

Le luxe au temps des marques

Elyette Roux

DANS **GÉOÉCONOMIE** 2009/2 n° 49 , PAGES 19 À 36

ÉDITIONS **ÉDITIONS CHOISEUL**

ISSN 1620-9869

ISBN 9782916722542

DOI 10.3917/geoec.049.0019

Date de mise en ligne : 01/12/2011

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-geoeconomie-2009-2-page-19?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour Éditions Choiseul.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur cairn.info/copyright.

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

Le luxe au temps des marques

Elyette ROUX

Professeur à l'IAE d'Aix-en-Provence, directrice du laboratoire de recherche en gestion d'Aix-Marseille (CERGAM, EA 4525). Spécialiste du luxe, titulaire pendant 13 ans de la chaire LVMH à l'Essec. Auteur chez Gallimard de Le Luxe éternel : de l'âge du sacré au temps des marques (avec le philosophe Gilles Lipovetsky, 2003).

La consommation de produits de luxe a connu un développement impressionnant depuis les années 1980, et le luxe a été reconnu comme secteur économique et industriel à part entière, dès la fin de cette décennie, avec le développement de grands groupes autour d'un portefeuille diversifié de marques de luxe. Ainsi, la question du périmètre de cette nouvelle industrie posée au départ en 1990 ¹, a systématiquement été réexaminée depuis. L'objet de ces différentes contributions était de définir les frontières de ce nouveau « secteur », de souligner ses particularités, d'en identifier les acteurs et les enjeux stratégiques majeurs. Ces approches sectorielles renvoient cependant toutes à une réflexion sur ce qu'est le luxe et ce qui en définit l'essence même.

L'objectif de cet article est d'analyser comment le luxe est passé d'une culture de maisons à une industrie portée par ses marques, en intégrant les nouveaux comportements des consommateurs, des distributeurs et des concurrents. Il discute la sensibilité des consommateurs au prix, l'inflation

1. McKinsey, « Douze propositions pour étendre le leadership des marques françaises », McKinsey-Comité Colbert, 1990.

de lancements de produits et des promotions, les nouvelles données de la distribution dont Internet et enfin, la qualité du service à la clientèle. Il conclut par quelques réflexions prospectives.

Le luxe : d'une culture de « maisons » à une industrie de marques

20 Depuis la fondation des grandes maisons au XIX^e siècle ², le secteur du luxe s'est engagé ces quinze dernières années dans une véritable mutation. Il est passé d'une logique artisanale et familiale à une logique industrielle et financière. À titre d'exemple, Louis Vuitton Malletier, alors encore PME familiale avec un chiffre d'affaires de 32 millions d'euros (210 millions de francs à l'époque), devient avec 1,3 milliard d'euros dès 1997 (8,8 milliards de francs), la filiale la plus rentable du groupe LVMH, leader mondial des produits de luxe. La marque Louis Vuitton est aujourd'hui considérée comme la première marque française la plus puissante, intégrant le top 100 des marques mondiales ayant le plus de valeur, estimée en 2008 à 17,60 milliards de dollars ³. Ce groupe lui-même, après moins de 15 ans d'existence, réalisait fin 2002 plus de 12,6 milliards d'euros de chiffre d'affaires, et dégagait plus de 1,56 milliard de résultat opérationnel. Avec une soixantaine de marques à son actif, il confirme toujours en 2008 son leadership, avec 17,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires.

Le ministère de l'Industrie évaluait, dès 1995, à plus de 105 milliards de francs (16 milliards d'euros) le chiffre d'affaires réalisé en France par les marques de luxe, quelle que soit leur nationalité ⁴. Le marché mondial du luxe a depuis fortement progressé ; il pesait 45,43 milliards d'euros en 1990 ⁵, 90 milliards d'euros en 2000 ⁶, 143 milliards en 2005 ⁷ et finalement 190 milliards en 2007. Ces chiffres considérables correspondent aux

2. Certaines « maisons » sont de création beaucoup plus ancienne et remontent par exemple, à 1586 pour Saint-Louis, 1593 pour Château Yquem, 1613 pour le joaillier Mellerio dit Meller, ou encore 1764 pour Baccarat.

