manifestations de la marque, doit coordonner l'ensemble des manifestations de la marque composant son identité. L'objectif est de faire coïncider l'image de marque de nature réceptive et

l'identité de marque de nature émissive. Au préalable, la marque doit déterminer le but du message qu'elle veut communiquer : informer, attirer l'attention, être remarquée, créer le buzz, susciter du désir, générer une image positive etc. Reprenant les préceptes de l'approche sémiotique évoquée plus haut, la communication donne du sens à l'information. Dans le cas spécifique des marques de luxe, la communication consiste davantage à refléter les valeurs de la marque et à susciter des émotions qu'à donner aux consommateurs des informations factuelles. Les manifestations d'une marque de luxe sont l'expression de ses valeurs et de son essence identitaire, c'est pourquoi il est primordial que ces manifestations soient toutes soigneusement coordonnées et consistantes à travers le temps. Voyons à présent quels sont les types de manifestations des marques de luxe et quelles sont les précautions à considérer dans la gestion de la communication pour maintenir et développer le capital-marque. En fonction du support de communication et de l'objectif assigné tourné vers la promotion d'un produit particulier (« product specific ») ou le renforcement de la marque (« brand specific »), le choix des outils de communication diffère.

- **La publicité**

La publicité est la manifestation la plus courante des marques de luxe. Les marques de luxe allouent en moyenne un budget annuel compris entre US\$14 millions et US\$50 millions (Okonkwo, 2007) représentant généralement 5 à 10% de leurs revenus. Le support de publicité privilégié est le magazine de mode parce qu'il est lu par la même cible de marché que celle des entreprises du luxe. La concurrence entre les marques de luxe pour les meilleurs emplacements est rude

et la pression à la hausse des prix est constante. A titre d'exemple, une double page de publicité en 2010 dans le magazine mensuel Vogue coûte 41 600 euros⁴³ et les tarifs montent jusqu'à 66 000 euros pour une publicité sur la quatrième de couverture du magazine hebdomadaire Elle. Aujourd'hui les publicités des marques de luxe dans la presse féminine font vivre bon nombre de magazines mensuels et hebdomadaires et peut constituer jusqu'à 75% de leur contenu. Selon le rythme des saisons de la mode ou des activités promotionnelles propres aux marques, les publicités apparaissent lors du lancement d'un produit ou d'une nouvelle collection. Les publicités prennent le plus souvent la forme des pages du support mais depuis 1993, les « gatefold » se multiplient ; ce sont des couvertures en plusieurs feuillets s'ouvrant autour de l'arrête extérieure et grâce à cette innovation, Ferragamo multiplia par deux ses ventes de cravates aux Etats-Unis⁴⁴. De plus en plus, des échantillons de cosmétique ou de parfum sont collés sur les pages publicitaires afin de renforcer l'expérience sensorielle de la publicité. L'affichage publicitaire est un support également efficace car il permet de cibler la communication dans les villes où se situent par exemple les points de vente et il permet aussi d'éveiller l'attention d'une population importante dans les lieux de trafic suffisant. La presse quotidienne, la télévision et la radio sont les médias les moins plébiscités par les marques de luxe en raison notamment de la passivité des consommateurs devant la source de publicité.

Les choix des supports de publicité sont également guidés par des impératifs de maintien du capital-marque. Le type de support, la forme et le fond des messages

⁴³ Source de 2010 Tarifpresse.com.

⁴⁴ Parution en 1993 dans le New York Times Magazine.

véhiculés doivent être cohérents avec l'image de la marque pour ne pas en dénaturer l'essence et sa valeur.

- **Les relations publiques**

Les RP concernent l'ensemble des relations de la marque avec ses différents publics. Leur objectif est de contrôler au maximum ce qui se dit sur la marque, de nourrir le bouche-à-oreille positif et d'entretenir les meilleures relations avec les publics de la marque. Par exemple, les relations avec la presse consistent à entretenir des liens personnels avec les journalistes afin de multiplier les apparitions des produits et de la marque dans les pages éditoriales des supports de presse. Pour s'assurer de bons placements de la marque dans la presse, les marques de luxe font appel à une ou plusieurs agences de relations publiques qui gèrent le flux des échantillons demandés par les différents supports. Il existe cependant des risques de conflits d'intérêt lorsque les frontières des rôles entre marques et presse sont flouées, par exemple, lorsque certaines marques font appels à des rédacteurs en chef de magazines de mode pour choisir les articles qui, selon eux, seront à la mode. Ces rédacteurs pourraient être tentés d'utiliser cet avantage pour favoriser certaines marques alors que théoriquement, les journalistes et rédacteurs devraient garder la plus grande impartialité face aux marques de luxe.

Outre la presse et les consommateurs, les marques de luxe possèdent d'autres publics. Les leaders d'opinion, par exemple, regroupant les personnalités célèbres sont susceptibles de créer le buzz autour d'elles et d'un produit ou d'une marque. Compte tenu de leur exposition médiatique, ces leaders d'opinion sont d'excellents

véhicules de communication pour les marques lorsqu'ils partagent de mêmes valeurs. Les consommateurs tendent alors à s'identifier à eux et à associer les qualités de la personnalité aux vertus de la marque. Les relations publiques jouent globalement un rôle fondamental pour les entreprises dans le secteur du luxe car elles permettent d'entretenir des liens privilégiés avec des publics cibles qui influent grandement sur leur image de marque en faisant circuler des informations mélioratives ou négatives au sujet de la marque.

- **Les évènements**

Il existe différentes catégories d'évènements selon le degré d'implication des marques. La place des évènements dans la communication des marques de luxe est prépondérante car elle légitime le statut de créateur de goût et d'émetteur culturel des marques.

Tout d'abord, il y a ceux qui sont organisés directement par la marque tels que les défilés de mode, les ouvertures de nouvelles boutiques ou encore les expositions dédiées à une marque. Le défilé est un évènement éphémère extrêmement coûteux pour les marques (sont compris dans le coût total : la rémunération des mannequins, la fabrication de pièces et de modèles uniques ou en série limitée, la location d'un lieu exceptionnel, les cadeaux aux journalistes et aux célébrités invitées etc.), mais c'est une vitrine pour les marques et les retombées médiatiques sont conséquentes. Les études montrent que l'investissement pour un défilé est de l'ordre de 3 à 4 millions d'euros pour une quarantaine de modèles et rapporterait

23 millions d'euros en moyenne en retombées médiatiques⁴⁵. Pour ces raisons, les invitations aux défilés sont soigneusement attribuées aux rédacteurs et aux acheteurs les plus influents du milieu : «Nous choisirons les gens qui nous seront le plus utiles. Pour nous, chaque siège est un actif immobilier»⁴⁶ déclara John Storey, Directeur des RP chez Lacoste.

La deuxième catégorie d'évènements comprend les évènements sponsorisés par les marques. Ces dernières ne prennent pas part à l'organisation même de l'évènement mais s'approprient leur identité et apportent un soutien. Les sponsors ont pour objectif de renforcer leur image et leur crédibilité. Comme c'est le cas dans toute association avec une autre marque, le risque des marques sponsors réside dans les déboires potentiels ou les dérives des acteurs associés qui pourraient ternir l'image de la marque et sa crédibilité.

Le troisième type d'évènement est l'endossement de célébrités lors de cérémonies mondiales telles que le Festival de Cannes ou la remise de prix du cinéma. Les prêts de vêtements et d'accessoires aux personnalités présentes représentent un enjeu pour les marques de luxe qui s'adonnent à un réel combat pour voir leurs noms cités dans les médias internationaux.

- **Les promotions**

Les activités promotionnelles des marques de luxe sont essentiellement des actions de marketing direct en raison de la nécessaire personnalisation des relations entretenues avec chacun des clients. Les données recueillies au fil du

⁴⁵ www.ciao.com

⁴⁶ <http://lapresseaffaires.cyberpresse.ca/dossiers/la-presse-affaires-magazine/200911/30/01-926390-talons-hauts-fashionistas-et-billets-verts.php>

temps au sujet des clients (fréquence d'achat, goûts etc.) permettent à la marque de cibler ses offres promotionnelles et de faire interagir le client cible avec la marque. Les techniques traditionnelles telles que l'envoi de courriels personnalisés ou de catalogues présentent l'avantage de répondre aux attentes de chaque client mais elles comportent également le risque d'être perçues comme du harcèlement par le client si aucun accord n'a été donné au préalable. Une autre technique promotionnelle est plus répandue dans le secteur du luxe, c'est la vente personnalisée (« personal selling ») qui consiste en la présentation de produits ciblés associée à des méthodes de communication persuasives. La vente personnalisée inclut par exemple les programmes de ventes privés, les avant-premières, l'accès à des informations tenues secrètes pour le grand public, les défilés privés etc. Ces évènements promotionnels s'accompagnent de prestations personnalisées et de services délivrés par un personnel qualifié voire prestigieux (le directeur artistique en personne par exemple).

Ces différentes formes de communication des entreprises dans le secteur du luxe ont pour objectif essentiel de maintenir leur image de marque et de développer leur capital-marque dans le long terme. Les conséquences sur les comportements des consommateurs ciblés prennent la forme d'une plus grande loyauté, une confiance et un attachement accrus envers la marque et finalement, un impact positif sur l'image de marque et le volume des ventes.

2.2.3. La politique de prix

2.2.3.1. Les déterminants de la politique de prix

Nous avons vu que les biens de luxe sont créateurs d'effets de réseau, ce qui signifie que le niveau de satisfaction retiré par les consommateurs est directement corrélé au nombre d'individus qui en partagent la consommation. La valeur du capital-marque ne tient pas uniquement aux propriétés intrinsèques des produits et aux invariants de la marque mais aussi au nombre d'individus partageant la même consommation. Les biens de luxe n'ont pas l'apanage de l'effet de réseau mais sont hautement représentatifs de ce phénomène microéconomique. Pour certains consommateurs (les « snobes »), l'utilité de détenir un bien de luxe décroît avec le nombre de détenteurs de ce bien ou même d'autres biens portant la marque de luxe, les externalités de réseau sont alors négatives ; tandis que pour d'autres (les « suiveurs », effet de mode), les externalités de réseau sont positives, c'est à dire que la quantité demandée du bien croît lorsque les quantités de ce bien achetées par d'autres consommateurs augmentent. Les effets se contredisent, il s'agit alors pour l'entreprise de déterminer la part des consommateurs « suiveurs » et « snobs » parmi sa clientèle afin de considérer les implications managériales pertinentes. Dans les faits, les consommateurs « suiveurs » tiennent une part minoritaire dans le secteur du luxe, ainsi les externalités peuvent constituer un déterminant dans la prise des décisions affectant le marketing mix des entreprises. Concrètement, entre autres paramètres, le niveau de prix est utilisé dans le but d'influer sur les préférences des consommateurs. Par exemple, il a été démontré⁴⁷ que les prix d'équilibre en cas d'externalité négative sont substantiellement plus élevés que ceux qui apparaîtraient dans le cas d'absence

⁴⁷ Jean Gabszewicz et le cabinet Microeconomix d'analyse appliquée au droit, L'économie des biens de luxe, Avril 2007.

d'externalité. Ceci s'explique aisément, des prix trop faibles dégraderaient l'image de la marque de luxe car l'utilité des consommateurs est une fonction décroissante du prix de vente. Les prix sont des signaux. Des prix élevés signalent aux consommateurs un certain niveau de qualité et un positionnement haut de gamme/luxe. La marge excédentaire des produits de luxe sert donc deux fonctions principales : elle renseigne le client quant à la qualité du produit et freine sa consommation afin de préserver son caractère exclusif et son image de marque. Il est également intéressant de voir que les prix ont tendance à diminuer lorsque la différenciation des produits baisse. La différenciation serait donc associée au caractère exclusif d'une marque et devrait, de la même manière, être maintenue. Pour autant, les prix élevés des produits de luxe ne sont pas des prix collusifs car si tel était le cas, les prix seraient vraisemblablement encore plus élevés que ceux pratiqués à l'équilibre avec l'existence d'externalités négatives. La pratique de fixation des prix n'est pas anticoncurrentielle bien que la concurrence en prix entre deux fabricants d'un produit identique ne les conduit pas à s'aligner sur leur coût marginal de production (résultat du modèle d'équilibre de Bertrand⁴⁸). C'est l'existence d'externalités négatives de consommation qui justifie le haut niveau des prix de vente et non un phénomène collusif des entreprises dans le secteur.

Il est, par ailleurs, possible de voir ici le lien direct existant entre la fixation des prix de vente et le mode de distribution choisi par les marques de luxe. La distribution sélective et contrôlée par les marques elles-mêmes leur permet de contrôler directement le prix de vente appliqué et le nombre d'individus qui

⁴⁸ A savoir que d'après ce modèle, la variable stratégique n'est pas la production mais le prix (à l'inverse de l'approche de Cournot).

achètent effectivement les produits, tandis qu'une séparation entre les activités de fabrication et de distribution pourrait présenter un danger dans la mesure où ces deux agents poursuivraient des finalités différentes. Dans ce dernier cas, les fabricants auraient l'objectif de maintenir l'image de marque en freinant la demande de biens de luxe, alors que les distributeurs viseraient un volume de vente maximal sans considération pour la pérennité de la marque. Pour cette raison, les marques de luxe font le choix d'une distribution sélective et déploient des moyens afin de coordonner les relations entre fabricants et distributeurs (barèmes minimaux, prix de vente imposés, consignes de merchandising, interdiction de procéder à des réductions de prix etc.). Les décisions de fixation du prix liées aux autres décisions afférentes au marketing mix des entreprises du luxe sont donc aussi guidées par des impératifs de gestion du capital-marque.

Pour des raisons indissociables du phénomène d'externalités de réseau, les produits de luxe, aussi appelés « biens Veblen » d'après la théorie de la consommation ostentatoire du même auteur (Veblen, 1899) voient, le plus souvent, leur demande augmenter lorsque leur prix augmente. C'est, comme nous l'avons vu, le résultat du coefficient d'élasticité nul ou positif de la demande de biens de luxe aux prix. Lorsque ce coefficient est nul, quand le prix d'un produit de luxe monte ou baisse dans une certaine proportion⁴⁹, la demande reste inchangée ; et lorsque ce coefficient d'élasticité de la demande au prix est positif, la demande croît avec le prix. Ce résultat est typique des produits de luxe et emporte d'importantes implications managériales.

⁴⁹ Selon l'effet de seuil de perception physiologique, les écarts de prix doivent être au moins de 30% pour être perceptibles. (Source : Bastien V., Kapferer J-N, 2008, *Luxe Oblige*, p. 231, Eyrolles, Paris.)

2.2.3.2. Accroître le prix des produits de luxe pour accroître la demande

D'un point de vue marketing, la baisse des prix n'aurait pas pour effet d'accroître le nombre de clients mais au contraire de ternir l'image de marque et d'éloigner la clientèle de produits de luxe. Les marques de luxe qui, dans la pratique, baissent leurs prix peuvent effectivement capter une clientèle nouvelle moins aisée mais prennent le risque de perdre leur clientèle traditionnelle. Ou bien, ce choix peut être un signal de repositionnement en vue d'une sortie du secteur du luxe. Attention à ne pas confondre ce choix de baisse des prix généralisée avec le lancement de produits d'entrée de gamme moins onéreux, cette dernière décision n'est pas antinomique d'une stratégie marketing de luxe, à condition que ces produits répondent aux mêmes exigences de qualité que les autres produits de la marque. L'effet prix a donc une influence directe sur la demande de produits de luxe.

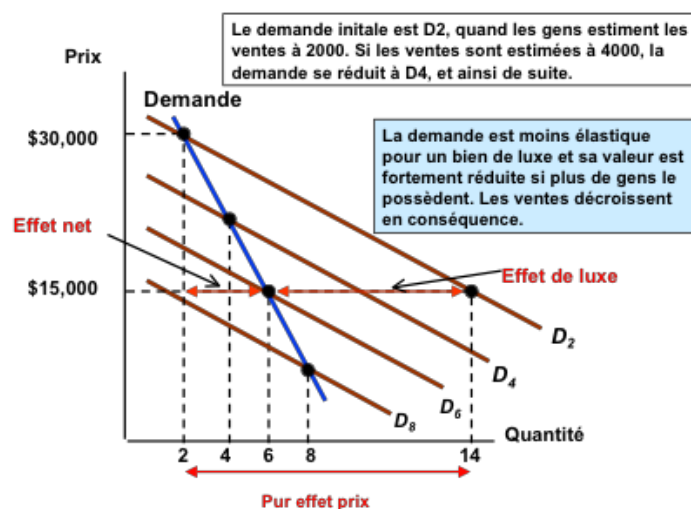


Figure 12 : illustration graphique de la relation entre prix des produits de luxe et quantités vendues

Comme l'illustre la figure 12, la demande diminue lorsque le prix baisse en raison du nombre croissant de consommateurs qui acquièrent le bien : la demande initiale est D2 lorsque les ventes sont de 2000 unités mais lorsque les ventes augmentent à 4000 unités, la demande se réduit à D4 et ce phénomène se répète encore si le prix continue de baisser. Le prix étant moins élevé, le bien devient plus accessible et un nombre croissant d'individus achètent le bien. Cela nuit directement à l'image de marque car le principe de rareté n'est plus respecté et la clientèle traditionnelle perd ses repères quant à l'excellence des produits habituellement délivrés par cette marque de luxe. Le signal du prix est floué. Au final, ces deux effets s'enchaînent et la demande décroît. L'inverse se produit si les prix sont laissés inchangés ou s'ils augmentent. Cependant, il est primordial que la hausse des prix s'accompagne de la hausse perçue de la qualité du produit en termes de produit ou de service. Dans tous les cas de figure, le prix doit être justifié par la prestation de la marque et cette dernière doit en tirer un bénéfice en termes d'amélioration de son image, de renforcement de son positionnement ou de hausse des profits réalisés. Il en découle certaines règles spécifiques aux marques de luxe. En effet, le prix est un outil essentiel à l'application de certaines « anti-lois » du marketing (Chevalier et Mazzalovo, 2008), à l'origine du principe d'« ouverture/fermeture » cher à Bastien et Kapferer. La marque de luxe doit être suffisamment ouverte pour être renommée et rentable, et suffisamment fermée pour ne pas nuire à sa valeur symbolique. Le prix permet, tout d'abord, de ne pas répondre systématiquement à une demande en hausse : tandis que le marketing traditionnel a pour finalité d'augmenter les volumes de vente, la marque de luxe

doit veiller à limiter ses ventes afin de maintenir le principe de rareté. A des fins similaires, la marque de luxe doit créer des barrières à l'entrée. Le prix élevé permet de limiter les acheteurs potentiels et de faire croître le désir par l'inaccessibilité qu'elle entretient. A noter que les barrières ne sont pas uniquement financières, elles peuvent être de nature culturelle, temporelle ou encore logistique. Enfin, le prix supputé doit être supérieur à la réalité pour créer de la valeur : la rareté, la valeur du produit et l'effort financier qu'il lui a fallu déployer rendent l'acquéreur d'un produit de luxe fier et important. Pour cette raison aussi, les soldes sont rarissimes dans le luxe. C'est donc le souci de la conservation de l'image de marque qui motive principalement les entreprises à opter pour les politiques de prix soutenus.

→

Une marque de luxe à succès est une marque qui répond aux exigences d'une clientèle particulière dont les motivations ont été clairement reconnues. La connaissance du marché via la définition des qualités intrinsèques de la marque de luxe ainsi que des caractéristiques socio psychologiques et économiques des consommateurs de produits de luxe permet aux entreprises d'orienter leurs activités stratégiquement sur le marché afin de pérenniser leur avantage concurrentiel. L'ensemble des actions menées dans le cadre du marketing-mix de l'entreprise sont guidées par des impératifs de maintien du capital-marque, ce qui corrobore l'idée de sa primauté en tant que ressource des entreprises dans le secteur du luxe.

3. UNE EVALUATION DU CAPITAL-MARQUE DES ENTREPRISES DANS LE SECTEUR DU LUXE

Au-delà de la maîtrise de l'environnement de marché et du positionnement des entreprises, il paraît nécessaire de tenter de quantifier la valeur de cette ressource essentielle qui est le capital-marque. Originellement, le concept de capital-marque est issu de la finance et sert à représenter la valeur capitalisée d'une marque dans le temps. Aujourd'hui, l'accroissement du nombre de transactions, faisant apparaître des montants élevés d'acquisition de marques largement éloignés de leur valeur comptable, justifie la prise de conscience relative au capital-marque et le développement d'outils de mesure spécifiques. Là encore, l'évaluation de la marque fournit l'occasion d'une rencontre pluridisciplinaire des différentes fonctions des entreprises (marketing, finance, comptabilité) pour apprécier le poids de cette ressource dans le portefeuille global de ressources des entreprises du luxe.

3.1. Une approche multidimensionnelle de la valorisation du capital-marque

« Every major company should track brand value ... Brand strategy is the key to business strategy »⁵⁰.

Jusqu'aux années 1980s, il n'existait pas de réelle distinction entre la marque et le produit dans les études menées. La marque était alors surtout considérée

⁵⁰ Aaker D., 1993, Brand Value isn't about stocks, it's sales & profits, Brandweek.

comme un attribut du produit (Changeur, 2002). Ensuite, il est démontré que la marque et le produit sont deux composantes distinctes (Srinivasan, 1979) car les consommateurs confèrent à la marque une utilité et un statut indépendants de ceux du produit. La prise de conscience de la valeur du capital-marque touche progressivement tous les acteurs des entreprises et ce phénomène est encore plus vrai dans le secteur du luxe. Les marques de luxe fortes créent non seulement de la valeur perçue par les consommateurs mais aussi de la valeur pour les entreprises elles-mêmes. Elles sont source d'avantages compétitifs et représentent donc une ressource stratégique qui peut être dûment contrôlée et évaluée indépendamment des produits et des services marqués. Mais en matière de valorisation des marques aussi, il n'existe aucun consensus. Pour ces raisons et afin de rendre compte avec le plus d'acuité possible des dimensions perceptuelles et de la performance de la marque, il est essentiel de voir la multiplicité des outils de mesure qualitatifs et quantitatifs existant à l'heure actuelle. Du point de vue du consommateur, la marque est liée à des associations plus ou moins mélioratives qui déterminent un niveau de notoriété, de loyauté et de familiarité avec la marque. Ces éléments dépendent de la manière dont est perçue la marque et leur valeur est indirecte. Du point de vue de l'entreprise, il est possible d'évaluer directement une marque à travers sa force sur le marché par rapport aux marques concurrentes, les flux financiers additionnels engendrés, sa valeur financière et son impact sur la valeur de l'entreprise.

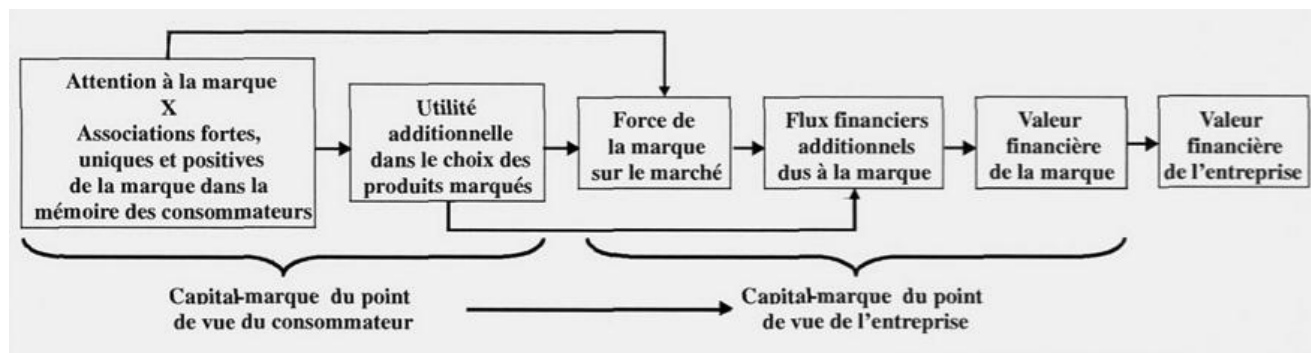


Figure 1 : la logique du capital-marque, Changeur 2002

Comme le montre la figure 1, la distinction peut donc être faite entre le capital-marque du point de vue de l'entreprise (« firm-based brand equity ») et le capital-marque du point de vue des consommateurs (« consumer-based brand equity »). Et enfin, le capital-marque peut être appréhendé à travers une approche multidimensionnelle combinant les aspects perceptuels et financiers de la marque comme nous le verrons avec la méthode du cabinet Interbrand.

3.2. Une approche comptable et financière de l'évaluation du capital-marque : « firm-based brand equity »

La marque est un actif incorporel, c'est à dire un actif non monétaire et sans substance matérielle. Le capital-marque explique une majeure partie de l'écart existant entre les valeurs comptables et les valeurs de marché et représente une partie considérable de la valeur immatérielle soit une part croissante dans la valeur totale d'une entreprise (Fustec, 2007). Au même titre que le capital humain spécifique, la connaissance des marchés ou d'autres éléments incorporels, l'image

de marque d'une entreprise a une valeur importante qui ne figure cependant pas dans son bilan. L'ensemble de ces éléments, appelé goodwill, survaleur ou écart d'acquisition⁵¹, correspond à la différence entre la valeur nette comptable d'une entreprise et la somme de son capital matériel et immatériel en valeur de marché. La mesure du capital-marque peut prendre plusieurs formes.

3.2.1. Les approches traditionnelles

Ces approches reposent sur un critère unique : la prime de prix, le coût de remplacement, le chiffre d'affaires et la valeur boursière. Le calcul de la prime de prix consiste à mesurer les revenus supplémentaires exclusivement imputés à l'existence de la marque en comparant un produit marqué avec un produit non marqué. Dans le secteur du luxe, ce critère est cependant difficilement applicable en raison de l'absence de produits de référence non marqués. La méthode du coût de remplacement repose sur une estimation du coût de la création d'une nouvelle marque qui générerait un chiffre d'affaires comparable à ladite marque. Cette méthode est aussi peu fiable en raison des importantes marges d'erreur sur les estimations réalisées. Le troisième critère est le chiffre d'affaire mais là aussi des difficultés de détermination des paramètres de la formule rendent la méthode inopérante. Enfin, le critère de la valeur boursière (Simon et Sullivan, 1993) se fonde sur une estimation de la valeur de la marque en fonction de la valeur boursière de l'entreprise et de différents indicateurs externes tels que le taux de

⁵¹ Source Vernimmen.net : « La fraction de la différence de première consolidation subsistant après la réévaluation des actifs de la filiale ... Cet écart d'acquisition, s'il est positif, apparaîtra comme une immobilisation incorporelle d'un type particulier ».

concentration du secteur et des indicateurs internes tels que les dépenses de publicité. L'ensemble de ces méthodes traditionnelles d'évaluation des marques se heurte à d'importantes limites, ce qui explique dans la pratique qu'elles soient peu utilisées par les entreprises.

3.2.2. Valeur marketing et valeur actionnariale

D'après la définition donnée par le MSI (Marketing Science Institute, 1988), le capital-marque est « l'ensemble des associations et des comportements des consommateurs de la marque, des circuits de distribution et de l'entreprise à laquelle elle appartient, qui permettent aux produits marqués de réaliser des volumes et des marges plus importants qu'ils ne le feraient sans le nom de marque, et qui leur donnent un avantage fort, soutenu et différencié vis-à-vis de leurs concurrents ». La valeur d'une marque se traduit donc par sa capacité à réaliser des marges bénéficiaires plus élevées et à engendrer des volumes de vente plus importants que dans le cas d'une marque faible ou inexistante. Une marque forte permet de gagner des parts de marché et ainsi d'augmenter la rentabilité de l'entreprise. Les mécanismes permettant d'atteindre de tels résultats sont multiples et ont trait aux actions marketing déployées par la marque. Dans ce sens, la valeur financière d'une marque est fonction de sa valeur marketing, c'est à dire sa capacité à entreprendre des activités marketing profitables en termes de perceptions, de comportements des consommateurs et de force concurrentielle sur un marché. Une marque forte permet d'entreprendre des actions stratégiques bénéfiques pour l'entreprise (cf. le marketing-mix dans la deuxième partie). Par

exemple, l'annonce d'une extension de marque, bien qu'elle puisse être un échec, constitue un signal positif et n'est envisageable que dans le cas d'une marque forte pouvant justifier une telle initiative. Dans le cas d'une marque forte, toute décision stratégique a alors une influence positive sur le capital-marque qui se traduit par une amélioration de la valeur de marque et in fine, une augmentation de la valeur de l'entreprise.

Un modèle permet de relier le capital-marque à la création de valeur financière à travers des leviers marketing. Le BAV (Brand Asset Valuator) développé par l'agence Young & Rubicam⁵² propose une évaluation de la force d'une marque (« brand health ») en terme de valeur apportée à l'entreprise. D'après des données sur près de 20 000 marques dans une quarantaine de pays différents, ce modèle cherche à quantifier l'importance de l'actif « marque » dans la valeur totale des entreprises. Tout secteur confondu, la marque justifie environ 25%⁵³ de la valeur de marché des entreprises et ce chiffre va bien au-delà dans le secteur du luxe, secteur hautement symbolique. La force d'une marque est sa capacité à fixer des prix élevés et à se différencier dans le long terme. Et ceci est le résultat d'un processus rigoureux de gestion stratégique de la marque au niveau de quatre principaux piliers (figure 2).

⁵² Agence de publicité américaine fondée en 1923.

⁵³ Knowles J., 2003, Value-based measurement and management, Interactive Marketing, Vol. 5, p. 42.

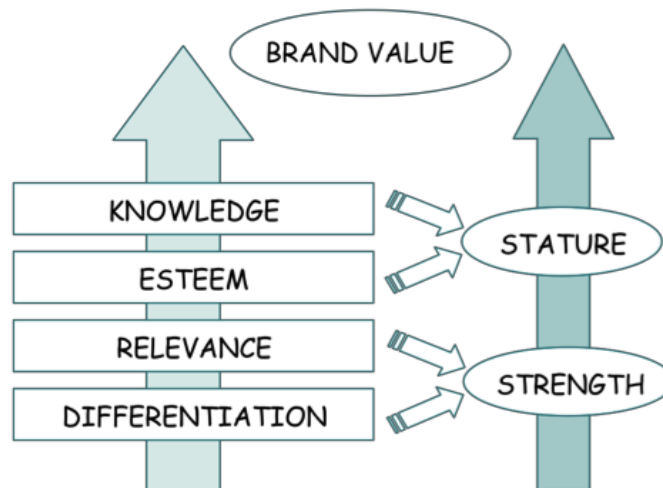


Figure 2 : éléments du modèle BAV, Young et Rubicam 2000

La première étape dans le développement d'une marque forte est la recherche de différenciation par rapport aux marques concurrentes. Plus une marque se différencie des autres et plus les consommateurs perçoivent sa valeur ajoutée en termes d'offres. Quand l'attention des consommateurs a été captée, la marque doit les convaincre de l'utilité de l'offre dans leurs choix de consommation (« relevance »). Ce pilier décrit la taille du marché potentiel de la marque. L'expérience de la marque, sa réputation et sa notoriété forgent alors l'attachement (« esteem ») des consommateurs à la marque. Enfin, la connaissance de la marque est le quatrième pilier constituant la force d'une marque. La différenciation et l'utilité forment la durabilité de la marque (« strength ») qui mesure son potentiel de développement dans le temps. L'attachement et la connaissance de la marque, quant à eux, forment la stature (« brand stature ») de la marque définie comme sa capacité à satisfaire les consommateurs (contrat rempli).

La figure 3 montre que la valeur des actifs intangibles justement décrits est un multiple du volume de vente annuelle. Ces chiffres multiples utilisés dans le modèle BAV semblent cependant relativement aléatoires et difficilement illustrables par des cas concrets.

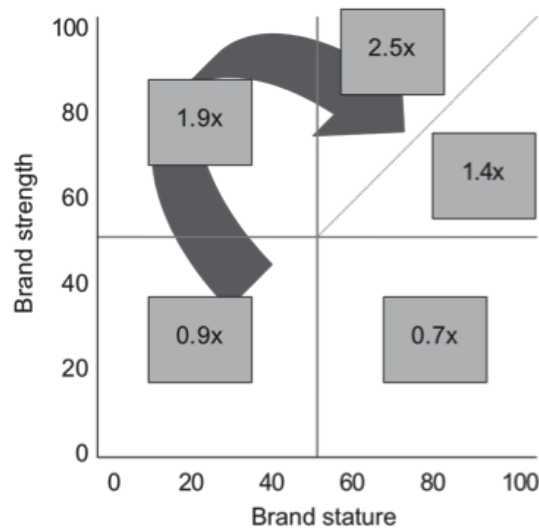


Figure 3 : multiples de la valeur intangible des entreprises à différents stades de développement, Young & Rubicam

Les entreprises des marques dont la durabilité (« brand strength ») augmente alors que la stature reste basse voient la valeur de leurs actifs intangibles augmenter de 1,9 fois la valeur du volume de vente annuel. Pour les marques ayant une durabilité et une stature élevées, la valeur des actifs intangibles atteint 2,5 fois la valeur du volume de vente annuel. Mais si la marque perd en durabilité et les investisseurs constatent une diminution de la force de la marque (dilution, manque de clarté, décisions stratégiques hasardeuses etc.), alors la valeur des actifs intangibles peut chuter de 1,4 fois la valeur du volume de vente annuel. La

valeur des actifs intangibles est effectivement très sensible aux évolutions de la force de la marque (composée de sa stature et de sa durabilité). La marque est donc non seulement source de richesse dans le présent mais lorsqu'elle est correctement gérée, elle demeure capable de générer des profits sur une période de long terme.

Pahud de Mortanges et Van Riel (2003) ont également cherché à établir un lien entre la valeur de la marque et la valeur actionnariale selon la méthode du BAV. Leur étude statistique se fonde sur 43 entreprises hollandaises cotées entre les années 1993 et 1997 et les résultats démontrent que la performance d'une marque (en termes de « force » et de « stature ») a un impact significatif sur la valeur de l'entreprise. Selon eux, le marketing crée de la valeur non seulement pour les consommateurs mais également pour les actionnaires. Aussi, une coopération accrue entre les équipes marketing et les financiers permettrait, en améliorant la valeur des marques, d'améliorer la valeur actionnariale. « Ces résultats viennent confirmer l'affirmation selon laquelle le but du marketing n'est pas seulement de créer de la valeur pour ses clients, mais que cela doit aboutir à la création de valeur pour ses propriétaires (les actionnaires). » (Pahud de Mortanges et Van Riel, 2003, p. 526)

3.2.3. La méthode de finance de marché

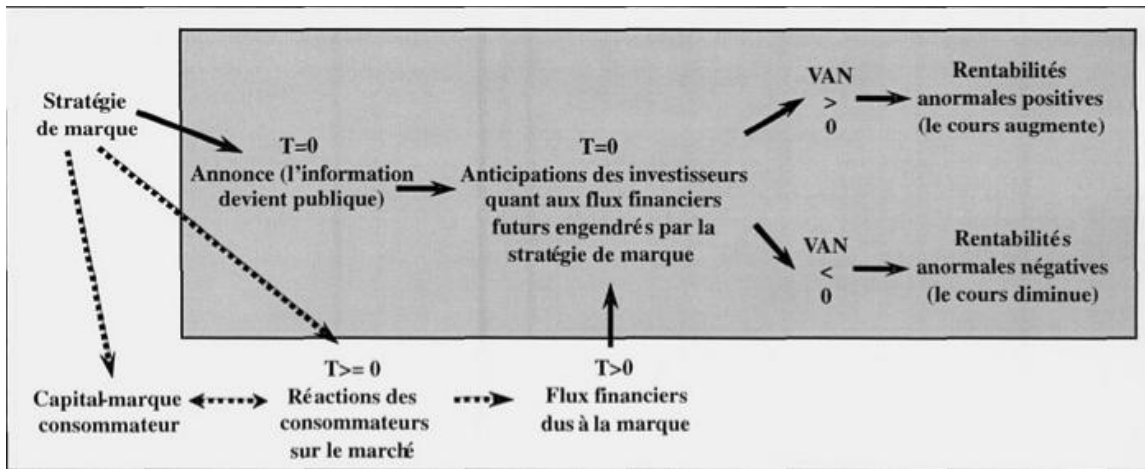


Figure 4 : impact des stratégies de marque sur la richesse de l'actionnaire, Changeur

2004

Comme l'illustre la figure 4, la marque permet d'engendrer des flux financiers traduisant la valeur financière de la marque. Au niveau des consommateurs, une marque forte permet de soutenir les projets stratégiques de la marque en leur portant une légitimité et une notoriété nécessaires à leur bon accueil par les consommateurs (cf. l'évaluation perceptuelle de la marque). Ceci limite les probabilités d'échec et permet d'augmenter les volumes de vente et donc le chiffre d'affaire de l'entreprise. Au niveau des bailleurs de fonds ou apporteurs de capitaux, appelés ici les investisseurs, les informations relatives aux activités marketing entreprises par la marque vont être interprétées et évaluées, puis le cours boursier sera réévalué (vente ou achat de titres) pour traduire la nature des informations en termes de création de richesse (VAN⁵⁴ positive ou négative).

⁵⁴ Valeur actuelle nette.

L'évolution du cours boursier rend alors compte de l'estimation faite par les investisseurs des activités de la marque sur la valeur de l'entreprise et sur leur richesse (Brown et Warner, 1985). Chaque action entreprise correspond à une information rendue publique sur le marché susceptible d'affecter la valeur de l'entreprise. Donc, non seulement les actions stratégiques des marques entraînent des réactions des consommateurs mais elles appellent également des réactions des investisseurs quant aux anticipations de réaction des consommateurs et aux flux financiers futurs consécutifs engendrés par ces stratégies (leur rentabilité future). A noter également que « la variation du cours boursier de l'entreprise suite à l'annonce d'une décision stratégique sur une marque est fonction du type de stratégie annoncé »⁵⁵. Par exemple, suite aux annonces d'extensions par les marques, il existe des rentabilités significatives anormale comprises entre -6% et 9,4%⁵⁶. Plus la marque est forte et plus le marché réagit positivement à l'annonce d'actions stratégiques car il anticipe des flux financiers futurs positifs liés à ces actions. D'autres types d'annonces de stratégies de marque existent⁵⁷, notamment les annonces de création de marque pour de nouveaux produits, les annonces d'achats de marque, de cessions ou d'abandons de marque, ou encore les annonces de changements de nom ou d'architecture de marque. Et l'impact boursier de ces actions peut être mesuré en estimant, dans un premier temps, ce qu'aurait été le cours du titre en l'absence d'évènement, puis en estimant l'impact de l'évènement par la rentabilité supplémentaire ou le déficit de rentabilité qu'il génère. Les

⁵⁵ Changeur S., 2004, Stratégies de marque et richesse des actionnaires : une approche financière du capital-marque, Recherche et Applications en Marketing; 19, 4; p. 23.

⁵⁶ Lane et Jacobson, 1995, étude sur 89 annonces d'extensions de marques ou de gammes faites par 34 entreprises entre juin 1989 et décembre 1990, source Wall Street Journal.

⁵⁷ Changeur, 2004, art. cité.

résultats empiriques montrent que, dans la majorité des cas, les annonces faites concernant les stratégies de marque engendrent des anticipations de surplus de rentabilité et les investisseurs concluent à une augmentation de la valeur de l'entreprise. Mais comme le montre le tableau 1 suivant, ces stratégies ne sont pas considérées comme équivalentes par les investisseurs.

	[- 5 ; +5]	[- 1 ; +1]	[- 1 ; 0]	[T = 0]
Création de marque	- 0.4 %	- 0.5 %	- 1.0 %	-1.1 %
Changement de marque	6.1 %	2.0 %	1.6 %	0.6 %
Achat de marque(s)	2.4 %	3.9 %	3.6 %	3.7 %
Cession/abandon de marque(s)	3.2 %	1.5 %	1.5 %	0.5 %
Extension de marque	2.8 %	2.3 %	1.2 %	1.1 %
F-Test (ANOVA)	n.s.	$P < 0.1$	$p < 0.05$	$p < 0.01$
Test de Kruskal-Wallis	n.s.	$P < 0.1$	$p < 0.05$	$p < 0.01$

Tableau 1 : différences selon le type de stratégie de marque, Changeur 2004

L'extension de marque, le changement de nom ou d'architecture de marque, l'achat de marque ainsi que la cession ou l'abandon de marque engendrent généralement une variation moyenne positive du cours boursier, tandis que la création d'une marque associée au lancement de produits nouveaux engendre plutôt une variation négative du cours boursier. Ceci s'expliquerait par le risque élevé inhérent à cette stratégie en raison du taux d'échec important du lancement de nouveaux produits et du coût qui lui est associé. Au contraire, les autres stratégies de marque tendent à inspirer confiance aux investisseurs et leur confiance se traduit par l'achat de titres et donc la hausse des cours boursiers.

Ces approches de l'évaluation du capital-marque par les entreprises

montrent que la force d'une marque permet d'augmenter la valeur d'une entreprise via des activités marketing stratégiques jugées positivement par les consommateurs et les investisseurs. De plus en plus, les acteurs financiers se penchent sur la question de l'interprétation des décisions marketing et valorisent ces informations. Le capital-marque n'est pas uniquement un concept marketing, ses enjeux concernent aussi les apporteurs de capitaux dans la mesure où il est une source essentielle de profits et il impacte leur niveau de richesse. Du point de vue des consommateurs, il est également possible de mesurer le capital-marque d'après une approche perceptuelle.

3.3. Une approche perceptuelle de l'évaluation du capital-marque : « customer-based brand equity »

Le capital-marque permet à une entreprise de modifier favorablement et durablement les perceptions des consommateurs à l'égard des produits marqués, ce qui peut alors favorablement influencer sur les comportements d'achat et permettre de développer une force concurrentielle englobant l'ensemble des avantages concurrentiels actuels et potentiels de la marque (Leone et Raggio, 2007). Spécifiquement, une marque de luxe se caractérise par une valeur ajoutée symbolique, imaginaire ou sociale qui la différencie des autres (Roux, 1991). La valeur d'une marque du point de vue des consommateurs est donc hautement singulière et de fait, certaines marques sont perçues comme plus luxueuses que d'autres. Etant donné que toutes les marques de luxe ne se valent pas, il est

envisageable de les évaluer selon les perceptions qu'en ont les consommateurs. De même, à l'échelle de chaque produit, il existe une dimension utilitariste liée à ses qualités intrinsèques fonctionnelles et une dimension symbolique liée à ses qualités émotionnelles. Dès lors, il est possible de séparer le capital-marque fonctionnel et le capital-marque symbolique.

3.3.1. Le capital-marque fonctionnel

Le capital-marque fonctionnel est « la différence entre l'évaluation subjective d'un produit marqué et son évaluation objective » (Guyon, 2008) et montre l'impact de la marque sur les perceptions des caractéristiques du produit créant un effet de halo. En effet, lors du processus de choix du consommateur, ce dernier perçoit le produit comme un ensemble d'attributs qu'il doit évaluer plus ou moins consciemment. La valeur qu'il attribue à chaque modalité d'attribut est appelée utilité, et la somme des utilités partielles constitue l'utilité totale du produit. Cependant, en raison du grand nombre d'attributs, le consommateur extrapole parfois son jugement d'un attribut et se sert de repères pour évaluer les autres modalités. La marque intervient alors en jouant le rôle d'attribut repère et provoque ainsi un effet de halo, c'est à dire que les consommateurs associent la valeur de la marque à l'évaluation d'autres attributs du produit. Si les consommateurs ont une vision positive de la marque, ils surévaluent les autres attributs et inversement s'ils ont une vision négative de la marque. La mesure des préférences permet de mesurer le capital-marque fonctionnel avec des outils tels

que les AMC⁵⁸ (Analyses des mesures conjointes) mais dans ce cas, les résultats peuvent être biaisés car la présence de la marque sur un produit a un impact sur les préférences du consommateur. Donc afin d'éviter l'effet de halo de la marque, la mesure du capital-marque fonctionnel ne peut s'effectuer que lorsque la marque est absente et ne peut être assimilée à l'attribut « marque » d'une AMC. Selon ce raisonnement, il faut estimer la différence entre la vision objective des attributs du produit, par des experts (Park et Srinivasan, 1994) ou en utilisant un protocole de mesures répétées (Jourdan, 2002), et la vision subjective des attributs donnée par les consommateurs lors d'un protocole de mesure de leurs préférences. Cependant, une études menée sur la mesure du capital-marque fonctionnel (Guyon, 2008) montre que les marques de luxe⁵⁹ sont difficilement évaluables sur des critères objectifs car le processus de décision est principalement affectif et non cognitif. Dans ce cas, une AMC apporte peu d'informations sur la valeur du capital-marque fonctionnel et il est plus opportun de se pencher sur la mesure du capital-marque symbolique.

3.3.2. Le capital-marque symbolique

Le capital-marque symbolique renvoie à l'influence de la marque sur les perceptions qu'elle génère dans l'esprit des consommateurs. Dans ce cas, il est possible d'évaluer le capital-marque avec des méthodes indirectes en mesurant la

⁵⁸ L'AMC est un modèle compensatoire de mesure des préférences qui considère que les consommateurs analysent rationnellement les caractéristiques d'un produit durant leur processus cognitif de choix en évaluant l'ensemble de ses attributs (utilités partielles et totales).

⁵⁹ Etude menée notamment sur les parfums de marque Hermès et Chanel pour lesquelles le construit latent n'a pas été validé.

force des ces associations. Diverses échelles ont été développées pour permettre de mesurer les dimensions de la perception du luxe. La première échelle appelée BLI (« Brand Luxury Index »), mise en place par Vigneron et Johnson (2004), met en avant cinq facteurs principaux formant un réseau sémantique (figure 6). L'étude psychométrique menée par les chercheurs permet de souligner la multidimensionnalité du concept de « luxe » en termes de perceptions par les consommateurs. Les cinq facteurs différencient les marques de luxe des autres marques.

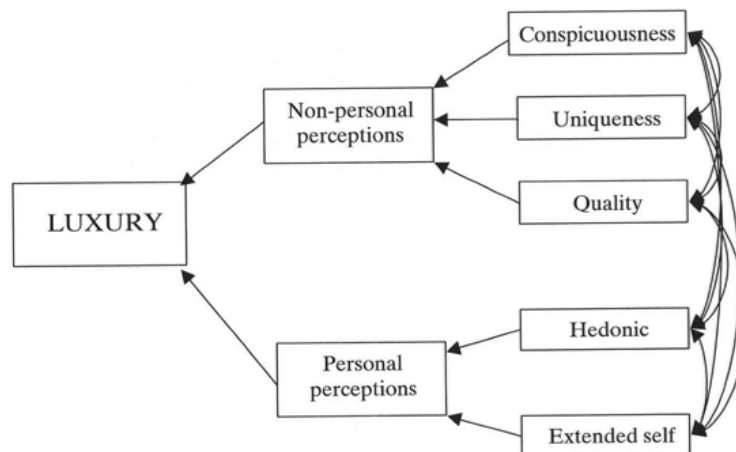


Figure 6 : modèle de l'index des marques de luxe, Vigneron et Johnson 2004

Le premier facteur de perception de la marque de luxe est le caractère ostentatoire de cette dernière. Il renvoie aux références à des groupes d'influence, à la recherche d'un certain statut social ou d'une certaine représentation au sein de la société. Le second facteur de discrimination des marques de luxe est le caractère unique. Une marque de luxe jugée unique doit donner l'impression d'offrir des objets exclusifs à ses clients afin de conforter l'image qu'ils ont d'eux-mêmes et de leur permettre de se distinguer des autres individus. La rareté cependant ne doit

pas être confondue avec la notoriété de la marque : si les produits sont peu accessibles, la marque est, quant à elle, connue du plus grand nombre. La hausse de la désirabilité d'une marque va souvent de pair avec la difficulté d'acquisition et le prix élevé des produits comme nous l'avons vu. Le troisième facteur formant les perceptions des consommateurs est l'extension de soi. Ici, la marque doit permettre à un consommateur de se différencier ou de se conformer à un certain style de vie idéal (acceptation sociale). La consommation de luxe doit aussi être un moyen d'intégrer une dimension symbolique forte à sa propre identité ; l'objet devient le reflet de soi. Le quatrième facteur du BLI est le caractère hédonique. Le produit de luxe doit présenter des propriétés intrinsèques de plaisir et apporter des bénéfices émotionnels subjectifs forts tels que la gratification. Enfin, le dernier facteur de l'échelle est la qualité perçue : la marque est une garantie d'excellence des produits à long terme. Bien que ces cinq dimensions se compensent naturellement entre elles, les marques sont évaluées selon chaque facteur et le degré de luxe d'une marque peut être affecté par le mauvais score d'une ou plusieurs de ces dimensions. Inspirée par les travaux antérieurs de nombreux chercheurs (Dubois et Laurent 1994, Mason 1992, Kapferer 1998, Eastman et al. 1999, Phau et Prendergast 2000, Dubois et al. 2001) sur l'évaluation des marques de luxe, l'échelle BLI offre un outil de mesure opérationnel pour les marques de luxe. Grâce aux vingt items des cinq facteurs de l'échelle (figure 7), les marques peuvent mesurer leur degré de luxe en menant des entretiens exploratoires ou bien des enquêtes sondages auprès de différents types de consommateurs. Cela permet également aux marques de prendre connaissance des valeurs qui leurs sont associées, d'adapter en conséquence leurs activités marketing et d'optimiser

leurs décisions stratégiques relatives au positionnement de la marque. Par exemple, si le degré de luxe d'une marque s'avère être en déclin, la marque, alertée, peut alors concentrer ses efforts sur les dimensions à l'origine de l'affaiblissement du capital-marque.