3. Valorisation, selon la société Interbrand : Best Global Brands, classement 2008. Sa valorisation est encore plus importante selon Millward Brown, pour qui la marque vaudrait en 2008 25,6 milliards de dollars.

4. Valorisation, selon la société Interbrand : Best Global Brands, classement 2008.

5. L'industrie mondiale du luxe : l'impératif de la création face à la banalisation des marchés, Eurostaf, 1992.

6. L'industrie mondiale du luxe, Eurostaf, 2000.

7. Selon Bain&Company, 2005.

marques considérées comme « de luxe », tant par la profession, que par les acheteurs. Le secteur du luxe est dès lors défini par ses marques et soutenu par elles ⁸...

Dans ce contexte, les marques et maisons françaises, regroupées au sein du comité Colbert, représentent, selon A.T. Kearney, 22,4 milliards d'euros, un quart du luxe mondial ⁹, soit deux fois plus que les marques de luxe italiennes, et deux fois et demi plus que les marques américaines.

Si l'on en croit les analystes américains qui élargissent le marché du luxe à de nouveaux entrants, et aux marques dites "super-premium", le marché du luxe étendu au « masstige » s'élèverait à 2 000 milliards de dollars en 2010 ¹⁰.

Le luxe a donc aujourd'hui la structure d'une véritable industrie concentrée, où se côtoient, d'une part, de puissants groupes financiers aux ressources importantes, et d'autre part, des petites entreprises dont les capitaux demeurent encore familiaux. Cette confrontation, associée à l'augmentation des coûts des barrières à l'entrée internationale, a dès lors amené de nombreuses maisons à abandonner, de façon délibérée ou contrainte, leur indépendance, pour se ranger sous la bannière de ces groupes ou être tout simplement absorbées par eux. Les grands groupes cotés en bourse comme LVMH, Richemont, PPR avec son groupe Gucci, mais aussi Hermès, sont à la tête de plus de 80 marques de luxe de notoriété internationale. Si on ajoute les marques sélectives des groupes dominant le secteur de l'hygiène-beauté, comme L'Oréal, Lauder, ou encore Coty, ce sont près de 130 marques qui sont possédées par les grands groupes ¹¹. Ces sept acteurs maîtrisent ainsi à eux seuls 65 % des marques de luxe mondiales. C'est sans compter les groupes privés, comme Chanel ou Rolex, dont les marques figurent en bonne place du palmarès des 100 marques mondiales

8. P. N. Giraud, O. Bomsel et E. Fieffé-Prévoist, *L'industrie du luxe dans l'économie Française*, 1995, et E. Roux, *Analyse des stratégies gagnantes des marques de luxe étrangères*, étude pour le comité Colbert, 2002.

9. A.T. Kearney, *Le poids économique du Comité Colbert*, étude pour le Comité Colbert, 2006. Les décalages de chiffres s'expliquent par des bases de calcul parfois différentes ; ne sont pas pris en compte par A.T. Kearney, les hôtels de luxe, les vins et les alcools concurrents ; les chiffres varient également selon que l'on considère ou non les revenus des licences. Les 22,4 milliards de CA donnent alors un volume d'affaires de 31,5 milliards d'euros. Enfin, les estimations du marché mondial du luxe varient selon que l'on inclut ou non le marché des automobiles.

10. Estimation du BCG, Silverstein M.J. et Fiske N., *Trading up, Why Consumers Want New Luxury Goods and How Companies Create Them*, Portfolio, Penguin Group, USA, 2005.

11. Marques possédées en propre ou concédées sous forme de licences.

les plus fortes ; la marque Chanel « vaudrait » ainsi 6,35 milliards de dollars et Rolex, 4,9 milliards ¹².