Non-personal-oriented perceptions			
Conspicuousness	Conspicuous	_____	Noticeable
	Popular	_____	Elitist*
	Affordable	_____	Extremely expensive*
	For wealthy	_____	For well-off
Uniqueness	Fairly exclusive	_____	Very exclusive*
	Precious	_____	Valuable
	Rare	_____	Uncommon
	Unique	_____	Unusual
Quality	Crafted	_____	Manufactured
	Upmarket	_____	Luxurious*
	Best quality	_____	Good quality
	Sophisticated	_____	Original
	Superior	_____	Better
Personal-oriented perceptions			
Hedonism	Exquisite	_____	Tasteful
	Attractive	_____	Glamorous*
	Stunning	_____	Memorable
Extended self	Leading	_____	Influential
	Very powerful	_____	Fairly powerful
	Rewarding	_____	Pleasing
	Successful	_____	Well regarded

*Indicates item is reverse-scored

Figure 7 : éléments de l'échelle BLI, Vigneron et Johnson 2004

Le défi pour les marques de luxe concernant ce genre de modèle réside dans l'élaboration d'un outil de mesure de la valeur des marques qui soit fiable et valide sur l'ensemble des marchés car les différences culturelles freinent souvent l'automatisme d'application des outils.

Aaker (1991) propose une autre approche du capital-marque en lien avec la précédente. Selon ce pionnier du Brand Management, le concept regroupe « tous les éléments d'actif et de passif liés à la marque, à son nom ou à ses symboles et qui

apportent quelque chose à l'entreprise et à ses clients parce qu'ils donnent une plus-value ou une moins-value aux produits et aux services ». Et cinq composantes formant cette plus-value (aussi appelée capital-marque) sont sources de valeur pour l'entreprise: la notoriété, la qualité perçue, les associations à la marque (en tant que perceptions et réactions à la marque), et la fidélité (assimilée ici à la loyauté). Ces quatre composantes relèvent directement du capital-marque symbolique du point de vue du consommateur. La dernière composante regroupe tout autre actif lié à la marque (brevets, parts de marché, les relations avec les tiers...) et ne sera pas traitée dans cette partie car elle se dresse du côté de l'entreprise et non des consommateurs. Il nous est possible de distinguer parmi ces composantes du capital-marque celles relatives aux perceptions des consommateurs (les associations à la marque et la qualité perçue) et celles liées aux comportements (la fidélité et la notoriété).

La notoriété d'une marque est la capacité pour un client potentiel à associer une marque à sa catégorie de produits et quatre niveaux de notoriété existent : aucune reconnaissance, reconnaissance de la marque lors du processus d'achat, notoriété spontanée (souvenirs) ou « top of mind » (la marque vient directement à l'esprit des consommateurs). Plus la notoriété d'une marque est grande et plus les consommateurs vont se diriger naturellement vers elle lors du processus décisionnel d'achat.

La fidélité est aussi positivement corrélée au capital-marque, c'est une relation fondée, positive, durable et mutuellement bénéficiaire entre les consommateurs et ladite marque. Et si la mesure du taux de réachat (observé ou intentionnel) peut capter une partie de sa définition, la fidélité ne se réduit pas à une succession de

transactions (d'achats) mais elle est l'expression d'un lien durable avec la marque. Il est alors préférable d'adopter une approche relationnelle pour appréhender le comportement des consommateurs dans une perspective temporelle plus globale (N'Goala). Cette dimension est essentielle au capital-marque dans la construction de relations durables entre les entreprises et leurs clients.

Les associations sont les connaissances relatives à la marque organisées dans la mémoire des consommateurs et renvoient à la signification qu'ils ont de la marque. Elles sont le résultat de l'exposition consciente ou non des consommateurs aux manifestations concrètes (lancement de produits, campagnes d'affichage publicitaire etc.) et symboliques (positionnement, identité de marque etc.). Les associations sont très proches du concept de perception de la marque en ce sens qu'elles renvoient toutes à des représentations subjectives des consommateurs.

La qualité perçue est, par définition, une perception. Elle est primordiale pour les marques de luxe. Les associations et perceptions de la marque sont susceptibles d'influencer l'attitude d'achat des consommateurs et leurs comportements. Une marque forte dans la qualité des perceptions qu'elle engendre est source de valeur dans la mesure où elle augmente l'efficacité du marketing et permet à l'entreprise d'élever ses prix comme nous l'avons vu dans la partie précédente.

Les auteurs de référence (Aaker et Keller) citent l'entretien parmi les outils de collecte d'information qui permettent d'obtenir des associations uniques différenciant la marque de ses concurrents, permettant d'évaluer la cohésion des associations, et de savoir si certaines associations sont perçues comme plus favorables que d'autres. Ces entretiens en profondeur sont jugés comme l'approche la plus pertinente pour identifier les associations et disposer d'un

contexte de sens offrant une plus grande richesse d'information, limitant les biais dans l'interprétation et constituant un préliminaire à une étude quantitative. La deuxième phase consiste à construire des échelles de mesure des caractéristiques des associations dans le but d'observer la force de la connexion entre les associations à la marque et leur importance perçue. Cette deuxième phase quantitative offre la possibilité d'établir les associations qui discriminent entre les consommateurs fidèles et non fidèles et de constater ou non l'existence d'une attitude globale envers la marque.

Ces différentes échelles de mesure des perceptions des consommateurs ont toutes pour objectif de déterminer les dimensions de ces perceptions pour ensuite évaluer le niveau de « luxe » des marques du point de vue des consommateurs. Les résultats obtenus permettent de faire le lien entre le comportement à l'égard des marques et le comportement d'achat des consommateurs, puis d'adapter les décisions marketing stratégiques pour développer la valeur perceptuelle de la marque selon sa force sur les différentes dimensions du capital-marque fonctionnelle et symbolique.

3.4. Les approches multicritères : l'exemple de la méthode Interbrand

« Selon une perspective financière, les actionnaires constituent le groupe principal, et les recherches sont focalisées sur la création de valeur actionnariale ; selon une perspective marketing, les consommateurs représentent le groupe

majeur, et les recherches s'intéressent aux attitudes et comportements qui génèrent les revenus sur le marché » (Madden et al., 2006). Or, dans la réalité, les entreprises dans le secteur du luxe ont intérêt à aligner les objectifs des actionnaires sur ceux des consommateurs. Les objectifs des uns ne vont pas sans ceux des autres. Dans cette logique, Shervani et Fahey (1998) montrent que l'interface entre le marketing et la finance devient de plus en plus étroite. Leur étude met en avant la contribution du marketing au développement de la valeur actionnariale. Selon ces auteurs, les consommateurs ne sont plus seulement les objets d'actions marketing, mais des actifs stratégiques qui doivent être développés en vue d'améliorer la valeur actionnariale.

Afin de prendre en compte la complexité croissante de l'environnement concurrentiel des marques, de nouvelles approches sont apparues. Ces approches ne se fondent pas sur un seul critère comme les approches traditionnelles, mais combinent à la fois des indicateurs financiers et non financiers. La méthode la plus reconnue au niveau international est celle développée par le cabinet d'évaluation Interbrand. La méthode Interbrand, créée en 1988, se déroule en plusieurs étapes. La première étape est la segmentation, elle permet l'identification des revenus par produits, par marchés, par clients ou par canaux de distribution, à partir de données financières telles que les bilans et comptes de résultat des trois à cinq dernières années, les prévisions à trois ou cinq ans ou encore les business plans des différentes marques du portefeuille d'une entreprise.

La deuxième étape est l'analyse financière et consiste à identifier les revenus et les gains prévisionnels relevant de la marque en identifiant des critères de choix du client (tels que le prix, la qualité du service, l'étendue du réseau de distribution

etc.) ; et ceci pour déterminer la proportion des revenus qui est directement attribuable à la marque.

La troisième étape consiste à connaître le rôle de la marque dans le but de déterminer ce qui la différencie de ses concurrents. Cette étape revient à évaluer la substituabilité de la marque et permet de souligner le caractère non-substituable des marques de luxe comme critère particulièrement important. Elle se base sur une dizaine de critères marketing tels que la qualité du produit, la relation client, l'innovation ou encore le service ; ces critères sont ensuite pondérés selon leur importance.

L'étape suivante consiste en l'évaluation du risque de la marque pour déterminer les forces et les faiblesses d'une marque en fonction de sept facteurs qui sont étudiés et pondérés : la valeur du marché, la stabilité de la marque, le leadership, la tendance de croissance à long terme, le soutien (promotionnel et publicitaire), le potentiel d'internationalisation et la protection juridique.

Enfin, Interbrand procède à la capitalisation des gains économiques futurs imputables à la marque. La valeur de la marque est déterminée par les gains économiques prévus pondérés par un taux d'actualisation⁶⁰.

La figure 5 suivante synthétise les différentes étapes de la méthode Interbrand et indique clairement la variété des sources de valeur attribuée à la marque : le succès financier, le succès de marché et le succès de la marque.

⁶⁰ La VAN (Valeur Actuelle Nette) soit la somme des cash flow futurs actualisés.

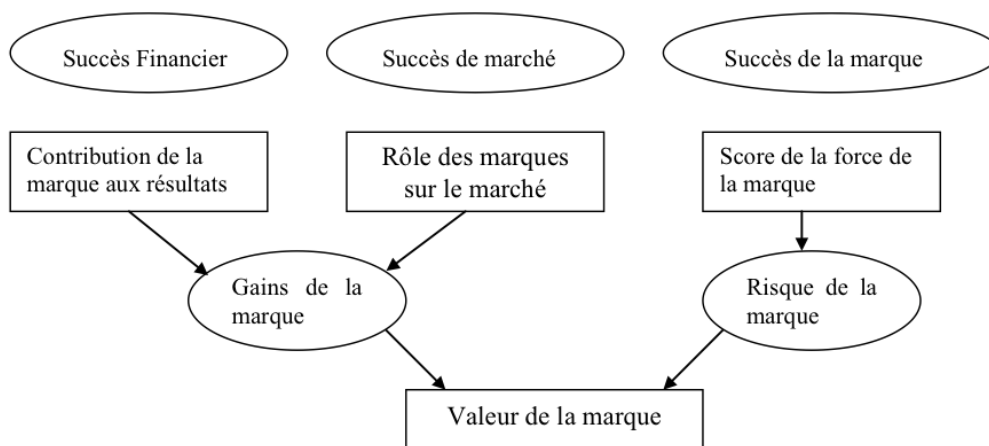


Figure 5 : méthode Interbrand

D'après cette méthode, le cabinet Interbrand publie chaque année un classement des marques mondiales et françaises. Le tableau 2 montre que parmi les marques de luxe internationales, la marque française Louis Vuitton se situe en tête du classement et est valorisée à plus de seize milliards d'euros. Ces chiffres corroborent l'importance de la valorisation du capital-marque en tant que ressource essentielle des entreprises dans le secteur du luxe.

Rang	Marque	Valorisation (en M€)
1	Louis Vuitton	16 718
2	Gucci	6 388
3	Chanel	4 918
4	Rolex	3 836
5	Hermès	3 541
6	Cartier	3 278
7	Tiffany & Co	3 257
8	Prada	2 775
9	Ferrari	2 730
10	Bulgari	2 577
11	Burberry	2 542
12	Dior	1 578
13	Patek Philippe	855
14	Zegna	633
15	Ferragamo	559

Source : Interbrand, décembre 2008

*Tableau 2 : classement des marques de luxe selon leur valorisation par Interbrand,
2008*

Conclusion :

Les entreprises dans le secteur du luxe organisent et gèrent leurs ressources dans le but de créer de la valeur et de soutenir une activité économique rentable dans un environnement spécifique très concurrentiel. Parmi ces ressources, le capital-marque constitue un actif intangible stratégique dans l'articulation des systèmes d'offre. Caractéristique distinctive du secteur du luxe, la ressource du capital-marque est justement perçue comme la ressource la plus fondamentale dans la mesure où elle permet une différenciation et une pérennisation de l'activité des entreprises à travers l'ensemble des leviers que nous avons vus. Le capital-marque est, en effet, une ressource essentielle à l'origine de l'avantage comparatif de ces entreprises qui s'explique par une valorisation supérieure dans la gestion multidimensionnelle de la marque et dans l'exploitation d'une position dominante sur un marché spécifique. Le capital-marque, défini comme la valeur ajoutée par la marque à l'offre de l'entreprise, est au cœur de sa gestion stratégique ; les décisions stratégiques des entreprises du secteur du luxe étant essentiellement guidées par des exigences de développement, de maintien et de protection du capital-marque.

Afin de rendre compte de l'importance du capital-marque pour les entreprises du luxe de la manière la plus complète possible, il m'a fallu appréhender et comprendre des pratiques et des notions issues du marketing, de la finance, de la macro et micro économie, de la sociologie, de la sémiologie ou encore du droit. Parce que l'identité de marque représente une référence incontournable dans toutes les actions et les manifestations des entreprises, la

gestion du capital-marque comprend, de fait, des domaines d'activité très variés tant au niveau stratégique qu'au niveau opérationnel. En conséquence, la réalisation de ce mémoire a été permise grâce à une littérature et des connaissances multidisciplinaires, ainsi que les témoignages précieux des directeurs et gestionnaires de boutiques de luxe qui sont venus conforter les aspects théoriques de ce mémoire en apportant des points de vue pratiques et pragmatiques fondés sur leurs expériences professionnelles. En tant que préalable indispensable à la compréhension des notions de « marque », de « capital-marque », et de « luxe » dans l'appréhension des implications stratégiques, la délimitation des concepts nous a permis de comprendre la dimension hautement subjective, perceptive et irrationnelle du luxe. La distinction opérée dans les impératifs de gestion liés à l'image de marque entre le niveau microéconomique et le niveau macroéconomique des entreprises dans le secteur du luxe nous a ensuite permis de cerner les problématiques de conservation et de développement de l'avantage compétitif sur un marché spécifique. En tant que construit multidimensionnel, le capital-marque est un levier stratégique pour gagner et maintenir des parts de marché ; et ceci est d'autant plus vrai dans le secteur du luxe où la marque justifie un attachement émotionnel et symbolique fort d'une clientèle, au delà d'attributs physiques tout aussi bien valorisés par les entreprises. Enfin, nous avons recensé les principaux outils de mesure utilisés afin de quantifier la valeur de cette ressource centrale pour les entreprises du luxe. Ce mémoire cherchant à montrer toute la mesure du capital-marque en tant que ressource intangible stratégique des entreprises dans le secteur du luxe, était aussi l'occasion d'une rencontre pluridisciplinaire des différentes fonctions des

entreprises. Il nous aura permis d'apprécier le poids du capital-marque dans le portefeuille de ressources des entreprises à travers son évaluation et l'appréhension de problématiques actuelles pour les entreprises dans le secteur du luxe.

Bibliographie :

1. LA MARQUE, SOURCE DE VALEUR POUR LES ENTREPRISES DANS LE SECTEUR DU LUXE

1.1. Du côté de l'offre : les invariants de la marque de luxe

1.1.1. Les sources de valeur de l'objet de luxe

1.1.1.1. Un produit artisanal

-Fionda AM., Moore C., 2008, The anatomy of the luxury fashion brand, Brand Management, Vol. 16, 5/6, p. 347-363.

1.1.1.2. Un pays d'origine

-Aiello et al., 2008, An international perspective on luxury brand and country-of-origin effect, Brand Management, Vol. 16 5/6, p. 323-337.

-Ferrandi J.-M., Merunka D. et Valette-florence P., 2003, La personnalité de la marque : bilan et perspectives, Revue française de gestion, n° 145, p. 145-162.

-Haubl, G. and Elrod, T., 1999, The impact of congruity between brand name and country of production on consumers' product quality judgments. International Journal of Research in Marketing 16, p. 199-215.

-Hong, S. et R. S. Wyer, 1989, Effects of Country-of-Origin and Product Attribute Information Processing Perspective, Journal of Consumer Research, 16, 2, p. 175.

-Kapferer JN., 1995, Brand confusion: Empirical study of a legal concept, Psychology and Marketing, Volume 12 Issue 6, p. 551 - 568.

-Koromyslov M., 2007, L'épreuve de vérité pour le label « made in France » dans le luxe : « Je t'aime... moi non plus », Etude exploratoire basée sur le discours des professionnels français du luxe, Cahier de Recherche n°2007-01.

-Loeffler M., 2002, A multinational examination of the « (non-) domestic product » effect, International Marketing Review, 4/5, p. 482.

-Nebenzahl, I. D., Jaffe, E. D. and Lampert, S. I., 1997, Towards a theory of country image effect on product evaluation. Management International Review 37, p. 27-49.

-Papadopoulos, N. et L. A. Heslop, Product-Country Images: Impact and Role in International Marketing, New York, Haworth Press, p. 179-195.

-Piron, 2000, Consumers' perceptions of the country-of-origin effect on purchasing intentions of (in)conspicuous products, Journal of Consumer Marketing, Volume 17, Issue 4, p. 308 – 321.

-Schooler, R. D. et A. R. Wildt, 1968, Elasticity of Product Bias, Journal of Marketing Research, 5, February, p. 78-81.

-www.interex.fr

1.1.1.3. Un service individualisé

-Atwal G., Williams A., 2008, Luxury brand marketing –The expérience is everything !, Brand Management, Vol. 16 5/6, p. 338-346.

-Beverland M., Luxton S., 2005, Managing integrated marketing communication (IMC) through strategic decoupling, Journal of Advertising, 34, p. 103.

-Cailleux H. et al., 2008, Is CRM for luxury brands ?, Brand Management, Vol. 16 5/6, p. 406-412.

-Gilmore JH., Pine J., 1998 ; Welcome to the expérience economy, Harvard Business Review, p. 97-106.

-Gutsatz M., 1996, Le luxe : représentations et compétences, Décisions Marketing, 9, p.25-33.

-Hirschman, E. C. and Holbrook, M. B., 1982, Hedonic consumption: Emerging concepts, methods and propositions. Journal of Marketing 46, p. 92–101.

-www.ipsos.fr

-Klaus P., Maklan S., 2007, The role of brands in a service-dominated world, Brand Management, Vol. 15, N°2, p. 115-122.

-Nueno, J. L. and Quelch, J. A., 1998, The mass marketing of luxury, Business Horizons, November–December, p. 61–68.

-Tsai S., 2005, Impact of personal orientation on luxury-brand purchase value. International Journal of Market research 47(4), p. 427-452.

-Vickers, J. S. and Renand, F., 2003, The marketing of luxury goods: An exploratory study. The Marketing Review 3: 459–478.

1.1.1.4. Une offre de rêve

-Dubois B., Paternault C., 1995, Observations : Understanding the world of international luxury brands : The dream formula, Journal of advertising research, Volume 35, Number 4, p. 69-76.

-Fionda M., Moore C., 2008, The anatomy of the luxury fashion brand, Brand Management, Vol. 16 5/6, p347-363.

-Kapferer JN., 1997, Managing luxury brands, Journal of Brand Management 4 (4), p. 251-260.

-Luxury Brand connects corporate strategy with consumer psychology, According to Unity Marketing ; Brand loyalty is scorecard to measure success, Luxury Brand Loyalty Index, Business Wire, 2004, New York.

-Phau I., Prendergast G., 2000, Consuming luxury brands : the relevance of the « rarity principle », Brand Management, Vol. 8, p. 122-138.

1.1.2. Les sources de valeur de la marque de luxe

1.1.2.1. Une histoire et un créateur

-Gutsatz M., 2001, La sage et le créateur : éléments pour une analyse des stratégies des marques de luxe, Décisions Marketing, n°23, p. 23.

-Magazine Elle, 1991

1.1.2.2. Une personnalité

-Aaker J.L., 1997, Dimensions of brand personality, Journal of Marketing Research, vol. 34, n° 3, p. 347-356.

-Azoulay A., Kapferer JN, Do brand personality scales really measure brand personality ? Journal of Brand Management, Nov. 2003, p. 143.

-Batra R., Lehmann D.R. et Singh D., 1993, The Brand Personality Component of Brand Goodwill: Some Antecedents and Consequences, in Brand Equity and Advertising, edited by Aaker et Biel, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

-Ferrandi J.-M., Merunka D. et Valette-florence P., 2003, La personnalité de la marque : bilan et perspectives, Revue française de gestion, n° 145, p. 145-162.

-Ferrandi J.-M., Valette-Florence P., 2002, Premiers tests et validation de la transposition d'une échelle de personnalité humaine aux marques, Recherche et

Applications en Marketing, 17 (3) p. 21-40.

-Fournier S., 1998, Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research”, Journal of Consumer Research, vol. 24, n° 4, p. 343-373.

-Funder D.C., 2001, Personality, Annual Review of Psychology, 52, p. 197-221.

-Goldberg L.R., 1990, An alternative description of personality: The big five-factor structure, Journal of Personality and Social Psychology, vol. 59, n° 6, p. 1216-1229.

-Hayes J. B., 2000, Antecedents and consequences of brand personality, Dissertation.

-Huber F., Herrmann A. & Braunstein C., 2000, The brand personality as a determinant of brand loyalty – findings of an empirical study in the automobile sector, Developments in Marketing Science, Academy of Marketing Science, p. 340-346.

-Huteau M., 1985, Les conceptions cognitives de la personnalité, Presses Universitaires de France.

-Ji, M. F., 2003, The brand relational schema: a cognitive approach to consumer-brand, Mississippi State University, US.

-John O.P., 1990, The big five factor taxonomy: Dimensions of personality in the natural language and in questionnaires, Handbook of personality: theory and research, éd. Pervin, New York, Guilford Press, p. 66-100.

-King S., 1970, What is a brand ? J. Walter Thompson Company Limited, London in Azoulay, Kapferer, 2003, Do brand personality scales really measure brand personality ?, Journal of Brand Management.

-Koebel MN, Ladwein R., 1998, L'échelle de personnalité de la marque de Jennifer Aaker : adaptation au contexte français, Décisions Marketing n°16, p. 81-88.

-Norman W.T., 1963, Toward an adequate taxonomy of personality attributes: replicated factor structure in peer nomination personality ratings, Journal of Abnormal and Social Psychology, 66, p. 574-583.

-Viot C., 2006, Personnalité de la marque : la métaphore justifie t'elle la transposition d'échelle de personnalité humaine ?, Conférence ESCP-EAP sur les tendances du marketing, Venise.

1.1.2.3. Une gestion particulière du temps

1.1.2.4. Une gestion particulière de la variable « prix »

-McKinsey Corporation, 1990

-Nuño JL. Et Quelch J., 1998, The mass marketing of luxury, Business horizons, p. 61-68.

1.1.3. Le concept d'identité de marque

1.1.3.1. Identité de marque versus image de marque

-Thjomoe HM., 2008, Branding, cheating the customer and other heretical thoughts, Brand Management, vol. 16, n°. 1-2, p.105-109.

1.1.3.2. Une analyse de l'identité de marque

-Chrysler sharpens its brand identity, International Business Week, novembre 1983.

-Kapferer, Les marques, capital de l'entreprise, Les éditions d'organisation, 1995.

1.1.3.3. Une approche sémiotique

-Evrard, Y, Pras, B, Roux, E, 2002, Market : études et recherches en marketing, fondements, méthodes, 2^{ème} édition, Nathan.