Si, en 1996, sur les 75 maisons du comité Colbert, 35 étaient encore familiales, moins d'une quinzaine ont conservé dans leurs mains la totalité de leur capital ¹³. Les observateurs du secteur se remémorent sans doute la « saga Gucci », achetée par Investcorp, alors n°3 mondial du luxe en 1993. Dès 1994, « il n'y avait plus de Gucci chez Gucci ». En avril 1995, LVMH avait l'opportunité d'acheter la marque, mais y a renoncé car elle était considérée comme « trop chère » (200 millions de dollars). Investcorp introduisit alors Gucci Group en bourse à New-York et Amsterdam. En janvier 1999, la marque attirait de nouveau les convoitises de Bernard Arnault, PDG de LVMH et de François Pinault, PDG de PPR. Pour le premier, c'était l'occasion de contrôler le principal concurrent de Louis Vuitton, alors que pour le second il s'agissait de l'élément clé permettant son entrée sur le marché du luxe. Après de longues batailles juridiques, PPR prenait le contrôle de Gucci pour un montant de 5 milliards de dollars et achetait en parallèle Yves Saint-Laurent à Sanofi. La marque Yves Saint-Laurent Beauté a depuis été revendue en 2008 au groupe L'Oréal, renforçant ainsi sa division de produits de luxe. De son côté, Hermès qui possède John Lobb, les cristalleries Saint-Louis et Puyforcat ou encore Leica, a pris 35 % de parts du couturier Jean-Paul Gaultier, pour en faciliter le développement international.

22

La concentration devrait encore se renforcer, malgré l'escalade des coûts d'acquisition des marques pour la conquête desquelles ces grands groupes s'affrontent. Le prochain combat devrait concerner l'empire Armani.

Les prix proposés peuvent correspondre à un multiple de plus de 20 fois les bénéfices de la marque avant impôts.

Fortement exportateur, créateur de valeur, d'emplois et de profits, le luxe, en particulier français, a longtemps régné en maître et était la référence dans le monde entier. Sa réussite reconnue, donc convoitée, a attiré de nouveaux entrants étrangers, en particulier italiens et américains. Des grands groupes de produits de consommation courante, séduits par les profits générés par les marques de luxe, ont également investi ce secteur. Ainsi les parfums et cosmétiques de luxe sont largement dominés par de grands groupes, au premier rang desquels on trouve L'Oréal, Lauder et Shiseido, mais aussi

12. Valorisation, selon la société Interbrand : Best Global Brands, classement 2008.

13. C. Blanckaert, *Les Chemin du Luxe*, Grasset, 1996, p. 28.

Procter&Gamble. Soulignons que la division gérant les marques sélectives du groupe L'Oréal, appelée « Parfums et Beauté », a été rebaptisée en 2001 « Division des Produits de Luxe », marquant ainsi les ambitions du leader mondial de l'hygiène beauté, dans la diffusion sélective de parfums et cosmétiques de luxe.

Même si le leadership mondial reste toujours français, sa domination régresse depuis les années 1990, car la concurrence internationale s'est fortement intensifiée.

On est, dans le même temps, passé d'une logique centrée sur l'offre, la création et le créateur, à une logique intégrant la demande, la concurrence, les besoins du marché et ceux des consommateurs, dont les attentes vis-à-vis du luxe évoluent.

Ne s'adressant plus uniquement à sa clientèle fortunée traditionnelle, le secteur du luxe a trouvé les moyens de sa croissance auprès des classes moyennes et s'est donc, largement, « démocratisé ». Cette extension du marché du luxe, amène le BCG ¹⁴ à y intégrer les marques dites *super-premium*, comme Diesel, Starbuck, Victoria Secret ou encore Aveda, marque du groupe Lauder que l'on trouve en supermarchés aux États-Unis, tout comme les marques de prestige telles Gap, Revlon ou encore Absolut. Si ces marques ont un positionnement relatif au prix supérieur aux marques de leurs catégories, cette liste souligne à l'évidence qu'il ne s'agit pas de marques de luxe ¹⁵.

Après une croissance sans égale, le secteur du luxe connaît un ralentissement certain, dans le contexte actuel de crise mondialisée.

Pour autant, les prévisionnistes, comme Bain&Company, ne suggèrent qu'un recul de 2 à 7 %, qui sera bien sûr révisé, au fur et à mesure des résultats des sociétés, qui seront de fait inégalement affectées. Seront moins touchées les marques les plus internationalisées et les groupes pouvant jouer sur un portefeuille de marques diversifiées, en termes de secteurs et de marchés, y compris ceux qui se sont implantés de longue date en Chine, réservoir de croissance pour le luxe. En effet, il y a aujourd'hui en Chine

14. M. J. Silverstein et N. Fiske, (2005), *op. cit.*

15. C'est ce que montrent les résultats de l'étude que nous avons menée pour le comité Colbert sur les stratégies des marques concurrentes des marques de luxe françaises, 2002 ; ce qui ne veut pas dire bien sûr que les clients des marques du luxe n'achètent pas également certaines de ces marques.

plus de 400 000 millionnaires en dollars, et les estimations prévoient qu'il y aura 4,4 millions de riches Chinois, à l'horizon 2015¹⁶.

Devraient également être plus épargnées les marques considérées comme des valeurs sûres par les consommateurs. Par exemple, ni Vuitton, ni Hermès ne semblent pâtir de la crise ! Les résultats en date d'avril 2009 montrent que les ventes de Vuitton ont ainsi progressé de 11 %¹⁷.

24 Lors des années 1980 et 2000, la surconsommation de marques de luxe était dopée par les valeurs d'une société dite « présentéiste ». Le revenu discrétionnaire d'une nouvelle élite financière venant de pays à monnaie forte, de *yuppies*, *golden boys*, ou *dinkies* (couples avec double revenu et sans enfants) était affecté à l'acquisition et la consommation ostentatoire de nouvelles richesses. Accession au plaisir de posséder, volonté d'exprimer sa différence, de consommer du superflu, du signifiant social, ou recherche d'une satisfaction hédoniste ou émotionnelle, quelles que soient les causes, force est de constater que ces comportements d'étalement de richesse se sont saturés. L'implosion des « bulles financières » a modifié les comportements d'achat et est venue ralentir le flux classique de clientèle vers les produits de luxe. Les revers de fortune des *traders*, les incertitudes professionnelles qui affectent désormais les populations des classes moyennes, les inquiétudes sur l'avenir dues à un contexte économique mondial tendu, ont ramené à la normale la frénésie euphorique qui nourrissait la demande des marques de luxe. On est passé en quelques années d'une génération du paraître, de l'identification à un groupe au travers de codes visibles, à celle de l'être, d'une recherche de sens, d'authenticité et d'émotions. En même temps, le contexte actuel difficile risque paradoxalement d'amener à la consommation d'un luxe plus impulsif, « compensatoire » et « anti-stress » ; nombre de consommateurs auront d'autant plus envie de bien se traiter et de se faire plaisir, ou « craqueront », que le contexte ambiant sera morne.

De nouveaux entrants étrangers ont également pénétré le marché traditionnellement occupé par les marques d'origine française, en employant des stratégies marketing offensives et en instaurant des « règles du jeu » différentes. Ces facteurs ont conduit, d'une part, le secteur du luxe français à s'interroger sur les stratégies à mettre en oeuvre pour maintenir son leadership, à analyser l'évolution des attentes et des valeurs des consommateurs et, d'autre part, les gestionnaires des différentes marques à intégrer les nouveaux comportements des consommateurs, des distributeurs et des concurrents. Les

16. Estimations convergentes de McKinsey&Company et de KPMG en 2009.

17. D'après les derniers résultats du groupe LVMH, repris dans *Le Monde* du 24 avril 2009.

marques doivent apporter des réponses à la sensibilité des consommateurs au prix, à l'inflation de lancements de produits nouveaux, ainsi qu'aux effets pervers de la promotion, aux nouvelles données en matière de distribution et en particulier d'Internet, et enfin, à l'importance de la qualité de service.