-Floch JM., 1988, The contribution of structural semiotics to the design of a hypermarket, Journal of Research in Marketing, n°4, p. 233-252.

-Greimas, Courtès, J, 1979, Sémiotique, dictionnaire raisonné de la théorie du langage, Tome 1, Paris, Hachette université.

-Heilbrunn B., Hetzel P., 2003, La pensée bricoleuse ou le bonheur des signes : Ce que le marketing doit à Jean-Marie Floch, Décisions Marketing, p.19.

-Hetzel P., Marion G., 2000, Les contributions françaises de la sémiotique au marketing et à la publicité, Gestion.

-Peirce CS, 1883, Études de logique.

-Saussure, F, 1916, Cours de linguistique générale, Paris, Payot.

-Touzani M., Une approche sémiotique de la consommation des produits de luxe, Institut Supérieur de gestion, Tunis.

1.2. Du côté de la demande : les perceptions de la marque de luxe

1.2.1. La clientèle du luxe : une analyse socioéconomique

1.2.1.1. Un niveau de richesse

-Bayet A., Chambaz C., Guégano Y., Hourriez Jean-JM., 1991, Les choix de consommation des ménages : une question de revenu avant tout, Economie et statistique, N°248.

-Capgemini, Merrill Lynch, 2008, Asia-Pacific World Wealth Report.

-Capgemini, Merrill Lynch, 2008, World Wealth Report.

-Dubois B., Laurent G., 1998, Les excursionnistes du luxe, Les Echos, France.

-Forbes, 2007, Cost of Living Extremely Well Index.

-Ipsos, 2007, France des Hauts Revenus.

1.2.1.2. Une répartition géographique

-Chadha Radha and Husband Paul, 2006, The cult of the luxury brand – Inside Asia's love affair with luxury, Nicholas Brealey International, London, p. 326.

-Division Asie de l'Association des Sciences Po, Conférence inaugurale du 30 Mai 2007, Quelles stratégies pour les marques de luxe en Asie ?

1.2.1.3. Un profil socioculturel

-Aaker, J. & Schmitt, B., 2001, Culture-dependent assimilation and differentiation of the self. Journal of Cross Cultural Psychology. 52, p.561-576.

-Bastien V., Kapferer J-N, 2008, Luxe Oblige, Chapitre 5 Les clients du luxe, Eyrolles, Paris.

-Czellar S., Dubois B., Laurent G., 2005. Consumer segments based on attitudes toward luxury: Empirical evidence from twenty countries. Marketing Letters 16:2, p. 115-128.

-Dawar, N. & Parker, P.,1994, Marketing universals: Consumers' use of brand name, price, physical appearance, and retailer reputation as signals of product quality, Journal of Marketing, p. 81-95.

-Han, Sang-pil and Sharon Shavitt, 1994, Persuasion and culture: Advertising appeals in individualistic and collectivistic cultures, *Journal of Experimental Social Psychology*, p. 326-350.

-Hofstede Frenkel T., Jan-Benedict E.M. Steenkamp, and M. Wedel, 1999, International Market Segmentation Based on Consumer-Product Relations, *Journal of Marketing Research* 36: p. 1-17.

-Hofstede, G., 1980, *Culture's Consequence: International differences of work-related values*, Beverly Hills, CA: Sage.

-Ralston, D., Holt, D., Terpstra, R. and Kai Cheng, Y., 1997, The Impact of National Culture and Economic Ideology on Managerial Work Values: A study of the United States, Russia, Japan and China. *Journal of International Business Studies*, p. 177-208.

-Roth, M.S., 1995, The effects of culture and socioeconomics on the performance of global brand image strategies, *Journal of Marketing Research*, p. 163-175.

-Usunier, J. C. and Lee, J. A., 2005, *Marketing across Cultures*, 4th ed., Harbour: Pearson Educational.

-Watchravesringkan, Kittichai, et Y urchisin, J., 2007, A Structural analysis of value orientations, price perceptions, and ongoing search behavior: A crosscultural study of American and Korean consumers, *International Journal of Consumer Studies*, p.272- 282.

1.2.2. Le consommateur de produits de luxe : une analyse psychosociologique

1.2.2.1. Une distinction selon ses motivations

-Bearden, William O. and Michael J. Etzel, 1982, Reference group influence on product and brand purchase décisions, *Journal of Consumer Research*, p. 183-194.

-Erickson, Gary and Johny K. Johansson, 1985, The Role of Price in Multi-Attribute Product Evaluations, *Journal of Consumer Research*, p.195-199.

-Etude Ipsos France des Hauts Revenus 2005.

-Jean Gabszewicz et le cabinet Microeconomix d'analyse appliquée au droit, *L'économie des biens de luxe*, Avril 2007.

-Mason, Roger S., 1981, *Conspicuous consumption: A study of exceptional consumer behaviour*, Gower Publishing, Company: Farnborough, UK.

-Phau, Ian et Pendergast, 1998, Asia's brand of conspicuous consumption, Research directions, Business and Economics for the 21st Century, Volume II, p. 46-52.

-Roux, Elyette and Jean-Marie Floch. 1996, Gérer L'Ingérable: La Contradiction Interne de toute Maison de Luxe, Décisions Marketing, p. 15-23.

-Veblen, Thorstein B., 1899, The theory of the leisure class, Houghton Mifflin, Boston.

1.2.2.2. Une distinction selon ses attributs recherchés

-Dawson, Scott and Jill Cavell, 1987, Status Recognition in the 1980s: Invidious Distinction Revisited, Advances in Consumer Research, Vol. 14, Mellanie Wallendorf and Paul Anderson (ed.), Provo, UT.: Association for Consumer Research, p. 487-491.

-Lawson, R., 1997, Consumer decision making within a goal-driven framework. Psychology and Marketing, 14, 5, p. 427-449.

-Leibenstein, Harvey, 1950, Bandwagon, Snob, and Veblen Effects in the Theory of Consumers' Demand, Quarterly Journal of Economics, 64, p. 183-207.

-Timmerman, E.M., 2001, Starting from scratch: rethinking brand image research and identifying cues and contexts as influential factors. Asia Pacific Advances in Consumer Research, 14, p. 156-161.

1.2.2.3. Une distinction selon son orientation

-Baudrillard, P., 1968, Le Système Des Objets: La Consommation Des Signes, Gallimard, Paris.

-Bearden, W.O., Netemeyer, R.G. and Teel, J.E., 1989, Measurement on consumer susceptibility to interpersonal influence, Journal of Consumer Research, Volume 4, Issue 3, N°15, p.473-480.

-Eagly, A. and Chaiken, S., 1993, The Psychology of Attitudes. New York: Harcourt Brace Jovanovich.

-Fenigstein, Allan, Michael F. Scheier and Arnold H. Buss, 1975, Public and Private Self-Consciousness: Assessment and Theory, Journal of Consulting and Clinical Psychology, 43 (4), p. 522-527.

-Groth J.C et McDaniel W., 1993, The exclusive value principle, Journal of Consumer marketing, Vol 10, N°1, p. 10-16.

-Mandrik, C.A., 1996, Consumer heuristics: the tradeoff between processing effort and brand value choice, *Advances in Consumer Research*, 23, p. 301–307.

-Mick, D.G. and Demoss, M., 1990, Self-gifts: phenomenological insights from four contexts. *Journal of Consumer Research*, 17, 3, p. 322–333.

-Sallot, L.M., 2002, What the public thinks about public relations: an impression management experiment, *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 79, 1, p. 150–172.

-Shu-pei Tsai, Impact of personal orientation on luxury-brand purchase value, An international investigation, *International Journal of Market Research*, Vol. 47, Issue 4.

-Wong, N.Y. and Ahuvia, A.C, 1998, Personal Taste and Family Face: Luxury Consumption in Confucian and Western Societies", *Psychology and Marketing*, vol. 15, p. 423-41.

2. LES IMPERATIFS DE GESTION DE LA MARQUE POUR LES ENTREPRISES DANS LE SECTEUR DU LUXE

2.1. Au niveau macroéconomique : préserver l'avantage compétitif de la marque sur le marché du luxe

2.1.1. L'action des entreprises dans le secteur du luxe pour protéger leur capital-marque

2.1.1.1. Les risques inhérents au phénomène de contrefaçons

-Cohen G., Juggessur J., 2009, Is fashion promoting counterfeit brands?, *Brand Management*, Vol. 16, 5/6, p. 383-394.

-Commuri, 2009, The impact of counterfeiting on genuine-item consumers' brand relationships, *Journal of Marketing*, Vol. 73, p. 86-98.

-Coyle C., 2009, Extending your brand globally, *The Licensing Journal*.

-Deneshkhu S., 2008, Protect your name as you grow, *Financial Times*, p. 7.

-Dyer, Geoff (2006), "China Jails Two Men over Piracy of Goods," *Financial Times*.

-Etude de Pierre-Noël Giraud, Olivier Bomsel, Elodie Fieffé-Prévost, membres du CERNA, Centre d'économie industrielle, in « L'industrie du luxe dans l'économie française », juin 1995.

-Gistri G. et al., 2009, Consumption practices of counterfeit luxury goods in the Italian context, Brand Management, Vol. 19, 5/6, p. 364-374.

-Nia A. et Zaichkowsky JL., 2000, Do counterfeits devalue the ownership of luxury brands?, Journal of Product and Brand Management, Volume 9.

-Nia A., Zaichkowsky, 2000, Do counterfeits devalue the ownership of luxury brands, The Journal of Product and Brand Management, Vol. 9, p. 485.

-Rapport de l'**OCDE**, Directorate for Science, Technology and Industry, Committee on Industry, Innovation and Entrepreneurship, in "The economic impact of counterfeiting and piracy", 4 juin 2007.

-Rapport de Mickaël **ROUDAUT** in « Contrefaçon en Europe : le vent en poupe », 14 janvier 2008. (http://www.robert-schuman.eu/question_europe.php?num=qe-86)

-Rapport du Centre d'Etudes Internationales de la Propriété Intellectuelle (**CEIPI**) in "Impacts de la contrefaçon et de la piraterie en Europe", 9 juillet 2004. (http://ec.europa.eu/justice_home/doc_centre/crime/studies/study_ceipi_counterefeiting_fr.pdf)

-Rapport de l'Union des fabricants (**UNIFAB**) in "Rapport contrefaçon et criminalité organisée", 3ème édition, 2005. (http://www.unifab.com/doc/2005/rapport_c05.pdf).

-Rapport du Service Central de Prévention de la Corruption (**SCPC**), rapport de l'année 2005. (<http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/064000867/0000.pdf>).

-Wilson, E., 2007, "Before Models Can Turn Around, Knock-offs Fly," The New York Times.

-Zaichkowsky, Judith Lynne, 1995, Defending Your Brand Against Imitation: Consumer Behavior, Marketing Strategies, and Legal Issues. Westport, CT: Quorum Books.

2.1.1.1. Les risques inhérents au phénomène de démocratisation du luxe

-Roux E, 1991, Comment se positionnent les marques de luxe, Revue française du marketing, N° 132.

-Strach P. et Everett A., 2006, Brand corrosion : mass-marketing's threat to luxury automobile brands after mergers and acquisition, The Journal of Product and Brand Management, Vol. 15, p. 106.

-Truong et al., 2008, New luxury brand positioning and the émergence of Masstige brands, Brand Management, p. 375-382.

2.1.2. L'action des entreprises dans le secteur du luxe pour développer leur capital-marque

2.1.2.1. L'internet : enjeux, bénéfices et défis dans le développement des marques de luxe

-Chen, S., 2001, Assessing the impact of the Internet on Brands, Brand Management, vol 8 (May), N° 4&5, p. 288-302.

-De Chernatony L., 2001, Succeeding with Brands on the Internet, Brand Management, vol 8 (February), N°3, p. 186-195.

-Lacroix C., Riley F., 2003, Luxury branding on the Internet : lost opportunity or impossibility ?, Marketing Intelligence & Planning, 21/2, p. 96-104.

-McAlexander J.H., Schouten J.W. et Koenig H.F., 2002, Building brand community, Journal of Marketing, 66, 1, p. 38-54.

-Michel G., Vergne JF., 2001-2, La construction de capital-marque d'une e-brand : une étude exploratoire.

-Nueno, J. L. and J. A. Quelch, 1998, « The mass marketing of luxury », Business Horizons (Novembre – Décembre), p. 61-68.

-Nyeck, S., 2004, « Luxury brands online and offline: the case of French brands », European Retail Digest, Spring, 41, p. 1-5.

-Okonkwo U., 2009, Sustaining the luxury brand on the Internet, Brand Management, Vol. 16, 5/6, p. 302-310.

-Okonkwo, U., 2004, Redefining the Luxury Concept, BrandChannel.com.

-Roux, E. and J-M. Floch, 1996, « Gérer l'ingérable : la contradiction interne de toute maison de luxe », Décisions marketing, p. 15-22.

2.1.2.2. Les extensions : bénéfices et défis dans le développement des marques de luxe

- Aaker, D.A. 1991, *Managing Brand Equity*, The Free Press, New York.
- Ambler, T. and Styles, C., 1997. Brand development versus new product development: toward a process model of extension decisions. *Journal of Product and Brand Management* 6 (4), p. 222-234.
- Cegarra J-J., Merunka D., 1993, Les extensions de marque : concepts et modèles, *Recherche et Applications en Marketing*, 8, 1, p. 53-76.
- Chaudhuri A. et Holbrook, 2001, The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty, *Journal of Marketing*, 65, p. 81-93.
- De Chernatony, L. and Dall'Olmo Riley, F., 1998, "Defining a brand: beyond the literature with experts interpretation", *Journal of Marketing Management*, Vol. 14 Nos 4/5, p. 417-43.
- Frisou, 2000, Confiance interpersonnelle et engagement : une réorientation behavioriste, *Recherche et Applications en Marketing*, 15, 1, p. 63-80.
- Ladwein R., 1993, Extension de marque et catégories cognitives, contribution expérimentale à l'évaluation de l'extension de marque, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université des Sciences et Technologies de Lille.
- Ladwein R., 1998, Stratégies de marques et concepts de marques, *Décisions Marketing*, N°13, p. 17-24.
- Magnoni et Roux, 2007, L'extension verticale de gamme vers le bas : quelles répercussions sur l'image et la relation marque-consommateur ? Une approche exploratoire.
- Randall T., Ulrich K. et Reibstein D., 1999, Capital marque et étendue verticale de la ligne de produits, *Recherche et Applications en Marketing*, 14, 3, p. 79-106.
- Reddy, S.K., Holak, S.L. and Bhat, S., 1994, "To extend or not to extend: success determinants of line extensions", *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, p. 243-62.
- Riley F., Lomax W., Blunden A., Dove vs. Dior : Extending the brand extension decision-making process from mass to luxury, *Australian Marketing Journal*, Vol. 12.
- Salha B., 2007, La politique d'extension verticale de gamme : détermination des facteurs de réussite, Doctorat en Sciences de Gestion, IAE, Paris, Université Paris I-Panthéon Sorbonne.
- Sirieix L. et Dubois P. L., 1999, Vers un modèle qualité-satisfaction intégrant la

confiance ?, Recherche et Applications en Marketing, 14, 3, p. 1-22.

-Stegemann, 2006, Unique Brand Extension Challenges For Luxury Brands, Journal of Business & Economics Research, Volume 4, Number 10.

-Cegarra JJ. Et Michel G., 2003, Alliances de marques : quel profit pour les marques partenaires ? Revue française de gestion, N° 145.

2.2. Niveau microéconomique : le rôle central du capital-marque dans les choix du marketing mix des entreprises dans le secteur du luxe

2.2.1. Les enjeux de la distribution du luxe

-Cliquet G., A. Fady et G. Basset, 2002, Management de la distribution, Dunod, Paris.

-Filsler, M., 2000, « Le Marketing de la Production d'Expérience », Décisions Marketing, 28, octobre-décembre, p. 13-22.

-Godey B. et D. Pederzoli, 2004, « La distribution : variable stratégique dans l'univers du luxe », 7ème Colloque Etienne Thil, La Rochelle.

-Kapferer et Bastien, 2008, The specificity of luxury management : Turning marketing upside down, Brand Management, p. 311-322.

-Keller, 2008, Managing the growth tradeoff : Challenges and opportunities in luxury branding, Brand Management, p. 290-301.

-Nueno, J.L. and Quelch, J.A. 1998, The Mass Marketing of Luxury, Business Horizons, November/December, p. 61-68.

2.2.2. La communication des marques de luxe

-Chevalier, M. and Mazzalovo, G., 2008, Luxury Brand Management: A World of Privilege. Singapore: Wiley and Sons.

-Dubois B., Paternault C., 1995, Observations: Understanding the World of International Luxury Brands: The "Dream Formula", Journal of Advertising Research, 35 (4), p.69-76.

-Gay S., Ferragamo earnings grow 50% in '93, 1993, New York Times Magazine.

-Kapferer, J. N. and Bastien, V. , 2009, The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands. London: Kogan-Page.

-www.ciao.com

-www.lapresseaffaires.cyberpresse.ca
-www.tarifpresse.com

2.2.3. La politique de prix

- Bastien V., Kapferer J-N, 2008, Luxe Oblige, p. 231, Eyrolles, Paris.
- Chevalier M., Mazzalovo G., 2008, Management et marketing du luxe, p. 81, Dunod, Paris.
- Jean Gabszewicz et le cabinet Microeconomix d'analyse appliquée au droit, L'économie des biens de luxe, Avril 2007.
- Veblen, Thorstein B., 1899, The theory of the leisure class, Houghton Mifflin, Boston.

3. UNE EVALUATION DU CAPITAL-MARQUE DES ENTREPRISES DANS LE SECTEUR DU LUXE

3.1. Une approche multidimensionnelle de la valorisation du capital-marque

- Aaker D., 1993, Brand Value isn't about stocks, it's sales & profits, Brandweek.
- Changeur S., 2002, Le capital-marque : concepts et modèles, Cahier de Recherche, n°648, CEROG-IAE Aix-en-Provence, p. 1-26.
- Estin J. et Berg J., 2001, What are the perspectives for the luxury industry's players: consolidate or be consolidated, Published for the X-HEC-ENA conference on Globalization.
- Srinivasan, 1979, Network models for estimating brand-specific effects multi-attribute marketing models , Management Science, 25, 1, p. 11-21.

3.2. Une approche comptable et financière de l'évaluation du capital-marque : « firm-based brand equity »

- Aaker D., Brand Value isn't about stocks, it's sales & profits, Brandweek, June 1993.
- Brown, S., and J. Warner, 1985, Using daily stock returns: The case of event studies, Journal of Financial Economics 14: 3-31.
- Changeur S., 2004, Stratégies de marque et richesse des actionnaires : une approche financière du capital-marque, Recherche et Applications en Marketing;

19, 4; p. 23.

-Fustec A., 2007, Valorisation : l'immatériel, trésor caché de l'entreprise, Alternatives Economiques n°255.

-Guyon H., 2008, Mieux intégrer le capital-marque dans les études sur les produits : une proposition de nouvelle mesure, Décisions Marketing, N°49.

-Knowles J., 2003, Value-based measurement and management, Interactive Marketing, Vol. 5, p. 42.

-Lane et Jacobson, 1995, étude sur 89 annonces d'extensions de marques ou de gammes faites par 34 entreprises entre juin 1989 et décembre 1990, source : Wall Street Journal. Marketing Science Institute.

-McKinsey. 1990. The Luxury Industry: An Asset for France. Paris.

-Pahud de Mortanges C. et van Riel A., 2003, « Brand equity and shareholder value », European Management Journal, août, vol. 21, n°4, p. 521-527.

-Rajagopal, 2008, Measuring brand performance through metrics application, Measuring Business Excellence, Vol. 12, p. 29-38.

-Simon C. J. et Sullivan M. W. (1993), « The measurement and determinants of brand equity: a financial approach », Marketing Science, n°12, vol. 1, p. 28-52.

-www.vernimmen.net

3.3. Une approche perceptuelle de l'évaluation du capital-marque : « customer-based brand equity »

-Aaker, D.A., 1991, Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name, The Free Press, New York, NY.

-Brown SJ., Warner JB., 1985, Using daily stock returns : the case of event studies, Journal of Financial Economics, 14.1, p. 3-31.

-Changeur S., 2004, Stratégies de marque et richesse des actionnaires : une approche financière du capital-marque, Recherche et Applications en Marketing.

-Christodoulides G. et al., 2008, Measuring perceived brand luxury : An évaluation of the BLI scale, Brand Management, Vol 16, p. 395-405.

-Costa R. et Evangelista S., 2008, An AHP approach to assess brand intangible assets, Measuring Business Excellence, Vol. 12, p. 68-78.

- Dubois, Bernard and Gilles Laurent, 1996, Le Luxe par-delà les Frontières: Une Etude Exploratoire dans Douze Pays, Décisions Marketing, p. 35-43.
- Dubois, Bernard and Patrick Duquesne, 1993, Polarization Maps: A New Approach to Identifying and Assessing Competitive Position - The Case of Luxury Brands, Marketing and Research Today, 21, p.115-123.
- Guyon H., 2008, Mieux intégrer le capital-marque dans les études sur les produits : une proposition de nouvelle mesure, Décisions Marketing n°49.
- Jourdan P., 2002, Measuring brand equity : proposal for conceptual and methodological improvements. Advanced in Consumer Research, 29, p. 290-298.
- Keller, K.L., 1993, Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity, Journal of Marketing, Vol.57 Jan, p.1-22.
- Leone R., Raggio R., Chasing brand value, 2007, Fully leveraging brand equity to maximise brand value, Brand Management, Vol 16, n°4, p. 248-263.
- N'Goala G., Mesurer la fidélité du consommateur à la marque dans une perspective relationnelle, 3^e Congrès sur les tendances du marketing.
- Park. C., Srinivasan V., 1994, A Survey-based method for measuring and understanding brand equity and its extendibility, Journal of Marketing Research, 31, p. 271-288.
- Roux E., 1991, Comment se positionnent les marques de luxe ?, Revue Française du Marketing, Vol 132/133, N° 2-3, p. 111-118.
- Truong Y. et al., 2008, Status and conspicuousness : Are they related ? Strategic marketing implications for luxury brands, Journal of Strategic Marketing, Vol. 16, p. 189-203.
- Vigneron F., Johnson L., 2004, Measuring perceptions of brand luxury, Journal of Brand Management, p. 484.

3.4. Les approches multicritères : l'exemple de la méthode Interbrand

- Madden et al., 2006, p. 224 in Valeur marketing et valeur financière de la marque : Vers un modèle intégrateur, Farjaudon et Jaoued-Abassi.
- Srivastava R. K., Shervani T. A. et Fahey L. (1998), Market-based assets and shareholder value: a framework for analysis , Journal of Marketing, vol. 62, n°1, janvier, pp. 2-18.

-www.interbrand.com

Références dans l'introduction :

-Grant, R.M., 1991, The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, California Management Review, Spring, p. 114-135.

-Hamel G. & C.K Prahalad, 1990, "The core competence of the corporation", Harvard Business Review.

-Hiroyuki et Roehl, 1987, Mobilizing Invisible Assets, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.

-Hofer C. & D. Schendel, 1978, Strategy formulation : analytical concepts, West Publishing Company.

-Itami H.& T.W Roehl, 1987, Mobilizing invisible assets, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts and London, England, 180 pages.

-Powell, T.C., 1992, Organizational alignment as competitive advantage, Strategic Management Journal, p. 119-134.

-Puthod D, Thévenard C., La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources : une illustration avec le groupe Salomon.

-Tywoniak S., Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique ?, Doctorant HEC.

Ouvrages généraux :

-Bastien, V., & Kapferer, J. (2009). The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands. London: Kogan Page.

-Blanchard, O., & Cohen, D. (2010). Macroéconomie, 5ème édition. Paris: Broché.

-Chevalier, M., & Mazzalovo, G. (2008). Luxury Brand Management: A World of Privilege. New York, NY: Wiley.

-Davis, J. (2006). Measuring Marketing: 103 Key Metrics Every Marketer Needs (1 ed.). New York, NY: Wiley.

-Keegan, W. J. (2001). Global Marketing Management (7th Edition) (7 ed.). Alexandria, VA: Prentice Hall.

-Keller, K. (2007). Best Practice Cases in Branding (3rd Edition) (3 ed.).

Alexandria, VA: Prentice Hall.