La sensibilité au prix

La clientèle des années 1980 consommait des marques de luxe « à tout prix », celle des années 1990 ne voulait plus les acheter « à n'importe quel prix », celle des années 2000 fait dépendre ses affinités et identifications affectives, aux marques qui savent projeter leur identité, en la réinterprétant de façon créative et cohérente, dans l'époque ou un autre univers. Celle d'aujourd'hui attache de l'importance aux valeurs sûres et à l'authenticité de leur offre. Plutôt que les habituels arbitrages qualité-prix, c'est un raisonnement valeur-prix (*value for money*) auquel elle se livre. Quelle est la valeur ajoutée symbolique, affective et émotionnelle, qui justifie le différentiel de prix pratiqué par les marques de prestige? Quel est le sens, le contenu de cette valeur, sur quelle légitimité s'appuie-t-elle? Est-elle sincère et authentique? Autant de questions que le consommateur se pose afin de justifier ses choix.

L'appartenance d'une marque à l'univers du luxe peut, bien entendu, être définie par le prix. Si l'on compare les politiques de prix des marques de luxe par rapport à celles du marché de masse, elles sont en moyenne quatre fois plus chères.

La structure des assortiments de la grande distribution, qui fait coexister en linéaire des produits de masse et des produits de luxe, tout comme la structure du portefeuille de marques des groupes leaders du secteur de l'hygiène-beauté, réduisent la distance psychologique entre les deux segments « luxe et masse ». Elles poussent le consommateur à s'interroger sur ce qu'il obtient de plus, sur ce supplément de « valeur » que lui procure une marque de luxe.

Dans le domaine du prêt-à-porter, les marques étrangères, en particulier italiennes et allemandes, à qualité perçue égale, viennent rendre plus difficile la justification du prix de certaines marques françaises, en se situant dans une zone de prix légèrement inférieure. Les marques italiennes, à la fois créatives et intégrant les attentes du marché, qui bénéficient du savoir-faire productif de districts spécialisés et de taux de changes favorables, se sont déployées en extensions de leurs marques et en extensions verticales de

leur gamme. Armani, valeur sûre italienne est par exemple présente dans les accessoires de mode (maroquinerie, chaussures, lunettes, montres, bijoux...), les parfums, les cosmétiques¹⁸, la décoration et les hôtels. Elle propose au total sept lignes de vêtements différentes¹⁹.

Mais les politiques d'extensions de gamme qui différencient mal les diverses lignes, amènent les consommateurs à se reporter sur les lignes de diffusion, moins chères ; il y a alors cannibalisation. D'où la nécessité de définir des lignes bien distinctes, dans le cadre d'un répertoire stylistique commun, identifiable et unique, permettant d'atteindre des clientèles complémentaires, avec une politique de création, de production et de prix maîtrisée. Car si tel n'est pas le cas, les clients se détournent de la marque, ou n'adhèrent pas à son « contrat », comme par exemple les différentes lignes de prêt-à-porter féminin de Ralph Lauren, dont la segmentation peu lisible séduit peu les Européennes contrairement aux Américaines.

26 Hormis les rares marques comme Chanel pour lesquelles l'acheteur ne serait pas sensible au prix et qui semblent préservées, les gestionnaires de marques sont devenus attentifs à ce phénomène ; certains ont défini des zones de prix optimales, identifiant les fluctuations de la demande à 5 dollars près.

Face au tassement de leurs ventes et à cette nouvelle sensibilité au prix, certaines marques envisagent en cette période de repli de baisser leurs prix. Cette attitude contribuerait paradoxalement à renforcer la suspicion du consommateur vis-à-vis du prix : si tous les prix baissaient de X %, c'est que les prix initiaux traduisaient plus les marges de l'entreprise, que la « valeur » de la marque et de ses produits ! La fixation des prix dans le domaine du luxe devrait donc plutôt s'appuyer sur les méthodes classiques du prix psychologique, ou sur des méthodes du type analyse conjointe qui permettent d'identifier la somme que le consommateur est prêt à payer pour bénéficier de tel ou tel bénéfice.

La clientèle du luxe se compose essentiellement de deux segments : le segment fidèle des clients fortunés et le segment moins fidèle des clients aisés. Il y a toujours eu, et il y aura toujours, quels que soient les pays, des individus fortunés qui ont constitué la clientèle traditionnelle des maisons de prestige. Cette clientèle mobile, internationale et fidèle s'est déplacée selon les périodes au gré des fluctuations géographiques des grandes fortunes :

18. Les parfums et cosmétiques Armani sont concédés sous forme de licences à L'Oréal.

19. Gorgio Armani, Borgonovo, Armani Collezioni, Mani, Emporio Armani, Armani Jeans, A/X (Armani Exchange) sans compter l'enfant, le sport ou les sous-vêtements.