-Keller, K. L. (1997). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (1st ed.). Alexandria, VA: Prentice Hall.

-Okonkwo, U. (2007). *Luxury Fashion Branding: Trends, Tactics, Techniques*. New York: Palgrave Macmillan.

-Okonkwo, U. (2009). *Luxury Online: Styles, Strategies, Systems*. New York: Palgrave Macmillan.

-Pindyck, R., Rubinfeld, D., & Sollogoub, M. (2005). *Microéconomie*. Paris: Pearson Education.

-Verneette, E. (1998). *L'essentiel du marketing : Marketing fondamental*. Paris: Editions d'Organisation.

-Vernimmen, P. (1981). *Finance d'entreprise: Analyse et gestion* (Daloz gestion) (French Edition) (3e ed ed.). Paris: Daloz.

Table des matières :

Introduction.....p.5

1. LA MARQUE, SOURCE DE VALEUR POUR LES ENTREPRISES DANS LE SECTEUR DU LUXE.....p.10

1.1. Du côté de l'offre : les invariants de la marque de luxe.....p.11

1.1.1. Les sources de valeur de l'objet de luxe.....p.11

1.1.1.1. Un produit artisanal

1.1.1.2. Un pays d'origine

1.1.1.3. Un service individualisé

1.1.1.4. Une offre de rêve

1.1.2. Les sources de valeur de la marque de luxe.....p.24

1.1.2.1. Une histoire et un créateur

1.1.2.2. Une personnalité

1.1.2.3. Une gestion particulière du temps

1.1.2.4. Une gestion particulière de la variable « prix »

1.1.3 Le concept d'identité de marque.....p.36

1.1.3.1. Identité de marque versus image de marque

1.1.3.2. Une analyse de l'identité de marque

1.1.3.3. Une approche sémiotique

1.2. Du côté de la demande : les perceptions de la marque de luxe..p.46

1.2.1. La clientèle du luxe : une analyse socioéconomique.....p.47

1.2.1.1. Un niveau de richesse

1.2.1.2. Une répartition géographique

1.2.1.3. Un profil socioculturel

1.2.2. Le consommateur de produits de luxe : une analyse psychosociologique.....p.66

1.2.2.1. Une distinction selon ses motivations

-L'effet Veblen : le consommateur ostentatoire

-L'effet de snobisme : le consommateur snobe

-L'effet de mode : le consommateur suiveur

-L'effet plaisir : le consommateur hédoniste

-L'effet qualité : le consommateur perfectionniste

1.2.2.2. Une distinction selon ses attributs recherchés

- 1.2.2.3. Une distinction selon son orientation
- La consommation orientée socialement
- La consommation orientée personnellement

2. LES IMPERATIFS DE GESTION DE LA MARQUE POUR LES ENTREPRISES DANS LE SECTEUR DU LUXE.....p.81

2.1. Au niveau macroéconomique : préserver l'avantage compétitif de la marque sur le marché du luxe.....p.82

2.1.1. L'action des entreprises dans le secteur du luxe pour protéger leur capital-marque.....p.82

- 2.1.1.1. Les risques inhérents au phénomène de contrefaçons
- La protection de la propriété intellectuelle contre les atteintes du capital-marque
- Les actions des marques de luxe pour lutter contre les contrefaçons

- 2.1.1.2. Les risques inhérents au phénomène de démocratisation du luxe
- L'émergence du « nouveau luxe »
- Les implications pour les marques de luxe

2.1.2. L'action des entreprises dans le secteur du luxe pour développer leur capital-marque.....p.104

- 2.1.2.1. L'internet : enjeux, bénéfices et défis dans le développement des marques de luxe
- Les enjeux liés à l'adoption de l'outil internet
- Les bénéfices d'internet pour les marques de luxe
- Le défi du maintien de l'image de la marque de luxe sur internet

- 2.1.2.2. Les extensions : bénéfices et défis dans le développement des marques de luxe
- Les motivations des marques de luxe à s'étendre
- Les risques encourus par les marques de luxe

2.2. Niveau microéconomique : le rôle central du capital-marque dans les choix du marketing mix des entreprises dans le secteur du luxe.....p.122

2.2.1. Les enjeux de la distribution du luxe.....p.123

- 2.2.1.1. Le choix du réseau de distribution
- 2.2.1.2. La gestion du merchandising des points de vente

2.2.2. La communication des marques de luxe.....p.129

2.2.2.1.	L'enjeu de la communication : Ne pas communiquer pour vendre mais pour entretenir le rêve	
2.2.2.2.	Gérer les manifestations des marques de luxe	
2.2.3.	<u>La politique de prix</u>	p.138
2.2.3.1.	Les déterminants de la politique de prix	
2.2.3.2.	Accroître le prix des produits de luxe pour accroître la demande	
3.	<u>UNE EVALUATION DU CAPITAL-MARQUE DES ENTREPRISES DANS LE SECTEUR DU LUXE</u>	p.145
3.1.	<u>Une approche multidimensionnelle de la valorisation du capital-marque</u>	p.145
3.2.	<u>Une approche comptable et financière de l'évaluation du capital-marque : « firm-based brand equity »</u>	p.147
3.2.1.	<u>Les approches traditionnelles</u>	p.148
3.2.2.	<u>Valeur marketing et valeur actionnariale</u>	p.149
3.2.3.	<u>La méthode de finance de marché</u>	p.154
3.3.	<u>Une approche perceptuelle de l'évaluation du capital-marque : « customer-based brand equity »</u>	p.157
3.3.1.	<u>Le capital-marque fonctionnel</u>	p.158
3.3.2.	<u>Le capital-marque symbolique</u>	p.159
3.4.	<u>Les approches multicritères : l'exemple de la méthode Interbrand</u>	p.165
	Conclusion	p.170
	Bibliographie	p.173
	Table des matières	p.191
	Table des figures et tableaux	p.195
	Appendice	p.198

Table des figures et tableaux :

1. LA MARQUE, SOURCE DE VALEUR POUR LES ENTREPRISES DANS LE SECTEUR DU LUXE

Figure 1 : lieux d'immatriculation et pays d'origine des voitures, Loeffler 2002

Figure 2 : progression de la valeur économique, Pine et Gilmore 1998

Figure 3 : modèle de Aaker, Ferrandi et al, 2003/4

Figure 4 : fonction de demande en fonction du prix des biens et des quantités demandées

Figure 5 : prisme d'identité de la marque selon Kapferer 1992

Figure 6 : perspective sémiotique de la marque, Heilbrunn et Hetzel 2003

Figure 7 : carré sémiotique des consommateurs de produits de luxe

Figure 8 : influence du revenu selon les groupes de dépenses, Bayet et al. 1991

Figure 9 : courbe d'Engel de la consommation de biens supérieurs selon le niveau de revenu

Figure 10 : prévisions de richesse des HNWI par région, Capgemini Merrill Lynch 2008

Figure 11 : nombre de HNWI de 2005 à 2007, Capgemini, Merrill Lynch 2008

Figure 12 : croissance du nombre de HNWI entre 2006 et 2007, Capgemini Merrill Lynch 2008

Figure 13 : distribution géographique des HNWI et des ultra-HNWI en 2007 par région, Capgemini Merrill Lynch 2008

Figure 14 : dépenses des HNWI dans les produits et services de luxe, Capgemini Merrill Lynch 2008

Figure 15 : distribution de la richesse des HNWI dans la région Asie Pacifique en 2007, Capgemini Merrill Lynch 2008

Figure 16 : perceptions du luxe dans vingt pays, Czellar et al. 2005

Figure 17 : effets interpersonnels selon les motivations des consommateurs de produits de luxe, Vigneron et Johnson 1999

Figure 18 : effets personnels selon les motivations des consommateurs de produits de luxe, Vigneron et Johnson 1999

Tableau 1 : Cost of Living Extremely Well Index, Forbes 2007

2. LES IMPERATIFS DE GESTION DE LA MARQUE POUR LES ENTREPRISES DANS LE SECTEUR DU LUXE

Figure 1 : droits de propriété intellectuelle touchés par la contrefaçon et la piraterie, Institut Fédéral de la Propriété Intellectuelle en Suisse

Figure 2 : réponse par la « fuite » des consommateurs face au phénomène de contrefaçon, Commuri, 2009

Figure 3 : origine de la confusion entre premium et luxe, Bastien et Kapferer 2008

Figure 4 : positionnement des marques traditionnelles et masstige, Truong 2009

Figure 5 : caractéristiques des sites internet de marques de luxe attendues par les consommateurs, Lacroix C., Riley F., 2003.

Figure 6 : niveaux de valeur de la marque

Figure 7 : les activités dans l'industrie du luxe

Figure 8 : classification des différentes formes d'extension, Magnoni et Roux 2007

Figure 9 : processus de décision des marques à s'étendre

Figure 10 : distribution des marques de luxe, Nueno et Quelch 1998

Figure 11 : nombre de points de vente exclusifs en propre et en franchise (Maisons du comité Colbert) en 2005

Figure 12 : illustration graphique de la relation entre prix des produits de luxe et quantités vendues

Tableau 1 : marketing-mix d'une marque de luxe et d'une marque haut de gamme

Tableau 2 : les six catégories de manifestations d'une marque, Chevalier et Mazzalovo 2008

3. UNE EVALUATION DU CAPITAL-MARQUE DES ENTREPRISES DANS LE SECTEUR DU LUXE

Figure 1 : la logique du capital-marque, Changeur 2002

Figure 2 : éléments du modèle BAV, Young et Rubicam 2000

Figure 3 : multiples de la valeur intangible des entreprises à différents stades de développement, Young & Rubicam

Figure 4 : impact des stratégies de marque sur la richesse de l'actionnaire, Changeur 2004

Figure 5 : méthode Interbrand

Figure 6 : modèle de l'index des marques de luxe, Vigneron et Johnson 2004

Figure 7 : éléments de l'échelle BLI, Vigneron et Johnson 2004

Tableau 1 : différences selon le type de stratégie de marque, Changeur 2004

Tableau 2 : classement des marques de luxe selon leur valorisation par Interbrand, 2008

Appendice :

Les entretiens suivants ont été menés à Strasbourg durant les mois de janvier et février 2010. Ils forment une étude exploratoire et sont basés sur des dialogues orientés à partir de questions relatives aux problématiques de ce mémoire. Ces entretiens ont duré entre 25 et 60 minutes, et m'ont permis de diriger, d'organiser et d'argumenter certaines parties de ce mémoire. Les témoignages de professionnels du luxe constituent en effet des sources d'information primaires fiables qui sont venues affirmer ou infirmer certaines données issues de mes lectures et de mes connaissances théoriques. En ce sens, ces entretiens ont fait le lien entre la théorie et la réalité pratique dans l'optique de crédibiliser ce travail et de puiser l'inspiration dans le quotidien de professionnels aguerris aux questions soulevées dans ce mémoire.

Entretien Montblanc, 23/01/2010 :

Pouvez-vous nous parler de votre parcours ?

« Alors moi c'est un parcours atypique en fait. J'ai fait une école hôtelière, et après j'ai voyagé pendant 10 – 12 ans, de ce fait j'étais toujours en rapport avec des clients « haut de gamme » et voilà toujours à l'écoute du client. Parce que dans les hôtels vous êtes toujours amenés à satisfaire le client, à des demandes particulières également. C'est un peu ce que l'on retrouve dans cet univers de luxe actuellement. »

Que faisiez-vous en hôtellerie de luxe ?

« Tout ce qui est réception, voilà. Chef de réception, en Argentine, au Mexique, un peu partout, au Etats – Unis, Miami, voilà. »

Etait-ce une démarche volontaire, d'aller vers la boutique du luxe ?

« Non, après on m'a cherché. Après, ça c'est fait comme ça, par relations je dirais, et vu l'expérience dans les langues on avait besoin de... La boutique a ouvert il y a une dizaine d'années et ils ont recherché une personne polyvalente qui sache parler plusieurs langues. C'était plutôt... au départ nous, la boutique n'était pas ce qu'elle est actuellement. Elle était beaucoup plus petite. Donc on l'a montée, je dirais avec les années. Donc ce n'est pas du tout le profil. Habituellement les filles sortent d'écoles de commerce. Moi c'est complètement, je vous disais, atypique. »

Du coup vous exercez ce métier depuis 10 ans...

« Voilà, 12 ans. »

Quel est votre titre exact ?

« Directrice de la boutique. »

Avez-vous vu une évolution dans votre fonction ?

« Oui tout à fait. Au départ j'étais attachée à la responsable qu'il y avait, il y a 12ans, quand on était encore shopping shop. Et après, cette personne est partie et j'ai pris sa place. »

Qu'est ce qu'un produit de luxe pour vous ?

« En fait, le luxe c'est des produits qui sont, enfin je parle pour notre maison, c'est de l'artisanat. C'est d'abord un savoir faire. Il y a des gens derrière qui font la plume Montblanc. Il faut savoir que Montblanc existe depuis plus de 100 ans, la plume est exposée au Musée d'Art Moderne de New York. On a vraiment un beau produit qui est, je dirais, qui fait référence à l'artisanat. Moi je, pour ma maison, notre maison, c'est qu'on peut dire. Après le luxe, voilà dans d'autres domaines, je ne peux pas dire. Mais pour Montblanc il y a vraiment un savoir faire. Et après les gens qui achètent un stylo Montblanc, une montre Montblanc, un bijou, il y a ce côté vraiment, on a quelque chose qui existe depuis plus de 100 ans. Donc on a du fashion, et des beaux produits, voilà.

Le savoir faire simplement. Le respect du travail manuel également. »

Avez-vous vu une évolution des produits que vous vendez ?

« Ah oui ! Enorme. Chez nous ça a été une progression en montée bien sur. Puisqu'il faut savoir qu'avant on ne faisait que du stylo. Après on faisait du Meisterstück que tout le monde connaît. Maintenant on fait des pièces exceptionnelles. On fait du A380, 380 stylos dans le monde. Après le stylo il y a eu toute la gamme maroquinerie. Après il y a eu tout ce qui est bijoux, horlogerie et actuellement joaillerie. Donc c'est vraiment une maison très dynamique, qui a su prendre le virage au bon moment, qui s'est diversifiée également. Et chaque fois avec des compétences. Que ce soit en horlogerie, c'est vraiment, on fait nos propres mouvements. C'est une maison qui quand elle décide de faire quelque chose elle le fait à fond, et c'est vraiment des produits exceptionnellement beaux et très recherchés. »

Concernant la boutique de Strasbourg...

« Il faut savoir que nous sommes boutique, donc on a un espace de vente d'à peu près 100 m² et que au fur et à mesure on a du, comme je vous le disais il y a 12 ans nous n'étions que shopping shop, nous n'avions que quelques stylos. Et après on a du céder la marque Dupont et la marque Cartier. On a du céder cet espace à Montblanc pour pouvoir justement offrir un espace joaillerie, un espace bijoux, etc.

Nous nous sommes à 100% la marque. C'était notre objectif, on est vraiment piqué Montblanc. Il faut suivre, il faut y croire et à partir de ce moment là déjà on a de bons supports derrière. Après l'équipe fait le reste. On a une bonne équipe sur Strasbourg. Ça aussi c'est important. Il n'y a pas que le marketing, il n'y a pas que les journaux. Parce qu'après il faut aussi quand les gens dépensent 3000, 5000€, faut être cohérent. Le produit c'est une chose, mais il faut rassurer le client aussi. C'est pas évident pour quelqu'un qui portez Rolex ou Patex Phillip de venir acheter Montblanc et de lui dire écoutez Montblanc fait de la montre maintenant, ça fait plus de 10 ans. »

Comment a réagit la clientèle historique et les fidèles ?

« Les gens chez nous c'est des passionnés. Il faut savoir qu'on touche à une clientèle comme je disais avant, pas fashion, des gens qui aiment le beau, qui aime l'écriture. Ils ont donc été ravis de voir que la gamme se développait. Qu'il y maintenant une montre, qu'il y a du cuir. Donc eux ils sont ravis. Comme ils ont conscience et qu'ils aiment le produit bah évidemment c'est logique aussi pour eux de compléter leur ligne. »

De nouveaux clients sont-ils apparus ?

« Ah oui bien sur. Avant la femme venait pour l'homme. Acheter pour le conjoint ou pour un ami. Et maintenant elle vient pour se faire plaisir. Le bijou Montblanc, ce que je porte par exemple, ça c'est très tendance, c'est des femmes plus jeunes qui vont le porter. Bien sur ça a permis, évidemment, d'avoir une autre clientèle, c'est le but. »

Sans perdre la clientèle d'origine ?

« Non puisque là comme je vous dit le cœur c'est Montblanc, c'est Meisterstück. Cette clientèle là on l'a et elle est fidèle, notamment à Strasbourg. C'est vraiment une clientèle très agréable. »

Les évolutions des produits ont-elles répondues à une attente de la part des clients ?

« Bien sur. C'est étudié. On est toujours à l'écoute du client. Toute la période de Noël, on m'a demandé un étui pour Iphone. Donc je disais qu'on n'en fait pas parce que c'est vrai que ce n'est pas trop notre style. Dans le sens où ça évolue très rapidement. Donc je disais au client, je ne pense pas qu'on va le faire. Et là j'étais à Genève hier, et bien sur il y a un étui Iphone. Je crois qu'on répond bien évidemment à la demande du client. »

Dans la clientèle, avez-vous vu une évolution, des jeunes, des excursionnistes ?

« Bien sur. Oui parce que bon on a notamment avec le nouveau stylo, le Starwalker, avec le petit dôme transparent, qui est une ligne beaucoup plus contemporaine on a ciblé une clientèle beaucoup plus jeune. Maintenant on a vraiment toutes les tranches d'âge. On a d'une communion à 12ans, après le 20 ans. Il y a vraiment de tout. Chez nous on peut pas dire, on a vraiment des jeunes personnes, très très jeunes qui sont en troisième et qui viennent s'acheter une plume Montblanc ou un petit bijou. Ça ne se voyait pas il y a 10ans quand j'ai commencé. »

Comment avez-vous attiré cette nouvelle clientèle ?

« Par les produits. On a su vraiment coller au marché je dirais. On voit de plus en plus de jeunes qui aiment les belles maisons c'est vrai. C'était moins le cas à notre époque, donc du coup on a vraiment su satisfaire ces clients. »

Qu'est ce qui d'après vous les fait acheter ?

« Cadeau qu'on fait à soi même ou qu'on va faire à un ami. Il y a les anniversaires qui se font et les jeunes personnes comme ça se mettent en groupe pour offrir un stylo. Se sont des choses assez fréquentes maintenant. »

Comment envisagez-vous le E-commerce ?

« Pour l'instant c'est assez, ... envisageable. On va être obligé. Moi personnellement je suis assez septique. Enfin septique ce n'est pas le mot, ça me fait un peu peur mais on va être obligé, oui. »

Vous pensez une menace pour les boutiques ?

« Je ne pense pas. On me dit que c'est que non on me dit que ce n'est pas la même clientèle. C'est le début on va voir. Mais ça ne va pas être tous les produits. Peut être les cartouches, quelques pièces Meisterstuck, mais je pense que jusqu'à 1000€ ça peut être un danger. Au-delà non, les gens vont quand même toujours venir en boutique pour toucher. Enfin moi j'adore aller dans les belles boutiques, surtout si on est bien reçu donc je n'ai pas peur pour la boutique à Strasbourg. Après s'il n'y a pas effectivement l'accueil, s'il manque quelque chose ça peut être un danger. Mais pour nous là j'ai moins peur je dirais. Parce que moi j'ai beaucoup de clients qui sont devenus des amis et qui me disent qu'ils aiment bien venir chez nous boire un café avec nous, essayez des produits. Il y a ce côté humain qu'on n'a pas sur internet. C'est une autre clientèle. »

Quelle est la fréquentation de la boutique ?

« Alors nous c'est principalement des clients fidèles. Ça c'est vraiment quelque chose qu'on a travaillé puisqu'on a une équipe qui est en place depuis plus de 10, ce sont les mêmes personnes. Il y a vraiment ce côté famille. Il y a vraiment quelque chose entre eux et nous. De ce fait on peut proposer, on peut leur parler de notre maison, ils sont confiants. Il y a aussi la période de Noël où c'est marché de Noël, où il y a cette clientèle là, de passage. Mais qui est aussi intéressante. Mais bien sûr le cœur de la fréquentation c'est vraiment notre clientèle strasbourgeoise. »

Par rapport à la conjoncture, vous avez remarqué des changements ?

« Pas pour l'instant. On n'a pas senti de baisse, on est stable je dirais. On est content, on est confiant également, on reste optimiste. C'est notre rôle aussi. Il faut vraiment toujours rassurer le client. Parce que je pense que c'est aussi les médias. On en fait un peu beaucoup, du coup les gens on plutôt peur. Mais encore une fois nous est un petit peu privilégié parce que il y a Montblanc, ça fait 100 ans qu'on existe, donc il y a toujours une pièce, le Meisterstück qui rassure, en disant ; voilà vous dépensez 500€ certes, mais ça fait 100 ans que le produit existe. Il est toujours d'actualité donc n'est ce pas la preuve que le produit est bon. Que quand vous allez offrir ce produit vous allez faire plaisir. C'est peut être plus difficile quand on fait des choses plus ciblées, plus fashion, plus ostentatoire. Nous c'est quand même sobre, savoir faire, respect, les maîtres mots. »

Par rapport aux évolutions des produits, ces gammes vont-elles durer ?

« Montblanc va toujours faire. Si vous faites une ligne, si vous vous lancez dans la montre par exemple c'est des investissements énormes ! Ça demande d'acheter une manufacture, on fait partie du groupe Richemont, donc c'est un gros groupe au niveau de la montre. Donc si on décide de faire quelque chose c'est pour que, bien sûr, ça dure aussi longtemps que le Meisterstück. On est parti pour des années et des années. Après il y a peut être un produit, par exemple l'étui Iphone, je ne dis pas. On ne sait pas l'avenir de ce produit là. Mais sur tout ce qui est classique, cuir, bijoux. »

Y a-t-il des produits qui ont disparus ?

« Peut être oui, tout ce qui est agenda. Puisque les gens aujourd'hui utilisent plus tout ce qui est électronique. »

Dans ce cas là on t il été arrêtés ?

« Non, ils n'ont pas été arrêtés, ils en ont produit moins. Il y en a toujours. Comme nous représentons quand même le monde de l'écriture, il y a toujours ce respect là. Des gens ont acheté un agenda il y a 20 ans maintenant il y en a moins, mais on en fait quand même. »

Au niveau de la politique du groupe Richemont, vous sentez une pression ?

« On est très indépendant. Après il y a des choses qu'on suit bien évidemment. On est obligé. Mais Montblanc c'est Montblanc, Cartier c'est Cartier, on est complètement indépendant, mais on écoute, on est ouvert. C'est le même groupe donc on travaille, je dirais, tous plus ou moins de la même manière. »

Quel âge avez-vous, approximativement ?

« Bientôt 40. »

Et au niveau des perspectives d'évolution ?

« Je suis la directrice du magasin et c'est plutôt à ce niveau là que j'ai envie de progresser. Plutôt au niveau de tout ce qui est équipe. Revoir certaines choses. Aller plus à Paris, dans les salons, déléguer un peu et faire d'autres choses. »

Avez-vous justement cette capacité à impulser les changements de la boutique ?

« On fait les achats et quand on achète les produits il faut y croire. Il faut être confiant, il faut les aimer pour pouvoir vendre ces produits. Quand on achète, quand on a un stock il faut vraiment penser au client. Il n'y a pas une commande que je fais à Genève ou à Paris sans penser à un client en particulier. Donc c'est vraiment au niveau des produits. »

Avez-vous des directives d'aménagement ?

« Là-dessus aussi, comme je vous l'ai dit j'ai un parcours assez atypique, donc j'aime bien voir par moi-même. Parce que bon, bien sur on dit il faut poser le stylo là, il faut mettre le bijou là. Après encore une fois, nous, le magasin nous appartient donc bien évidemment on suit les directives de Montblanc France. Mais on est pas fermé et d'ailleurs Montblanc n'est pas une maison fermée. Il faut savoir que c'est des gens qui sont toujours à l'écoute. Donc si moi je dis, bah écoute on a essayé la montre plutôt sur le corner droit et que ça prend bien, bah on va dire aucun soucis. Là-dessus on essaye. Moi j'adore quand il y a des membres de mon équipe qui se permettent le changement, puisque je ne suis pas du tout une femme fermée. C'est peut être lié à mon parcours qui est complètement atypique encore une fois. Comme on a une image assez classique et intemporelle il faut aussi se permettre de peut être même un peu bousculer les gens et montrer une autre image. »

Entretien X, 26/01/10 :

Pouvez - vous nous parler de votre parcours ?

« J'ai une formation d'école de commerce. Après avoir travaillé sur les marchés, j'ai acquis une expérience dans l'automobile. Ensuite je suis rentré chez Cartier. Maison pour laquelle j'ai travaillé 2-3 ans. Enfin j'ai intégré X et j'y travaille maintenant depuis 11 ans en tant que directeur de boutique. »

Comment positionnez-vous la marque ?

« La marque X fait partie du haut de gamme plutôt que du luxe. Toutefois la marque dispose d'une ligne très haut de gamme qui s'approche du Luxe, la ligne X. On peut dire qu'avec cette ligne, la maison X commence à rentrer dans le Luxe. Dans le luxe il y a une notion de distribution qui entre en ligne de compte. Pour le moment, X n'a pas choisi une distribution sélective qui caractérise souvent les marques luxueuse. Cette politique ne serait de toute façon pas intéressante pour la marque, car elle perdrait trop de chiffre d'affaire en réduisant sa distribution, dans les multimarques par exemple. »

Le luxe, c'est quoi ?

« Le luxe est défini avant tout par un package englobant de nombreux éléments dont le mode de distribution fait partie. »

Le luxe n'est pas une orientation recherchée par la marque ?

« Je ne peux pas vous dire. La marque X a lancé une ligne *hand made*, mais sans volonté affirmée de la positionner sur le créneau du Luxe.

La marque est aujourd'hui détenue depuis deux ans et demi par un fond de pension anglais. On ne peut donc pas connaître l'orientation que va prendre la marque sur le long terme, à part maintenir son profit. »

Justement, les orientations se décident où ?

« Au siège à X. »

Avez-vous observé une évolution dans les gammes de produits que vous vendez et dans votre clientèle ?

« Depuis que je suis arrivé différentes lignes ont été créées. La ligne X par exemple a été lancée d'abord chez l'homme puis chez la femme. De même une ligne X est venue compléter la ligne X. Chaque ligne a sa cible. Cependant ce ne sont pas toujours uniquement les clients visés qui achètent. »

Existe-t-il une ligne X ?

« Pas pour l'instant et je ne pense pas que cela soit dans les cartons pour les années à venir.

A Strasbourg, on a décidé à un moment d'ouvrir une autre boutique, complémentaire pour accueillir la ligne X. A partir de ce moment on a pu faire venir d'autres produits dans la boutique principale. C'est de cette façon que la ligne X est rentrée. Cette évolution est plus cohérente au niveau du merchandising par exemple. En effet les lignes X se mélangent mieux que les lignes X. »

Existe-t-il un consommateur type ?

« Non. X touche les personnes de 7 à 77 ans. Il n'y a vraiment pas de consommateur type. Les clients recherchent différentes choses selon qu'ils s'habillent pour les loisirs ou pour travailler. »

Quelle a été la réaction de la clientèle suite à l'ouverture d'X ?

« Elle regrette juste que les boutiques ne soient pas communicantes. Mais à part cela, il n'y a eu aucune réaction particulière. »

Est-ce que l'élargissement de gamme répondait à un besoin de la part de vos clients ?

« Il y existe toujours un besoin. La ligne X a répondu à cette attente d'une gamme plus casual de la part des clients. »

Que pensez-vous de la tendance de fond du e-commerce ?

« X dispose d'un site qui se développe doucement mais sûrement. Notre vision du e-commerce est plutôt positive. La vente en ligne et en magasin sont deux choses complémentaires. On ne peut pas dire que nous sommes en concurrence car nous

pratiquons la même politique de prix. De ce fait il n'y a pas de concurrence déloyale en termes de prix, il y a donc une réelle complémentarité avec les boutiques. Les boutiques présentent au moins 80% de ce qui est présenté dans le site. Il y a beaucoup de clients qui vont regarder des articles en lignes. Mais une image sur un site, bien que vous puissiez la pivoter à 360°, ça restera toujours une image. En magasin vous avez la possibilité de l'essayer. On a beaucoup de clients qui viennent voir des produits qu'ils ont vus sur le site et qui les achètent plus facilement en boutique si le produit est disponible. »

Avez-vous une clientèle historique ? Des habitués ?

« Oui, nous avons une clientèle d'habitués. Néanmoins cette clientèle ne représente pas 70% de nos clients. Ce sont des clients qui se renouvèlent. Leurs achats sont principalement liés à des besoins. Un client qui achète un costume aujourd'hui n'en aura plus besoin pendant un moment et ne reviendra donc pas forcément avant qu'un nouveau besoin n'apparaisse. L'achat est réellement réalisé en fonction des besoins, mais le type de produits achetés joue aussi. Un costume, vous en avez besoin ou vous n'en avez pas besoin. On achète rarement un costume pour acheter un costume. Ce n'est pas le cas pour l'achat loisir. Le client X, par exemple achète plutôt un jean, une veste sport, une chemise froissée. Sur l'ensemble de notre clientèle il y a une part importante, d'environ 50%, de clients de passage. »

Le costume, votre cœur de métier ?

« Oui, les pièces à manches, correspondent quand même à 30% de nos ventes. La maison X est reconnue comme faiseur de costumes. Il y a donc eu une capitalisation pendant des années sur ce produit. X dispose d'une réelle force dans ce domaine. »

Avez-vous une clientèle plus masculine ?

« Pour l'instant l'espace alloué à l'homme dans la boutique de Strasbourg est d'à peu près 70% quant à 30% pour la femme. Ces chiffres correspondent aussi plus ou moins aux chiffres d'affaires réalisés. L'homme doit représenter effectivement 60-70% des recettes. La boutique est ancienne, elle a 7 ans aujourd'hui. De nos jours, vous aurez tendance à mettre la femme devant. Il y a des évolutions dans l'aménagement des magasins, on ne fait plus aujourd'hui comme on le faisait à l'époque. Il y a 7 ans, il n'y avait quasiment pas de clientèle féminine, alors qu'aujourd'hui elle représente 35% des ventes. La place qui lui sera attribuée sera forcément différente. »

Que cherche la femme chez vous ?

« Le tailleur surtout. »

Quelle est votre marge de manœuvre concernant l'aménagement de la boutique ?

« Les boutiques sont faites par le siège. C'est eux qui décident. Ils travaillent avec un cabinet d'architecte qui est en Italie. Les projets sont validés par l'Allemagne avant de revenir ici. C'est comme ça partout dans le monde. La boutique de Strasbourg devrait être refaite dans 2-3 ans.

Les achats sont en partie décidés par nous même. Le siège X définit un tronc commun dans lequel chaque directeur de boutique pioche. »

Y a-t-il une ligne qui a plus de succès qu'une autre ?

« La ligne X a quelque chose de plus. Elle dispose d'une image un peu plus classique. Les costumes sont fortement associés à la ligne X. »

Voyez-vous des « X addict » ?

« Je ne crois pas qu'aujourd'hui il y en ait. Les clients vont regarder ailleurs, comparer les produits entre eux. Il y avait beaucoup de clients qui achetaient beaucoup de chaussures, ils ne sont pas forcément restés totalement fidèles aux chaussures X. Ils peuvent se laisser tenter par une paire de baskets Vuitton par exemple. »

Entretien Cartier, 26/01/10 :

Quel est votre parcours ? Comment êtes vous arrivé là ?

« Très simplement par amour de la marque. Des rencontres avec des gens du groupe et comme un couple, on s'est rencontré, on s'est aimé et je suis ici aujourd'hui. C'est plus basé sur l'amour que sur l'argent.

J'ai une formation d'études de commerce. Rien de spécifique au métier ou dans le sens technique du terme comme la joaillerie ou la gemmologie, ça s'apprend aussi sur le tas. Il faut dire que la marque à la base, a, de toute façon, tellement de renommée et d'éclat à travers le monde que je crois que les objets en eux-mêmes n'ont pas besoin d'être mis en valeur plus qu'ils ne le sont naturellement. C'est une démarche, c'est à chacun d'avoir envie de venir chez Cartier.

Je suis propriétaire, le PDG d'une société qui gère la marque Cartier ici à Strasbourg, on est 5 en France à être propriétaires de la marque sur les 17 qui existent en France. Je suis là depuis 1996 donc on est sur une période de 14ans.

J'ai eu d'autres activités en tant que chef d'entreprise, dans le textile, dans la mode, dans la photographie. »

Qu'est ce qui fait le luxe chez vous ?

« Déjà quand on voit le savoir-faire des artisans français qui réalisent tout ce qui est la joaillerie, les bijoux, les montres qui sont faites en Suisse. Ce qui caractérise le luxe, c'est le savoir-faire des hommes qui vont créer ces produits qui ont un haut niveau de technicité, de savoir-faire et ensuite le luxe, tout dépend de chacun. Pour quelqu'un qui achète une Swatch, ça peut être du luxe. Pour un client Cartier, ça peut être un geste normal. On n'est pas là pour amener une idée particulière sur les gens qui viennent chez nous. Nos objets sont connus et reconnus et les gens qui viennent acheter ont différents facteurs psychologiques. »

Quelle est la motivation de votre clientèle principale ?

« Ca peut être tout type de clientèle. Ca peut être quelqu'un qui n'a aucun problème financier donc ça va être un achat courant qui fait partie du cadre de vie comme un tableau, on s'achète une belle montre ou un beau bijou. Après ça peut être des gens qui viennent faire un achat parce qu'ils veulent acquérir un objet Cartier, par

sentiment, se construire socialement, véhiculer une image. Après y a ceux qui veulent acheter chez Cartier parce que en dehors du fait de s'être construit socialement, ils veulent véhiculer une image un peu bling bling. Bien que ce terme ne veuille rien dire, le bling bling, ça peut être la folie de quelqu'un, d'être bien dans ses vêtements, dans sa manière de vivre, d'être extravagant. Ca ne veut, pour moi, pas dire grand-chose. »

Voyez vous des habitués surtout ? Une clientèle fidele ?

« Il y a une clientèle fidele importante, une belle clientèle. On est évidemment pas dans une zone comme Cannes, Monaco ou dans une zone d'aéroport, donc bien évidemment, il y a une clientèle principalement locale. Une clientèle de qualité, une région riche et les gens aiment faire de beaux cadeaux. L'Alsace est une très belle région et donc automatiquement les beaux produits sont appréciés. »

Avez-vous constaté une évolution dans les produits vendus en boutique ?

« On a des évolutions mais sur des bases en général historiques. On n'est pas des créateurs excentriques. Premièrement, la première montre existe depuis 1917, le premier grand bijou symbolique de la Maison date de 1924. Ce sont des produits qui sont toujours en collection mais ce sont des bijoux qui ont évolués d'eux même. Des créations, bien sur, qu'on en fait mais quand c'est trop excentrique, ça dure pas très longtemps, peut être un an ou deux. Mais les plus belles réussites sont là depuis le début des années 1900s, on les a toujours en collection et ce sont toujours des produits qui sont extrêmement demandés. »

Des extensions dans d'autres cœurs de métier comme les vêtements sont-elles envisagées ?

« Non parce que ce serait un peu trop facile de se lancer dans des créations comme ça parce qu'il y a l'image de marque et que l'on pourrait le faire. Pourquoi pas des tablettes de chocolat, des bonbons... oui on pourrait le faire, ça se vendrait mais je crois qu'il faut qu'on se concentre toujours sur son cœur de métier. Je dis toujours un maroquinier est un maroquinier, un horloger est un horloger. Evidemment on pourrait faire des cravates, des costumes mais c'est une question de crédibilité, on est crédible dans ce que l'on fait : l'horlogerie, la bijouterie. Et on y est depuis des dizaines d'années le fournisseur officiel des Cours royales telles que Monaco, l'Angleterre, en Inde... c'est notre savoir-faire, c'est notre culture, notre mode de fonctionnement et on reste la dessus.

La maroquinerie est apparue dans les années 1970. »

Comment la clientèle a réagi à l'apparition des nouveaux produits qui sortent de l'ordinaire?

« Ca peut être une montre, un stylo, des objets qu'on va créer mais qu'on décide très souvent éphémère. C'est un objet qui va vivre le temps de ce qu'il va vivre, c'est-à-dire chez nous entre 6 mois et 5 ans. Au delà, on retourne dans les objets piliers qui font partie des fondations. Quand vous prenez la première montre qui existe depuis 1914 qui se trouve derrière vous, la Louis Cartier, elle est aujourd'hui très d'actualité et pourtant elle a été créée en 1914. Je dis « chapeau ».

La révolution d'un produit, ça peut être des petits détails, ce n'est pas forcément un produit entièrement nouveau. Il peut s'agir seulement de l'adapter parce qu'aujourd'hui il y a des clientèles jeunes, avoir des produits adaptés à des situations sportives ou un peu plus aventurières. Par exemple, on va mettre un bracelet caoutchouc sur une montre. Donc on va adapter une matière sur un produit existant. Voilà ce qui peut être une nouveauté chez nous. C'est vrai que c'est important de mettre un bracelet caoutchouc sur une montre, on a toujours connu avec un bracelet cuir. Pour nous, c'est des fois étonnant ! Le produit est complètement différent mais ce n'est pas un produit qui restera cent ans dans la collection. A ce moment on répond à une attente parce qu'on a une clientèle jeune qui aime bien tel ou tel type de montre mais qui la préférerait avec un bracelet plus jeune, par exemple le caoutchouc. Je ne peux pas dire aujourd'hui qu'il y a des produits qui ont suivi les foudres de la clientèle.

Il faut savoir que pour une marque comme la notre, il y a des clients qui, même s'ils n'ont pas envie d'acheter, viennent naturellement pour voir ce qui se passe, parler des nouveautés, discuter. Ils viennent s'informer parce qu'ils aiment la marque, ils se sentent en osmose, en harmonie avec nous. Il y a aussi celui qui a vu une montre dans un magazine et qui rentre et dit « je veux celle là ». Le mix est équilibré, je ne peux pas dire qu'il y a plus de gens qui viennent pour des nouveautés ou en raison d'une pub. Il n'y a pas de sur positionnement de l'un par rapport à l'autre. »

Avez-vous subis la conjoncture difficile ?

« C'est comme être en haute mer sur un bateau, parfois il y a des creux puis le calme réapparaît donc on s'adapte. On laisse passer la tempête et on avise. Y a rien d'exceptionnel. »

Comment percevez-vous le e-commerce ?

« Je ne sais pas si c'est complémentaire mais ça fait partie de l'évolution. Je crois qu'il est toujours bien de contrôler ce qui se passe à ce niveau là, donc je pense qu'il y aura peut être un jour des tests. Si c'est convaincant ou pas, on verra. Il y a toujours une clientèle qui n'a pas forcément envie de se déplacer, pas forcément pour les gros achats. Mais peut être pour des achats de moyenne gamme. De toute façon, nous serons rassurés parce que c'est nous qui le ferons et pas des sites marchands que l'on ne connaît pas et dont on ne connaît pas les origines ou l'installation, la sécurisation des paiements. Même si demain il y a des ventes en ligne, je pense que les boutiques resteront le point de chute pour faire le service du client. »

Quel degré d'indépendance vis-à-vis du siège avez-vous ?

« On se doit de respecter l'image de marque, les concepts, les coloris, les codes couleur. C'est logique, c'est une question de respect, on nous fait confiance donc on fait en sorte d'être en osmose, en harmonie avec la marque. Pour garder leur confiance. »

Concernant les achats ?

« Comme tout type de marché, il y a toujours des endroits où il y a des objets qui vont mieux marcher que d'autres. On joue un rôle prépondérant et primordial parce que la connaissance du marché local nous permet de savoir comment vendre. On ne vend pas les diadèmes... pour des grandes soirées de prestige où les VIP viennent se retrouver. Ça, on laisse à Deauville où les caractéristiques et business font que ça leur est adapté. Nous, on a une clientèle « normale » et on a une offre traditionnelle, très large.

En 14ans, on a eu le temps de voir les couples qui se sont mariés, les enfants qui sont nés, les couples pour le baptême, les couples qui se séparent. Il y a aussi une mode de se faire des cadeaux quand on se sépare en bons termes, ça prouve justement que les gens sont intelligents. On voit les gens, on les suit dans leur parcours, on connaît les parents, les grands-parents, les enfants. Ca c'est une partie très agréable du métier. »

Entretien Sonia Rykiel, 30/01/10 :

Pouvez-vous nous parler de votre parcours ?

« Mon parcours est très atypique. Tout d'abord, après mon bachot j'ai étudié à la faculté de lettre de Strasbourg, où j'ai reçu ce qui équivaut aujourd'hui à une maîtrise de langue vivante. Suite à ça, pour des raisons personnelles, j'ai décidé de suivre mon mari dans ses déplacements fréquents (tous les deux ans). De ce fait je n'ai pas poursuivi. Par ailleurs j'ai complété mon diplôme de langue vivante par un diplôme de traductrice puis d'interprète, ce qui m'a permis de travailler en freelance, à domicile, pour différentes sociétés (allemandes puis françaises). Je suis donc restée très longtemps dans ce domaine des langues. J'ai même enseigné durant 5 années à l'éducation nationale. Mais cela ne me convenait pas.

J'ai eu la chance également de vivre dans le milieu diplomatique. Cette expérience a, pour moi, été un déclic. J'ai constaté le rayonnement de la France à travers le monde. La France est toujours assimilée au luxe, tout le monde vous en parle. En tant qu'épouse de diplomate je représentais ce monde. J'essayais de le représenter au mieux, pas dans ce luxe ostentatoire, mais en portant des tenues que je qualifiais de typiquement françaises. Et surtout en recevant à mon domicile dans l'art de la table français. A partir de ce moment j'ai décidé que je retravaillerais, ce qui n'était pas simple pour ma génération. Je me suis décidée à recommencer dans le milieu de la mode. Ça a été très difficile parce que je voulais postuler à un poste de force de vente et partout on me disait que j'étais sur – diplômée. C'est une maison allemande qui m'a donnée une chance. Après je suis passée dans une maison comme Chanel, pour laquelle j'ai travaillé 6ans. Chanel qui est et qui restera pour moi LA grande maison française avec Hermès, entre autres parce que c'est une entreprise indépendante, familiale. Comme le magasin Chanel Strasbourg était une franchise, je ne pouvais pas évoluer. Je suis donc partie pour prendre des responsabilités, en tant que manager, chez Guy Laroche. J'y ai travaillé pendant 2ans et après Sonia Rykiel m'a contacté pour l'ouverture de la boutique de

Strasbourg en 1997. Je dirige une équipe de 5 personnes : trois forces de vente, moi-même, mon assistante et une couturière qui travaille pour nous. »

Qu'est ce que représente le Luxe pour vous?

« Je considère que je travaille dans le secteur du Luxe, bien que Sonia Rykiel soit une maison atypique. C'est une entreprise familiale, une entreprise créateur. Madame Rykiel est une créatrice formidable qui a fait bouger les choses, après Coco Chanel, mais dans le même esprit, à une autre époque, avec toujours cet esprit de femme libérée, intelligente, qui veut s'exprimer dans tous les domaines.

Le Luxe peut représenter pour chaque personne quelque chose de différent. Moi j'ai retenue une phrase : « le superflus chose très nécessaire ». Pour moi c'est un peu ça le Luxe. Ces articles ce sont des parts de rêves. Ils représentent quelque chose qui peut être inaccessible quelque fois. Toutefois on peut accéder au Luxe par énormément de petites choses. Pour certaines personnes le Luxe ça sera simplement d'être libre. Pour une autre ça sera de pouvoir s'acheter à un moment l'objet qui est représenté partout, comme un accessoire.

M. Christian Blanckart, a écrit un livre dans lequel il parle beaucoup du Luxe vivant en évolution constante. Ce que le Luxe a été il y a 50 – 100 ans n'est plus le Luxe d'aujourd'hui. Aujourd'hui le Luxe c'est aussi bien de s'attacher un porte clé, une paire de chaussures, une bouteille de champagne : c'est un produit qu'on a envie d'avoir. Le Luxe ce n'est pas que le Luxe et la mode, c'est tout ce qui fait notre savoir faire.

J'associerais Luxe à savoir faire, transmission, noblesse des matériaux, intervention de la main de l'homme à n'importe quel niveau. Et pour moi c'est aussi une création. C'est pour ça que je dis que Sonia Rykiel fait partie du monde du Luxe. Madame Rykiel n'a pas toujours souhaité faire partie du monde du Luxe. Elle a voulu être le pont entre les deux mondes qui fait que le Luxe est et reste accessible. Ce que Madame Chanel a elle aussi fait en son temps avec ses colliers en strass par exemple. Elle a voulu que la mode descende dans la rue mais elle a toujours dit attention à l'interprétation de la rue. Il faut créer en pensant à la rue, que va faire la rue de cette collection ?

Mais le Luxe pour moi c'est tout ce qui fait notre richesse. Aussi une énorme rentrée de devises pour la France, puisque le Luxe est le 2^e créateur de devises en France. C'est pour cela qu'il ne faut jamais être péjoratif quand on parle de luxe. Et sur ce point il y a eu une importante évolution. Le luxe c'est aussi d'avoir le temps. De prendre le temps de parler des produits. Petit budget ou grand budget on passe toujours autant de temps. L'accueil est essentiel pour la maison Rykiel.

Le luxe doit être accessible, c'est dans l'évolution de la société. C'est aussi une éducation le luxe, un respect. On ne touche pas un objet de luxe comme on touche autre chose. Il y a un fort rapport affectif au produit. »

Pouvez-vous nous parler de votre clientèle ? De ces achats ?

« A partir du 15 décembre nous avons travaillé avec environ 70% d'une clientèle qui avait en dessous de 30 ans. Bien entendu c'est un article, car le budget est plus réduit. Il y a eu beaucoup d'hommes pour leurs amies. Longtemps, les jeunes femmes de 30, 40ans ne se reconnaissaient pas dans les vêtements. Elles y voyaient leurs mères. Notre succès c'est d'avoir renouvelé cette clientèle.

Maintenant elles viennent souvent mère, fille et même souvent petite fille. Trois générations de femmes.

Créer cette envie de ce qui n'est pas disponible, avec les listes d'attente peut être dangereux. Car quand l'objet arrive enfin la personne n'en a plus forcément envie. Chaque achat doit être une fête. »

Avez-vous noté, au cours de votre carrière, des évolutions dans les produits que vous vendez ?

« L'accessoire est une grande tendance de développement des marques ces dernières années. Le parfum a été à un moment donné pour les maisons du luxe, la possibilité d'accéder au luxe. C'est-à-dire de financer les collections de haute couture. De plus les parfums ont été un véhicule extraordinaire pour la marque. (Rykiel Rose) A l'ouverture de la boutique, l'objectif de toutes les réunions de direction étaient les parfums, le prêt-à-porter, la maille (qui est notre savoir faire) nous savions faire. Maintenant c'est l'accessoire qui occupe cette fonction. C'est ce qui va porter une marque dans le futur. Il a donc une place plus importante en boutique et dans les chiffres d'affaire. L'accessoire c'est ce qui est accessible, qui met en valeur (clic coccinelle), ce qui est reconnaissable pour l'extérieur. Les lignes ont toujours existé, elles se sont justes étendues.

Il y a eu la création d'une ligne Inscription, ligne plus adressée aux jeunes. Elle a fait évoluer et connaître la marque. La ligne Inscription et la ligne Rykiel Women sont des lignes qui sont vendues dans des espaces particuliers à l'intérieur des boutiques capitales. Autrement dans les autres boutiques seuls quelques petits clins d'œil sont vendus. »

Comment percevez-vous la coopération entre Sonia Rykiel et H&M ?

« Madame Rykiel a été l'une des première à s'associer avec les trois suisses qui ont insérée une collection créateur dans leurs catalogues.