Angleterre, États-Unis, puis Moyen-Orient, Japon, et enfin Russie, Chine, et bientôt Inde, et Brésil...

La nouvelle clientèle du luxe est aisée et de plus en plus issue des classes moyennes, qui est, elle, plus sensible au prix. Elle correspond à un segment moins fidèle à la marque et au comportement plus volatil ; il s'agit néanmoins d'une cible informée (en particulier via Internet) et exigeante vis-à-vis des marques. Cette exigence est d'autant plus forte quant aux produits et aux services que les achats de cette clientèle sont plus exceptionnels, et donc surinvestis psychologiquement.

Par définition, le domaine du luxe est celui de l'excellence et de l'émotion. Comme le dit un des principaux dirigeants du secteur, « dans le domaine du luxe, il ne faut tricher ni sur le produit, ni sur la création et l'innovation, ni sur la qualité, ni sur le prix, ni sur l'accueil ». Dans les années 1980, certaines marques se sont laissées porter et emporter par la vague d'une forte demande, oubliant ce principe de base. Dans les années 1990, elles ont dû réagir, pour communiquer une valeur plus authentique à leur clientèle. En effet, dès lors que les clients sont convaincus que le prix est justifié par des valeurs uniques, alors ils ne demandent qu'à pouvoir les partager, et se les approprier. Depuis les cycles de l'euphorie, des replis ont complété le paysage, pour le rendre encore plus complexe et conditionnel.

27

La spirale des lancements de nouveaux produits et des promotions

Les parfums et cosmétiques représentent le plus gros marché des marques de luxe. Le nombre de nouveaux parfums introduits sur ce marché n'a cessé d'augmenter. Ainsi, on est passé de 34 lancements en 1987 à 84 en 1990, on en dénombrait 120 entre 1991-1992 et plus de 150 en 1999 ²⁰. Les chiffres continuent leur vertigineuse ascension pour dépasser plus de 300 nouveautés dans les années 2000 !

Avec cette frénésie de lancements, le marché du luxe est bien évidemment très encombré, voire saturé. Ainsi on passe, entre 1991 et 1992, de 51 lancements ou relancements de parfums féminins et 30 masculins, à plus de 120 références au total, dix ans plus tard dans le réseau sélectif.

20. Compilations d'après *Cosmétique Magazine*.

Jusque dans les années 1980, une marque qui avait le statut d'un grand classique lançait traditionnellement un nouveau parfum tous les 7 ans, essentiellement sur le marché féminin. Le rythme des lancements est maintenant bien inférieur à 3 ans. Cela revient à lancer un nouveau parfum tous les ans, si l'on alterne les féminins et les masculins. On tend même de plus en plus à cumuler les nouveautés dans une même année. Le temps de préparation d'un lancement était de deux ans en moyenne : six mois pour définir le concept, douze mois pour élaborer, sélectionner et tester le jus, définir le flacon, le faire fabriquer, le tester et six mois supplémentaires pour construire le plan de communication et tester les visuels publicitaires. Les délais étant aujourd'hui encore raccourcis, on est donc en lancement perpétuel.

28

Les efforts d'investissements publicitaires sont dilués et l'on provoque un encombrement pour les consommateurs comme pour les distributeurs, tant il est vrai que les marques peuvent vouloir qu'un nouveau lancement vienne contrebalancer l'éventuel échec du précédent. La distribution a le sentiment d'être harcelée, car les nouveautés sont également légion dans le domaine des cosmétiques et des produits de soin. Les stocks s'alourdissent et deviennent plus difficiles à gérer. L'espace de présentation en rayon s'amenuise, d'autant que les lancements ne s'accompagnent pas nécessairement d'abandon de produits anciens. Les marques ont donc des listes de références pléthoriques qu'elles ont bien du mal à dégraisser et à gérer. Conséquences, les parts de marché diminuent.