Toujours dans ce même esprit de l'accessibilité de la marque, Nathalie Rykiel a laissé savoir qu'elle était prête à un partenariat. Celui-ci s'est réalisé très vite et toujours dans cette optique de faire connaître la marque par des produits abordables. Le 20 février il y aura le lancement de la ligne de maille, des pulls vendus à 40€. C'est une collection spécifique qui n'est vendus que dans une vingtaine de magasins H&M sélectionnée par la maison. Ce sont réellement des collections one shoot, qui deviendront collector, une sorte de must have pour les fidèles de la marque. Ce sont des produits qui ne seront jamais vendus dans la boutique et dont la qualité, bien que très bonne, reste plus proche de la qualité d'une boutique H&M. »

Citation du livre de Nathalie Rykiel :

« J'ai jouée depuis 25ans presque tous les rôles dans l'entreprise : mannequin, responsable commerciale. Je suis à l'origine des lignes enfants et inscription, aujourd'hui Sonia by Sonia Rykiel. Je dirige la communication et l'image, les défilés. J'œuvre également au rayonnement de ma mère, depuis toujours, avec plaisir. Mais un autre temps est venu, c'est inéluctable, je le pressens. Je suis inquiète, je me doute qu'il y aura de la casse, je sais aussi que je n'ais pas le choix. Et puis je suis une femme de décisions. Utiliser cette nouvelle histoire pour raconter la magie Rykiel, communiquer sur ses particularités, revendiquer haut et fort sa différence,

son indépendance. Je me montrerais, je soulignerais que ma mère et moi sommes à l'origine de chaque produit de notre maison. Je me gênerais pas pour rappeler que dans les groupes les créateurs sont facilement déplacés d'une marque à l'autre ou, s'ils ne donnent pas satisfaction, remerciés. Les femmes achètent cher leurs produits de luxe sans vraiment savoir finalement qui les a créés. Je révélerai pourquoi Rykiel ne s'offre pas d'égérie ou de star à coup de millions pour vendre un parfum, puis en changer pour le suivant. Chez Rykiel la créatrice du produit s'expose, elle n'hésite pas à montrer son visage de femme de 40ans au côté d'actrices qui en ont souvent 18 pour les concurrents. Les femmes Rykiel sont des fonceuses, des impertinentes, des audacieuses. Je renouerai avec ces codes profondément inscrits dans les gènes de la marque et j'incarnerai son identité. Mon histoire est vraie, authentique, elle me correspond parfaitement et j'ai envie de la raconter. Elle ne pourra qu'intéresser et émouvoir dans une époque où tout se désincarne progressivement. Je personnifierai la modernité de la marque en protégeant ma mère du vieillissement de son image. Et devenant connue je l'a rendrai iconique. »

Entretien Swarovski, 28/01/10 :

Quel est votre parcours ? Comment êtes vous arrivée là ?

« Je suis chez Swarovski depuis 5 ans. J'occupe le poste de directrice de la boutique de Strasbourg depuis son ouverture. Je suis quelqu'un d'autodidacte. J'ai le parcours d'une vendeuse qui a montés les échelons. Tout d'abord j'ai commencé dans un grand magasin, ensuite directrice adjointe chez un détaillant, puis directrice de boutique chez Cacharel, pendant 4 ans. Enfin l'opportunité s'est présentée, au moment de l'ouverture de la boutique, d'être directrice chez Swaroski. De plus depuis 1an je dirige aussi la boutique Swarovski présente dans la galerie commerciale Rive Etoile. »

Avez-vous une formation particulière ?

« Une formation en commerce puis un important travail sur le terrain avec bien sur toujours des parrains qui vous chapotent. Je suis dans le métier depuis plus 20ans. »

Comment qualifieriez-vous les produits que vous vendez ? Considérez-vous travailler dans le luxe ?

« C'est du luxe accessible, tout simplement. C'est se faire plaisir avant tout, peut être juste avoir une belle pièce aussi, pas forcément l'exclusivité. C'est de la bijouterie fantaisie, à la base. Mais on se considère effectivement comme du luxe qui est vraiment accessible pour tout niveau social, pour tout budget, puisqu'on a trois lignes de produits : classique, fashion et on travaille aussi sur la décoration de la maison que l'on appelle Cristal living. »

Qu'est ce qui donne à vos produits leur côté luxueux ?

« Le cristal tout simplement. C'est un cristal qui va nous différencier par rapport à Baccarat qui est notre concurrent ou Lalique puisqu'ils sont également dans notre

rue cristalline. Nous, on travaille le cristal qui n'est ni opaque, ni lisse comme nos concurrents. C'est ce qui va donner la lumière à Swarovski. »

Votre concurrence directe est donc Lalique et Baccarat ?

« Oui, puisque nous sommes dans le cristal. On ne va pas nous différencier par rapport à un autre bijoutier, un autre horloger, ou un autre joaillier car ce n'est pas vraiment notre domaine. Nous c'est vraiment le produit du cristal à proprement dit. »

Les trois différentes lignes que vous nous avez décrites répondent elles à trois niveaux de gammes différentes ?

« Absolument. On en a même une quatrième qui s'appelle la ligne Daniel Swarovski qui est la ligne beaucoup plus luxueuse qui est travaillée totalement à base d'argent. La ligne classique et fashion sont des lignes travaillées à base de rhodium, appelé pour les clients « métal argenté » ou du « métal doré ». Après on va travailler sur un travail de création qui va être le cristal à poser sur ce rhodium argenté ou doré.

La ligne Daniel Swarovski a été supprimée, il y a un an, elle va être redescendue entre le classique et le fashion pour pouvoir avoir une clientèle beaucoup plus large, et de nombreux clients sur cette ligne. La ligne restera toujours travaillée sur de l'argent.

La création artistique est réalisée par une seule et même directrice. Il y a donc des saisons et des lignes particulières. Là, nous allons être dans Out of Blue, qui est le thème de l'été, basé sur le thème de la mer. On aura donc une ligne fashion qui va être basée sur ce thème. A côté on aura la ligne classique qui est timeless, qui est toujours la base de Swarovski, pour nos clientes classiques. Les créations sont basées sur le prêt à porter, sur la mode, puisqu'il y a toujours un lien. Faut que tout soit lié par rapport à nos clientes. »

Comment les différentes lignes se sont-elles développées ?

« Il n'y a pas de projet d'extension de gamme pour le moment. Nous avons étendu notre gamme dernièrement avec un nouveau lancement de montres. Puisque nous avons eu un lancement au mois de mars où nous avons revu toute notre ligne de montres. La ligne a été revue et revisitée pour nous clients en mettant toujours en avant la création du cristal chez Swarovski. C'est la nouveauté.

On a travaillé les clés usb, les écouteurs. C'était une ligne de l'année dernière, une grande nouveauté. »

Cette ligne, a t-elle répondu à un effet de mode ?

« Ça a été un effet de mode bien entendu. Quand toute la gamme chez Apple est sortie on a sorti nos clés usb aussi. C'est aussi la magie du cristal. Mais cette gamme s'est arrêtée définitivement, après un an. Il y a eu juste un lancement pour voir comment ça fonctionnait, donner sa chance au produit et ensuite nous avons arrêté. »

Au cours de votre expérience chez Swarovski vous avez connu une évolution dans les produits que vous vendez, leur place et leur importance en magasin ?

« Le crystal living c'est vraiment de la décoration qui est consacrée à l'intérieur, aux personnes qui aiment bien s'occuper de leur intérieur, rester chez eux. Nous avons commencé cette ligne avec la petite souris, qui est l'historique de cette gamme. La boutique est découpée en plusieurs segments. A l'avant vous trouvez tout ce qui est bijoux, puis crystal paradise avec des oiseaux, et ensuite on a deux grandes vitrines qui sont dédiées aux petites figurines. Il y a deux clientèles et les vendeuses savent bien faire la différence entre celles qui viennent pour leur intérieur et celles qui viennent acheter des bijoux.

Cela fait aussi maintenant cinq ans que nous nous sommes lancés dans la petite maroquinerie. Faire venir nos clientes pour acheter de la petite maroquinerie a été un peu plus difficile au départ, car on ne pense pas à Swarovski lorsqu'on souhaite s'acheter un portefeuille. La gamme a évolué au fur et à mesure, avec le succès de la ligne. Nous cultivons la différence. Chacune de nos pièces porte du cristal Swarovski, des pochettes du soir toutes cristallisées au petit porte-monnaie avec quelques cristaux, comme signature. Il n'y a pas eu de communication sur cette ligne. Ce sont les vendeuses qui ont accompagnée la découverte de cette ligne par les clientes. »

Qui sont les clients de cette ligne d'intérieur ?

« Ce sont généralement des clients un peu plus âgés qui ont un grand intérêt pour leur intérieur. Il y a des adhérents qui vont être très intéressés par des pièces collection. Il faut savoir qu'à l'intérieur de ce segment là on a la société du cristal Swarovski, qui va regrouper ces fameux collectionneurs de pièces. Ce sont des clients qui adhèrent à l'idée d'être collectionneur bien particulier, qui à travers une adhésion vont pouvoir s'offrir des pièces bien particulières. Cela permet d'une certaine façon de les fidéliser. »

Est-ce que ces clients très fidèles à la ligne de cristal d'intérieur le sont aussi aux autres lignes ?

« Non pas toujours. Nous avons une clientèle très segmentée. On va avoir la cliente très jeune qui va venir s'acheter des *charms* chez nous. On va avoir la cliente qui va être très classique, etc. Nous avons des clientes bien particulières sur chaque segment. 90 % du chiffre d'affaire est toutefois réalisé sur le bijou. Les clients sont enregistrés dans une base de données ce qui nous aide à les fidéliser, à leur envoyer une newsletter, des offres personnalisées. »

Comment se gère la communication ?

« Le marketing et la communication sont réalisés par la marque. Il n'y a qu'une seule communication, qui est celle choisie par la direction Swarovski générale. Aucune communication n'est réalisée au niveau local. »

Vous avez de nombreux partenariats avec de nombreuses marques très différentes. Cela répond t il d'une stratégie particulière ?

« C'est être présent dans le domaine de la mode, du luxe. On a des composants comme le petit cristal qui va se mettre sur le prêt à porter, qui va se mettre dans les grandes maisons de luxe. On est leader mondial du cristal taillé et c'est à travers cela qu'on essaye d'être présent un peu dans tous les segments en gardant toujours notre identité. »

Comment percevez-vous les E-commerce ?

« Swarovski dispose déjà d'un site d'achats en ligne, qui est le seul site sur lequel on peut acheter du Swarovski en ligne. On peut s'apercevoir qu'il y a des clients qui vont de toute façon acheter en ligne. Mais la collection sur internet n'est jamais identique à la collection présente en boutique. Elle est plus restreinte et comporte des pièces des collections précédentes.

On ne perçoit pas cela comme une menace. Quand les clientes aiment le service elles reviennent forcément. »

Entretien Louis Vuitton, 2/02/10

Quel est votre parcours personnel ?

« J'ai un parcours très atypique, ce n'est pas quelque chose qui va vous permettre d'extrapoler sur du long terme. C'est le destin, la chance, les rencontres. J'étais dans l'hôtellerie avec le luxe. Un jour, une opportunité s'est présentée, je l'ai saisie ! J'ai commencé chez LV il y a 18 ans et demi, on avait à l'époque un petit magasin Place de la Cathédrale avec pour mission de changer d'endroit, de trouver un meilleur emplacement et de dynamiser le magasin. C'est une maison merveilleuse qui gagne à être reconnue et mise en valeur. Le challenge était difficile car quand on est arrivé ici il y a plus de 15 ans, des gens nous disaient qu'il était temps que Louis Vuitton s'implante à Strasbourg, ça prouve qu'il y avait du travail à faire ! »

La boutique s'est ensuite agrandie ?

« Elle a été plus petite. On l'a agrandi il y a un an et demi, on a ré ouvert le magasin avec quelques mètres carré de plus. Mais il avait déjà une bonne surface quand on a déménagé. »

Quelle a été l'évolution des produits ?

« Ça toujours été cohérent mais il ya 18 ans, on ne faisait pas les mêmes choses qu'aujourd'hui. D'abord, il n'y avait pas de montres, de stylos, il n'y avait que la maroquinerie. La maroquinerie et les bagages est notre cœur de métier. Il y avait de temps en temps des petites collections limitées en stylos, on a fait une ou deux montres... mais ça n'avait aucune cohérence, c'était des one shot pour des occasions particulières. Il n'y avait pas d'accessoires, très peu de textile. Ça a évolué avec le temps et nous sommes une Maison très précurseur. Nous avons grandi et nous nous sommes développés. Comme à chaque fois qu'on touchait à quelque chose, c'était un succès, on a persévéré dans cette voie là. On a un univers très complet entre les souliers pour hommes, femme, la maroquinerie, les accessoires, les accessoires de bagages, la personnalisation des bagages, le prêt à porter pour les grands magasins. L'univers de Louis Vuitton tourne toujours autour du voyage, les lignes sont développées avec l'idée du voyage. »

La personnalisation des bagages s'est toujours faite ?

« D'une manière plus ponctuelle, on avait une personne qui faisait de la peinture sur des bagages rigides et on n'arrivait pas forcément à le développer sur des bagages souples. Aujourd'hui, c'est possible mais à la commande, on ne peut pas le

rajouter par la suite. On a toujours personnalisé, soit par la peinture, soit par l'initialisation sur les sacs et les bagages. Maintenant, on le met plus en avant car on considère qu'aujourd'hui ça fait partie des services de luxe que l'on peut proposer à la clientèle. »

La personnalisation des produits est une demande croissante ?

« C'est une demande, c'est aussi quelque chose que l'on souhaite développer parce que c'est un service plus plus. Cela va au-delà du produit. Vous choisissez un sac et on le personnalise en mettant vos initiales dessus. A une époque, les hommes avaient des chemises sur lesquelles on pouvait broder leur nom et ça se faisait beaucoup dans le monde du luxe. Aujourd'hui on l'a appliqué à nos bagages et on essaye de personnaliser le plus possible les produits que l'on vend. Les gens ont besoin d'identité, ils ont besoin de se retrouver dans quelque chose. La différence entre deux marques, c'est le service. »

Cette évolution touche t'elle principalement la clientèle historique ?

« Pas seulement. Une jeune fille qui achète son premier sac en est ravie souvent, elles disent tout de suite « oui » alors que l'autre clientèle est peut être plus hésitante. »

Quel est le produit d'appel de la clientèle historique ?

« La clientèle historique a grandi avec la marque, elle est intéressée par tout parce qu'elle sait que quand on développe un produit, on va être très précurseur. Par exemple, on est les seuls à faire un fond de montre marron, ça n'existe nulle part ailleurs et on est entré dans la montre par ce biais là. On a développé une technologie qui est la nôtre, on a des spécialités très particulières. On ne fera pas comme tout le monde, on fera jamais de montres plates parce qu'on n'a pas de légitimité là-dessus. Par contre, toutes nos montres sont développées sur le thème du voyage, de la voile, du chrono. Il y a toujours une application à quelque chose. Je crois par exemple qu'on est les seuls à avoir une montre qui se cale par rapport au soleil. Le fil conducteur chez nous, c'est tout le temps le voyage. »

Quel est le segment de produits le plus dynamique ?

« Souvent, on entre dans la marque par la petite maroquinerie, la chose la plus abordable ou par un sac icône. Souvent aussi le sac de la grande mère a été donné à la mère qui va le donner à la fille. Nos cœurs de collection, c'est souvent des choses intemporelles. J'ai donnée à ma fille le sac qu'avait ma maman, c'est un bestseller aujourd'hui chez nous. Et ça fait 40ans. »

Les extensions de gamme se font sur quelle base ? Celle des *one shot* ?

« Ca toujours été quelque chose qui est arrivé logiquement parce que les gens changeaient de manière de voyager. Par exemple, on est passé de la valise rigide à la valise souple puis au bagage à roulettes. On s'est adapté. De coup, c'est une adaptation de la marque qui fait qu'on a développé un produit. Aujourd'hui on développe beaucoup les bijoux de sac, on était les premiers avec Dior à l'époque à faire ça. Aujourd'hui il y a une forte demande donc le produit s'est développé. Effectivement, on essaye toujours de faire des *one shots* pour voir si les clients

peuvent solliciter ce produit ou finalement si c'est moins un besoin. C'est plus qu'un test parce que c'est réfléchi et élaboré en amont.»

Où sont fixées les limites de ces extensions ?

« La limite c'est la relation au voyage. L'étui de iPhone par exemple, vous voyager avec votre portable ! Et quand vous voyagez, vous avez besoin de le protéger. D'ailleurs, on ne fait pas beaucoup d'autres étuis, on fait l'iPhone parce que c'est le bestseller, c'est celui que tout le monde a. On ne va pas développer un étui téléphone pour toutes les tailles de téléphone. On essaye de chercher ce qui est le plus adapté. »

Qu'est ce qui caractérise le produit de luxe ?

« La qualité. Chez nous, le leitmotiv, c'est allier la tradition à la modernité. On adapte tout ce qu'on connaît. Chez nous, avant de sortir un produit, on va tester toutes les pièces métalliques, les fermetures à glissière... on teste la résistance de chaque partie. Un cuir, par exemple, peut être plié cent millions de fois et s'il marque, on ne le développera peut être pas. Il y a deux choses, les matériaux de base qu'on utilise pour toutes les gammes et après ce qu'on peut faire en sac de défilé. L'arrivée du prêt à porter chez nous a nécessité que l'on développe aussi des sacs qui aillent avec ce prêt à porter, bien plus typés et marqués, qui vont être développés sur peu de lignes. Ce sont des produits uniques, c'est une ligne défilé qui a vocation d'être un peu plus cher, un peu plus fantaisie et qui est adapté aux couleurs du moment. Ça s'adresse à une clientèle plus fashion qui ne va pas demander la même chose à un produit. Comme il va être très visible, sa vocation n'est pas de durer dans le temps. C'est un sac qu'on ne donnera pas à sa fille parce que la mode aura changée. C'est un *collector*. »

Quelles ont été les réactions lorsque le prêt à porter est arrivé ?

« Ça s'est fait naturellement. Il y a plus d'étonnement sur certains produits qu'on a développé à un moment lambda. Mais il n'y a jamais eu de parfums Louis Vuitton, peut être qu'un jour on ira mais ce n'est pas du tout ce qu'a souhaité développer la marque. »

Comment se compose votre clientèle ?

« On a une forte clientèle historique. Mais c'est comme tout, la clientèle vieillit et on doit aujourd'hui plaire à tout le monde. Il n'y a pas un type de client car aujourd'hui on peut parler à plusieurs personnes. C'est visible sur les campagnes de publicité : il y a les publicités institutionnelles et il y a les publicités très fortes avec Madonna ... il y a la campagne fashion et à côté de ça, vous avez toutes les campagnes institutionnelles avec des gens comme Gorbatchev, Sean Connery, Deneuve. On a eu Jean Rivière qui faisait des publicités avec des produits beaucoup plus institutionnels. On parle à deux clientèles complètement différentes.

Les fidèles sont les inconditionnels de la marque. La chance qu'on a, c'est qu'on est sur un produit qui est superbe donc on a une clientèle jeune parce qu'elle y trouve son compte. Evidemment on n'a pas le même budget à vingt ans qu'à cinquante. Donc elles reviendront peut être moins souvent mais elles reviendront et elles compléteront la gamme. Le but, c'est vraiment de fidéliser dans le temps. Et on ne fidélise pas que des gens de soixante ans sinon la fidélité serait courte, donc il faut

qu'on parle à plusieurs personnes. On a aussi toute une clientèle masculine. Avant, on avait beaucoup d'hommes qui rentraient, qui achetaient pour leur femme et on s'est dit un jour pourquoi ne pas s'adresser aussi à cette clientèle là... »

Comment vivez-vous la conjoncture morose ?

« On sent un changement un fond depuis quelques temps, ce n'est pas quelque chose de brutal qui est né avec la crise. Le luxe a toujours été une valeur refuge donc on a senti que les gens étaient plus modestes se sont dit que plutôt d'acheter deux sacs à 50euros, on va en acheter un mais plus cher, on sera sûr qu'il durera dans le temps. On a une valeur sûre, ça nécessite de notre part des engagements forts parce qu'on n'a pas envie de décevoir ces gens là. Ils ont des attentes qu'on doit être capable de satisfaire encore plus car ils sont très demandeurs. La première fois qu'ils viennent chez nous, c'est aussi un défi que de les garder. Donc ça passe une qualité de produit et aussi un accueil, une manière de recevoir les gens propre à LV. »

Pouvez-vous définir cet accueil propre à LV ?

« Le définir, c'est d'abord se rapprocher de l'excellence. C'est très ambitieux parce qu'on est sûr un métier à forte valeur ajoutée humaine et l'humain a ses états d'âme... mais il y a des critères très forts chez nous et qui sont non négociables. Quelqu'un qui rentre chez nous, il va partir en formation et plonger dans l'univers Louis Vuitton. »

Quelle est votre marge d'autonomie au niveau des achats ?

« Pour les achats, c'est un peu plus compliqué. On ne peut pas appuyer sur un bouton et dire « je veux cinquante sacs de plus ». Un sac chez nous, c'est des heures de travail, de main d'œuvre. On est obligé de lisser donc on fonctionne par offre. Tous les magasins du monde sont regroupés en fonction de leur chiffre d'affaire, de leur localisation, de leur clientèle, de la demande et en fonction de l'offre du magasin, il y a un certain nombre de produits qui sont attribués et après, c'est ajuster en fonction des ventes. On n'est pas dans la grande distribution avec des lignes de cent produits. Quand je parle d'une grosse ligne de stock, c'est cinq sacs. Je n'en ai pas plus et sur certains modèles, je n'en ai qu'un. Une fois qu'il est vendu, il faut attendre qu'un autre revienne. Ce n'est pas une vraie liste d'attente mais un sac qui est demandé, on va pouvoir en avoir deux en stock sur la semaine par exemple. »

La manière de gérer les stocks a-t-elle évolué avec le changement de magasin ?

« Au début, on a avait un peu tout car il n'y avait pas autant de lignes. On a beaucoup travaillé aussi sur des cuirs souples etc. qu'on n'avait pas du tout il y a quelques années. On a introduit le damier qui n'existait pas. Avant, on avait le monogramme, le cuir épi et il y avait en gros trois lignes. Aujourd'hui on doit avoir une vingtaine ou une trentaine de matières différentes. Donc ça n'a plus rien à voir, c'est une maison qui a énormément évolué. L'arrivée de Marc Jacobs, c'était un coup de pouce terrible pour tout parce que le prêt à porter engendre d'autres besoins. »

Vous n'avez pas fait le choix d'introduire un corner prêt à porter ici dans la boutique ?

« La prêt à porter, c'est autre chose, c'est une science beaucoup plus complexe entre autre parce qu'il y a des grilles de taille. Aujourd'hui, le prêt à porter n'est destiné qu'aux grandes capitales, c'est très compliqué à faire. Ce sont des matériaux d'excellence, a-t-on vraiment la possibilité de vendre des choses très chères à Strasbourg en grande quantité ? Un strasbourgeois qui a des moyens, il va avoir envie de voir d'autres marques et il va se diriger dans des magasins comme à Paris. Dans tous les pays, il y a des magasins de prêt à porter dans les capitales mais après, en France on est privilégié car on a des magasins de prêt à porter sur la cote et à Paris. Au-delà de ça, je ne pense pas que l'offre justifie la demande.

On ne fait jamais de soldes, que ce soit en prêt à porter ou autre donc on ne peut pas multiplier les stocks. Et quand vous mettez 5000euros dans une robe, vous n'êtes pas contente de la voir portée sur beaucoup d'autres femmes. Ce ne sera pas le cas en raison du prix mais en plus, on veut qu'il y ait une petite exclusivité aussi en termes de fabrication. On a des petites mains et des tailleurs qui ne produisent pas en masse. »

La fabrication a-t-elle toujours principalement lieu en France ?

« En Italie pour le prêt à porter. Quant aux sacs, la production est réalisée exclusivement en France. Pour la petite maroquinerie, c'est la France et l'Espagne parce que l'Espagne travaille très bien le cuir, presque mieux, sur des petites finitions, que nous. Il y a des ateliers aux US parce qu'il y a une collection propre aux US. Aux US, on a des demandes qui ne correspondent qu'à leur marché. Ce sont des modèles adaptés aux US, plus grands et qui ont des finitions différentes. Mais tous les ateliers, les cadres sont formés à la méthode française. Ce n'est pas du tout de la délocalisation. On garde toujours le savoir faire chez nous et les directions viennent toujours de Paris. »

Si je vous parle de contrefaçons... ?

« Ce n'est pas un sujet fâcheux, on peut en parler, c'est la rançon de la gloire. On copie rarement des marques moribondes. Mais c'est sur qu'il faut naviguer entre tout ça. Il ne faut pas le nier, c'est un gros fléau. S'il n'y avait pas une demande de provocation des gens, si les gens savaient ce que représente la contrefaçon en France, elle aurait moins de beaux jours devant elle. »

Qu'est ce qui est fait au niveau corporate à ce sujet ?

« Il y a une action. On est la marque au monde à avoir le plus gros service juridique, on en a un sur tous les continents. C'est un des services chez nous qui embauchent le plus parce que l'on met beaucoup de gens sur le terrain. Après, il faut savoir que dans le monde du luxe, il y a quand même deux pays très forts : la France et l'Italie. C'est un savoir faire très européen, donc si vous parlez du luxe à l'européenne en Asie, on ne parle pas tout à fait de la même chose. Ils sont très demandeurs mais ils ne sont pas producteurs de luxe. C'est dans la culture mais ce n'est pas encore dans leur savoir faire. Le savoir faire, il est ancestral, il vient de loin. Donc c'est très difficile pour nous et les autres marques de parler et de nous battre. Vous défendez les intérêts de votre emploi si vous en avez un, sinon vous y êtes moins sensible.

Aujourd'hui c'est un vrai problème qui devient beaucoup plus sensible maintenant que l'on a commencé à copier les médicaments...donc là on commence à parler au grand public car il commence à y avoir des morts. Un sac, même s'il est contrefait, ça ne met pas votre vie en péril. Par contre, quand ça engage des choses plus vitales, les gens commencent à comprendre. Je pense qu'il faut du temps. C'est en train de se faire, il y a des nécessités économiques qui font qu'on ne peut pas se battre tous de la même manière, mais aujourd'hui je ne conseille à personne de ramener quelque chose contrefait car quand ça tombe ça tombe !

Sur le terrain, le grand public ne comprend pas toujours les actions. Nous ce qui nous intéresse, ce ne sont pas les vendeurs, ils sont des pions sur échiquiers. Ce qui est intéressant, c'est d'aller démanteler tous les ateliers et de tomber sur les gens initiateurs de ces choses là, savoir d'où ça vient et comment on peut arrêter ça.

Il y a des chiffres publiés régulièrement, on publie surtout les chiffres de ce que l'on a démantelé. Il faut que les gens comprennent, s'éduquent et sachent que la contrefaçon, ce n'est pas juste pour embêter les marques. Derrière, il y a des enjeux économiques énormes, quand on parle de terrorisme par exemple... il faut alimenter ces réseaux là. Dire que Louis Vuitton a un côté raciste parce qu'on ne voulait pas vendre à un moment aux asiatiques, c'est faux. On est commerçant avant tout, si on décide de ne pas vendre, c'est qu'on a une bonne raison. On sait qu'en Asie, dans beaucoup de vitrines, il y a des vrais et derrière, des faux sont vendus. Les vrais sont achetés chez nous ! Il faut savoir ce que l'on veut. Nous, on a décidé de se battre sans le faire savoir forcément en place publique parce que je ne suis pas sûre que les gens soient prêts à entendre tout ça. Dans la contrefaçon, vous avez les gens qui rêvent de se payer quelque chose d'inaccessible, on peut encore les excuser. Mais il y a aussi des gens qui font ça par défi.

L'atteinte à l'image de marque est indaignable. Mais aujourd'hui je pense qu'elle est limitée. Ça fait toujours des dégâts mais la clientèle historique sait. C'est aussi facile de les distinguer. Des très belles contrefaçons, il y en a très peu et elles sont très chères. J'en ai vu de très belles en Italie et elles coutaient 200euros de moins que nos sacs ! Par contre, des contrefaçons moches, il y en a plein les rues. »

« La clientèle nous en parle par vague. Mais les connaisseurs savent et font très vite la différence. Ça se voit ! Celle qui est le plus énervant, c'est celle qui n'est pas belle. On fait tout ce qu'on peut. »

Est-ce que Louis Vuitton est associé au comité Colbert ?

« Oui, associé et initiateur. A l'heure actuelle, on peut quand même se targuer d'être la marque de luxe qui se bat le plus. Dès qu'une marque a du succès, particulièrement chez les jeunes, elle est copiée parce que cette clientèle est l'avenir d'une marque. On vend aussi une partie de rêve, il ne faut pas l'oublier. Il y a des gens qui rêvent de se payer un vrai mais n'ont pas les moyens. C'est très compliqué la contrefaçon. On vend beaucoup de rêve et on n'a pas le droit de décevoir les gens. Les gens savent ce qu'ils achètent.

A partir du moment où il y a un achat, c'est qu'il y a une envie. Si la marque n'a aucun intérêt pour vous, vous n'achetez même pas une contrefaçon. En qualité ça n'a rien à voir, ça peut être aussi très pénalisant. A mon sens, on n'en parle pas assez à tout le monde. On commence à voir des affiches dans les aéroports mais ce n'est pas encore assez. »

Comment percevez-vous le commerce en ligne ?

« On est très précurseur dans le domaine et on a un site de vente en ligne. Cela alimente la marque parce qu'on aura jamais un magasin dans toutes les villes. Pourquoi pénaliser des gens qui n'ont pas la possibilité d'être en 5 minutes en centre ville. Puis, ça fait rêver ! Ces gens là viennent à un moment ou un autre dans un magasin, forcément ! Tous les sacs ne sont pas vendus en ligne, par exemple les sacs d'exception. Dans le luxe, il y a un coté imaginaire et un coté sensuel, on a besoin de toucher.

Le problème c'est de voir des choses qui sortent de partout sur les sites, on a eu des soucis avec EBay. Les gens mettent une photo de vrai et vendent du faux. Il ne faut confondre. On ne peut pas être responsable de ça. Nos produits ne sont diffusés que dans nos magasins, il n'y a pas de multimarques. Et il y un site qui est le notre, et pour tout ce qui circule ailleurs, on a aucune garantie à donner. Nos clients le savent. Il faut assumer ce qu'on fait, c'est ce que je dis aussi à nos clients. »

Entretien Escada, 2/02/10 :

Quel est votre parcours personnel ?

« Je me vouais au départ à une carrière de stylisme et à un moment donné, j'ai discuté avec quelqu'un qui m'a fait rencontrer deux - trois personnes. J'ai postulé dans une boutique et j'ai commencé en tant que vendeuse, dans la moyenne gamme. Puis un poste de responsable de boutique m'a permis de connaître le revers de l'expérience couture-crédation qui m'intéressait au départ. C'est la première personne que j'ai rencontrée en tant qu'employeur qui m'a donné ma chance et cette envie de rester en boutique. J'ai fait des achats de collection tout de suite. Et ça a duré comme ça pendant trois ans. Après, j'ai eu l'occasion de rencontrer quelqu'un dans le luxe qui m'a laissé ma chance. Mais la moyenne gamme m'a permis d'emmagasiner le plus d'expérience. Dans le haut de gamme, il y a une image de la Maison qui fait que les gens viennent à vous. En moyenne gamme, vous êtes obligés de faire attention à la façon dont c'est fini, à accueillir le client d'une manière différente. Et le client est beaucoup moins aisé donc il faut faire plus attention, et il a un panel de produits et va comparer. Donc il s'agit d'arriver à fidéliser votre clientèle en faisant le meilleur choix possible au niveau des fournisseurs.

Ensuite j'ai eu alors poste de responsable pour la Maison Laurel qui est une sous marque, moins chère, de la Maison Escada. J'ai participé à l'évolution de cette Maison, dans laquelle je suis maintenant depuis 12ans environ. »

Qu'est ce qui caractérise l'aspect luxueux des produits Escada ?

« Déjà, ce sont les matières qui sont surtout à base naturelle, des cachemires, des soies, des laines. C'est un aspect primordial parce que le contact avec la peau est très important. En fonction des fluctuations climatiques, il n'a y pas le même ressenti avec une matière synthétique. L'aspect du tissu aussi est important. Chez Escada, ce sont souvent des tissus empruntés de la confection masculine, certains cachemire et laine... Et la finition. On a encore beaucoup de produits qui sont

fabriqués en Allemagne et en Italie. On a également des éléments faits en Inde, notamment en couture. Parce qu'on a été racheté par la famille Mital il y a peu de temps et nous faisons faire depuis très longtemps nos propres coutures en sequin en Inde. Où vous avez des castes qui ne font que ça et c'est donc d'une extrême précision et ça permet d'avoir des coûts qui vous permettent de vendre votre produit perlé en boutique, parce que sinon on rentrerait dans la couture et on atteindrait des sommes astronomiques.

Dans la gamme Escada Couture j'ai, ponctuellement pour des clientes, des pièces spécifiques. Généralement se ne sont pas des gens qui restent sur Strasbourg. Il y a tout de même une attente pour ces pièces. Du coup on a toujours deux ou trois pièces couture qui atteignent des prix de 9 à 13 000euros. On achète ce genre de chose lors d'un gros événement. Ce sont des gens qui sont sur Strasbourg mais qui voyagent. »

Parlez nous des lignes Escada...

« Il y a la ligne Escada Sport, le prix est moins cher mais c'est surtout un produit qui correspond à une tranche d'âge et des besoins. Cela correspond à un type de vie, on a une clientèle Escada qui a beaucoup d'événements, qui aime les belles choses, on a Escada Sport qui est une jeune maman qui a besoin de choses plus pratiques, souvent plus lavables tout en étant quand même très élégante. Et Escada Sport peut convenir après à une femme qui est de nouveau à la retraite et souhaite des tenues plus décontractées. Ce sont plutôt des cibles.

Le cœur de cible c'est la femme active. Le panel est très grand, c'est entre 30 et 80 parce qu'en fait la collection est tellement vaste que vous pouvez plaire à plein de personnes. Vous allez avoir une ligne qui correspond plus à la femme business avec des pièces assorties pour avoir une petite valise, vous avez autant des choses couture. C'est très varié et c'est ça l'intérêt d'Escada. Du coup, vous avez tous les âges. »

Comment qualifieriez-vous votre clientèle ?

« On a des clientes historiques qui ont même connu la fondatrice Margarethe Ley qui avait fondé cette société avec son époux, gestionnaire de la marque. Les gens sont très attentifs, ils connaissent aussi bien l'histoire d'Escada que nous et pour eux la fondatrice signifie quelque chose. Il n'y a pas un jour sans que quelqu'un me dise « tiens ce bouton, il ressemble au temps de Margarethe Ley ». Une grosse partie de notre clientèle a une bonne connaissance de la marque depuis très longtemps, et de là, on a d'autres personnes qui se rajoutent par rapport à des publicités dans les magazines, qui ont eu des coups de cœur. Ce sont des jeunes femmes qui viendront ponctuellement. C'est un peu le système de la jeune femme aujourd'hui qui s'achète un beau sac et un jean moyenne gamme.

On a des jeunes femmes qui n'aiment pas trop les diktats, ne veulent pas porter ce qu'ont leurs amies. On a des jeunes qui ont 18-20ans qui commencent par une paire de lunettes ou qui empruntent le sac à main de la mère et viennent acheter des jeans Escada Sport parce que les coupes sont excellentes.

A des moments dans la vie, les gens recherchent des valeurs sûres. »

La ligne Escada Sport a répondu à une attente ?

« Oui. Elle existe depuis 15ans et a correspondu à l'attente du moment, à une période où les gens faisaient beaucoup de golf. Il n'a y avait pas beaucoup de marques qui étaient susceptibles de proposer des petits polos coordonnés jusqu'à la casquette. C'est quelque chose qui n'était pas très développé. Il y avait des Maisons comme Ralph Lauren mais on était un des précurseurs. C'est resté une marque importante parce que les gens ont encore beaucoup de loisirs, ils consacrent beaucoup de temps à leur travail mais ont aussi besoin de déconnecter, de passer à autre chose quand ils arrêtent. Ca correspond surtout à un phénomène de société. »

C'est une marque qui est aussi vendu dans les grands magasins ?

« Oui ça a existé à un moment donné. Vous avez essentiellement des boutiques appartenant au groupe Escada, on a moins de franchisés aujourd'hui, on appartient à 90% au groupe directement. On a fait justement pendant un moment des corner dans les grands magasins. Ce n'est pas moins sélectif mais aujourd'hui les gens sont plus pressés, et certaines personnes ne veulent pas rentrer dans les boutiques de luxe. Quand on a un respect des belles choses, quelque fois il est plus difficile de rentrer dans les boutiques, on se dit qu'on va être accaparé par une vendeuse. Si le produit est trop cher on se dit qu'on ne va pas l'essayer. Alors que quand vous êtes dans un grand magasin, en faisant vos autres courses, vous passez dans un corner et vous avez le temps de visualiser sans être déranger par la vendeuse, et là vous vous rendez peut être compte que ce produit n'est pas aussi cher que ce que vous pensiez. Et pour nous, c'était pour avoir une image, une vitrine et peut être que les gens avaient envie de rentrer après plus facilement dans la boutique. C'est ce qui s'est produit d'ailleurs.

Ce sont des stratégies. Il y a une recentralisation sur les boutiques depuis un an et demie. »

Quelle a été l'évolution sur la catégorie de produits vendus ?

« Il y a eu une période avec plus d'accessoires. Mais aujourd'hui, on tourne sur des grosses pièces, des belles pièces. Ce sont des valeurs sûres. L'évolution se fait par le textile, les matières changent avec le temps, la mode change par la force des choses. Il y a eu une mode strass et paillettes. Puis toutes les Maisons étaient dans les choses plus sobres parce qu'on voulait des tenues que l'on puisse porter un peu plus longtemps, et aujourd'hui on revient sur une mode beaucoup plus marquée. Il y a malgré tout des pièces beaucoup plus fortes. »

L'attente des clients de valeurs sûres, de beaux objets, est liée au phénomène de crise économique ?

« Peut être, je ne sais pas. C'est mon idée, oui, on retourne à des pièces belles que l'on puisse porter sur le long terme et qui ont du cachet. Parce que plus vous vous démarquez dans vos vêtements, et plus vous pouvez les porter longtemps. Parce que vous n'avez pas le principe d'uniforme, ça se démode beaucoup moins vite, c'est quasiment personnalisé. Un vêtement vu sur de nombreuses personnes, si vous êtes un peu *fashion addict*, l'année d'après, il est difficile de le reporter. »

Que pensez-vous du commerce en ligne ?

« C'est complémentaire. Je pense qu'il y a des gens qui n'ont peut être plus le temps de se déplacer. Pour ces gens là, c'est un avantage. Maintenant je ne sais pas si c'est vraiment un avantage parce que moi-même je ne suis pas adepte. Je consulte mais je n'achète pas car à moins de connaître vraiment le modèle, je risque d'être obligée de le retourner et du coup c'est une perte de temps. Mais je ne pense pas que ce soit une menace. Après dans tout commerce, il y a une évolution. C'est une adaptation de ce qui se passe socialement et c'est nécessaire. Quand on achète une belle pièce, on a encore envie d'aller dans une boutique parce qu'il y a le service. Et lorsque vous achetez quelque chose de beau, vous êtes en droit d'attendre la retouche qui va avec. Ca, vous ne l'avez pas en ligne. Le luxe, c'est avant tout le service, la personnalisation, l'accueil et c'est primordial. Dans ce cas là, je pense que le luxe ne sera jamais menacé.

Les clients, ce sont les gens qui ont souvent des entreprises, ce sont des gens qui embauchent d'autres personnes. On a des gens très respectueux qui savent ce qu'est le travail, faire tourner l'économie. Je pense que la clientèle de luxe a le respect du service, le respect de l'humain même si elle a une grande aisance. Ce sont des gens qui sont en relation avec du monde tout autour et qui savent que pour avancer, il faut savoir s'entourer. C'est donnant-donnant.

Même pour un achat ponctuel, il y a ce respect, ça représente un achat conséquent, la personne aura le plaisir et c'est à nous de lui donner ce plaisir. C'est un respect mutuel, c'est une belle approche, ce sont des discussions. « Je fais une belle acquisition » Il y a le respect d'une Maison et du contact humain.

Il faut évoluer avec son temps... et toutes les Maisons qui durent et perdurent évoluent. C'est comme dans tout. »

Quelle est votre marge de manœuvre concernant les achats ?

« On a des cœurs de collection pour toutes boutiques. La clientèle Escada voyage et elle doit pouvoir trouver son produit dans toutes grandes villes. Si elle a acheté un tailleur chez moi, elle peut se retrouver dans la ville x et le compléter. C'est l'objectif. »

Entretien Marina Rinaldi, 04/02/10 :

Pouvez-vous nous parler de votre parcours ?

« Mon parcours est assez différent comparé à celles qui rentrent directement en tant que directrice. A la base je suis styliste. J'ai commencé comme couturière, petite main, vraiment au bas de l'échelle, chez une marque qui est aussi très grande et qui appartient au groupe. J'ai pratiqué cette activité pendant 6 ans, puis on m'a placé en tant que vendeuse car je présentais bien et j'arrivais à cerner la clientèle. Ensuite on m'a permis d'exercer la position de responsable de 8 personnes, toujours pour la même marque. Au total j'ai travaillé pendant 16ans pour cette maison. Et depuis 2 ans j'ai eu l'occasion d'exercer la position de directrice de boutique ici. »

Considérez-vous travailler dans le domaine du luxe ?

« Oui, Marina Rinaldi est une marque de luxe. C'est une marque qui est spécialisée pour les dames rondes. On démarre au 42-44 et on va jusqu'au 54-56. C'est une marque qui est prestigieuse, qui utilise des tissus et qui dessine des coupes étudiées pour la morphologie de la personne. Ces coupes sont spécialisées pour un porté, un confort et une tenue un peu plus résistante. Notamment pour les pantalons, tout ce qui est entre jambe qui frotte par exemple. Mais il faut avant tout que cela soit le style et à la mode bien évidemment. »

Qu'est ce qui caractérise pour vous ce côté luxueux des produits Marina Rinaldi ?

« Déjà le produit en lui-même, le nom, l'étiquette en général. Vous voyez un Gucci, un Chanel, ça peut être un pure coton, le nom rend le produit prestigieux. Marina Rinaldi c'est un petit peu pareil. On peut avoir des coupes très sobres, qui sont toujours confort, avec un tissu piquet coton ou un pantalon en lin, mais toujours avec un tombé superbe, avec un entre-jambe, un tour de taille, un tour de hanche qui est fait dans la taille, la morphologie de la personne. L'adaptation aux clientes, la marque et bien entendu la qualité du produit forment ce côté luxe. Après il y a le service qui est là. »

Au niveau de votre clientèle ?

« Ces femmes fortes, qui recherchent du confort et des beaux habits. Ce sont des clientes qui lorsqu'elles ont trouvé ce qu'elles souhaitent sont extrêmement fidèles. Il y a de tout type d'âge, mais ce sont généralement des femmes actives. Et je dirais que la moyenne est quant même de 40-60ans. C'est souvent le passage dans la vie active qui les amène chez nous. Il y a très peu de marques pour les femmes fortes. Il y a donc un fort potentiel, surtout que la taille moyenne des femmes françaises est le 44. Les coupes actuelles, taille basse par exemple, ne correspondent pas à toutes les morphologies. Se sont des femmes très coquettes. On avait fait un partenariat avec une lingerie, Huitième Jour. Je leur avais demandé de la lingerie spéciale grande taille, et avec grand plaisir on a vu qu'elles étaient ravies de voir ces produits ici. C'était un événement spécial bien entendu, deux jours de cocktail pour découvrir une collection. »

Existe-t-il différentes lignes qui correspondent à différentes stratégies de prix ?

« Il y a toujours la marque Marina Rinaldi d'où va partir toutes les collections, pour toutes les bourses, d'une. Et de deux, pour la façon de vivre. Il y a une ligne sport, une ligne voyage, une ligne élégante, une collection Blue label regroupant les intemporels, et ensuite il y a la collection le jour qui se rapproche un peu de la basique mais avec une pointe un peu plus raffinée.

Il y a toujours des évolutions à l'intérieur des collections. Avec l'introduction de nouvelles matières par exemple dans la ligne voyage, de matières qui absorbent plus la transpiration ou des lins bio, ou des matières qui se froissent moins. Il y a aussi des ouvertures de lignes, avec la ligne plage cet été entre autre. Elle a été lancée particulièrement dans le Sud et en Italie. Cette ligne répond à une demande. Marina Rinaldi répond aux besoins vestimentaires au quotidien donc pourquoi pas pour la plage. Les accessoires autour du maillot de bain on aussi été fortement développés. »

Etes-vous libre dans vos achats ?

« Non, je ne le fais pas moi. Et ceci pour une simple raison qu'il y a de nombreuses boutiques directes. Mais par contre j'ai le devoir de faire un compte rendu à la fin de chaque collection pour dire qu'est ce qui a marché et qu'est ce qui n'a pas marché, et pourquoi. La personne qui est en haut et qui reçoit ces remarques a toujours une oreille très attentive et bienveillante. Selon la demande les produits en boutique divergent quelque peu selon les différentes localisations des points de vente. Sur la côte on vendra plus facilement des robes pailletées, plus décolletées alors que dans le nord on joue plus sur les classiques. C'est pour cela que la direction a besoin d'avoir le point de vue de chaque directrice de boutique. Chaque dirigeant de pays achète pour les boutiques de son pays. »

Avez-vous ressentie la conjoncture au niveau de la boutique ?

« On sent mais vraiment je suis confiante car nous sommes une boutique réellement spécialisée. La dame a besoin de s'habiller, de se trouver des pièces, des couleurs, des coupes, elle est réellement fidèle. Encore les tailles régulières ont beaucoup de choix dans leurs achats mais la femme un peu plus ronde n'a pas beaucoup d'enseignes pour vraiment la satisfaire. »

Quel type d'achats réalisent les clientes Rinaldi ?

« Des achats importants mais par forcément au niveau prix. Généralement elles repartent avec un ensemble et rarement une petite pièce à moins si ce n'est pour compléter un ensemble, un look déjà commencé. Si on vient chercher deux petits hauts on aura tendance à prendre les deux petits bas qui vont avec. Les collections sont aussi réalisées pour donner cette possibilité de créer un look complet. C'est pourquoi d'ailleurs nous concevons bijoux, chaussures, foulards, sacs et autres accessoires. Il y a souvent aussi plusieurs types de hauts qui se marient avec un pantalon, plusieurs types de matières et de coupes. Les accessoires ont une place importante. Nous avons une réelle particularité pour les chaussures par exemple et particulièrement la botte. Car les femmes rondes ont souvent un mollet plus fort c'est pourquoi nous avons un mollet spécial. Mais il en va de même pour toutes nos chaussures. Elles sont pensées et créées pour une certaine morphologie du pied, le coup de pied un peu plus large, la voûte plantaire un peu plus solide. Tout est vraiment réfléchi autour de la dame Marina. »

Comment percevez-vous le E-commerce ?

« Je ne pense pas que cela soit complémentaire mais je ne vois pas non plus cela comme une menace. Moi je trouve ça bien d'avoir certain challenge, des choses auxquelles on peut comparer. Il ne faut juste dire qu'il n'y a que Marina. Je pense qu'il faut justement avoir ce genre de concurrents aussi pour ce dire voilà je reviens. Tout le monde a fait une expérience décevante d'achat en ligne. On voit bien qu'il faut souvent prendre le temps d'essayer. Et chez nous les achats sont très cosy. On prend le temps, on boit un petit café, on reste avec la dame tout en restant discrète.

Un site Marina Rinaldi qui vendrait les produits en ligne est plus ou moins envisageable. La direction y a déjà songé mais pour l'instant ce n'est pas à l'ordre

du jour. Ceci dit nous avons un site sur lequel il est possible de consulter les tendances. »

Résumé :

Pour les entreprises dans le secteur du luxe, le capital-marque est une ressource intangible stratégique, à l'origine de leur avantage comparatif. Les décisions stratégiques de ces entreprises sont essentiellement guidées par des exigences de développement, de maintien et de protection du capital-marque intervenant dans des domaines d'activité variés. Comprendre les problématiques de la gestion du capital-marque permet aux entreprises d'adapter leurs actions à un marché spécifique et particulièrement concurrentiel.

Summary :

Luxury companies' brand equity is one of their most essential assets, which gives them a competitive advantage. Successfully building, developing, managing and measuring brand equity are the main goals of luxury firms since branding decisions affect all their strategic activities. Understanding the issues of brand management do help the luxury firms to adapt their decisions to fit the increasing competitive luxury market.

Mots-clés : marque, capital-marque, luxe, ressources d'entreprise, stratégie d'entreprise, management de la marque