En général, une nouveauté chasse l'autre, la rendant obsolète et démodée. L'ensemble du secteur est aspiré dans une stratégie délibérée d'obsolescence qui ne donne plus le temps au temps, ni les moyens de consolider ses positions, même si l'on rencontre d'heureuses exceptions. C'est le cas, par exemple, du lancement du parfum « Angel » en 1992, qui a conquis le leadership sur le marché français, jusqu'à devancer le célèbre « N° 5 » de Chanel qui date, lui, de 1921. Il ne faut pas oublier non plus que « Shalimar » de Guerlain, né en 1925, figure toujours parmi le top 10 des ventes. Enfin, les lancements de nouveaux parfums ne représentaient que de 11,6 % des ventes en 2007 ²¹ ! Cela devrait en relativiser l'importance...

Ce cycle infernal des lancements se poursuit pourtant, et s'accompagne de plus en plus d'une inflation des coûts. En effet, les stratégies de lancement des marques sont de deux types : stratégie de différenciation avec campagne

21. *Cosmétique Magazine*, mars 2007.

de notoriété massive au niveau international ou, au contraire, stratégie de spécialisation ou de niche.

La stratégie de lancement massif est bien sûr la plus coûteuse. Les coûts pour un lancement d'envergure étaient de l'ordre de 80 millions en 1995-1996, et ont doublé en dix ans, pour tourner autour de 100 millions de dollars. Les nouvelles règles du marché, face à ces investissements d'une part, et à la pression de la distribution d'autre part, imposent à la marque de récupérer, en un an de chiffre d'affaires, l'équivalent de ses investissements médias. Ce type de stratégie n'est donc pas sans danger, et nécessite que la marque soit adossée à des groupes financièrement puissants.

La seconde stratégie est celle de la spécialisation et de la stratégie de niche. L'entreprise pratique alors, en s'appuyant sur la force de son image de marque et de son concept, une distribution volontairement très sélective et réduite. Elle favorise la presse magazine et le hors média par les relations publiques et la création d'événement. C'est le cas de Mugler, de Lolita Lempicka, de « Flower » de Kenzo, ou encore de Jean-Paul Gaultier ; autant de parfums de créateurs aux concepts forts et créatifs, ancrés au plus près de l'identité de leurs marques respectives, et déclinés avec un marketing-mix cohérent et rigoureux garantissant leur réussite. Ces stratégies n'entraînent pas d'effets pervers semblables à ceux auxquels peut aboutir la première stratégie qui conduit à des pratiques de type « marché de masse ».

Aujourd'hui, en une année, Lancôme dépense, sur le seul marché français, 16,9 millions d'euros. Le groupe LVMH réalise à lui seul la moitié des investissements publicitaires du secteur, soit 49,7 millions d'euros (pour Dior, Kenzo et Guerlain)²². Lauder déclarait en 2002, investir systématiquement de 25 à 28 % de son chiffre d'affaires en communication, quelle que soit la conjoncture ! Dans le domaine du prêt-à-porter, Ralph Lauren et ses licenciés affectent en une année plus de 180 millions de dollars à la promotion de la marque au niveau mondial, et Calvin Klein plus de 60 millions de dollars. Ces montants correspondent aux sommes qu'allouent les grands groupes, comme Procter&Gamble ou Unilever, au soutien d'une marque mondiale de grande consommation, soit quelque 150 millions de dollars ! Compte tenu de ces budgets vertigineux, les marques recherchent un retour sur investissement rapide et donc un chiffre d'affaires important. Cela conduit à une animation massive sur les points de vente à l'initiative des producteurs.

22. *Cosmétique Magazine*, mars 2007.

De leur côté, les distributeurs désirent une rotation des stocks élevée et, pour atteindre cet objectif, poussent les marques à faire des promotions. Le résultat est une réduction des marges qui risque d'obérer la rentabilité globale des marques.

La pratique des promotions sur le marché des parfums et des cosmétiques devient la règle dictée par le marché américain. La palette des pratiques est vaste : coffrets de plusieurs produits ou offres groupées, cadeaux conditionnels à l'achat de certains produits, ou à un montant minimum d'achats, baisses de prix directes. On a donc une surenchère des offres promotionnelles semblable à celle que l'on observe sur certains marchés de masse. Ainsi, le marché des shampoings n'est plus qu'un vaste marché sous promotion, où les traditionnels ratios publicité/promotion se trouvent inversés. Cette orientation promotionnelle généralisée découle d'une pression forte de la part du management qui exige des performances financières à court terme. Les chefs de marques ou de produits trouvent dans la promotion une façon de satisfaire ces objectifs. S'ajoutent les pressions externes de la concurrence à laquelle se livrent les marques sur des marchés saturés, et où les barrières à l'entrée se sont abaissées. Les pratiques de l'ensemble d'un secteur se trouvent alors contaminées. Or, pour les marques de luxe, l'inflation promotionnelle peut avoir des effets néfastes et pervers à long terme :

30

- Les promotions sont faciles à copier par un concurrent et annulent ainsi l'effet favorable sur les ventes et les parts de marché.
- Elles créent une habitude de la part du distributeur comme du consommateur. Ce dernier aura tendance à attendre les promotions pour acheter ; ses achats seront ainsi différés pour tenir compte des cycles promotionnels ou les anticiper. C'est donc un vrai cercle vicieux.
- Les promotions ont également pour effet d'augmenter artificiellement le rôle du prix dans le comportement d'achat. Elles diminuent le rôle de la marque et contribuent à lui enlever de la « valeur » comme critère de choix. En effet, le consommateur se souviendrait qu'il a acheté le produit ou la marque parce qu'il (elle) était en promotion et non pas pour ses qualités intrinsèques.
- Enfin, les promotions renforcent l'infidélité du consommateur alors que leur objectif est de déclencher chez lui l'essai de la marque, devant augmenter la probabilité de ré-achat et conduire à la fidélisation.

Il convient donc d'être plus prudent dans le secteur du luxe, car ces promotions modifiant la perception du prix de référence, peuvent diminuer la valeur perçue de la marque et de son capital.

Le contrôle des prix, de la distribution et de la qualité du service à la clientèle

Les mutations qui ont eu lieu dans la grande distribution touchent désormais le secteur du luxe. Dans les années 1970, s'organisant en chaînes puissantes, ce que l'on appelle « le grand commerce intégré » a exercé une pression considérable sur les prix des fabricants. Actuellement dans le domaine de la parfumerie-cosmétique certaines concentrations de la propriété des points de vente et la création de chaînes ou de groupements de parfumeurs, comme l'Anglais Boots ou l'Allemand Douglas, exercent les mêmes pressions sur les fabricants. On estime qu'en France, plus de 45 % des ventes d'une marque de luxe passent par ces groupements et ces chaînes. Ces groupements répercutent aux consommateurs leur force de frappe en matière d'achats. Le contrôle du prix échappe dès lors peu à peu aux responsables des marques, sauf exception.

Aux États-Unis, les marques sélectives en parfumerie voient leurs prix baisser de 25 % à 75 % dans les *discount stores* par rapport aux grands magasins. Sensibilisée au prix, la consommatrice américaine ne voit pas pourquoi elle paierait le même parfum au prix fort, et les *discounters* viennent grignoter la clientèle des grands magasins. La consommatrice européenne fait de même et achète « malin ». Ici encore, on concourt à substituer la sensibilité au prix à la sensibilité à la marque. Cela contribue à rendre les prix pratiqués par les marques suspects aux yeux des consommateurs, moins justifiés par la valeur de la création, de la recherche, de l'exclusivité de la composition des formules ou encore par les coûts des matières ou des composants. Le prix ne traduit plus la « valeur » de la marque, mais ne fait que rendre évident le cumul des marges dégagées dans la filière de commercialisation. Le prix n'est également plus un garant de la qualité perçue ou de l'exclusivité puisque la consommatrice peut se procurer le même produit au même moment à un prix plus bas.

L'effet chaîne et *discount* est également renforcé dans d'autres secteurs comme le prêt-à-porter, par l'exportation du concept "*Factory Outlet*", venu des États-Unis et devenu chez nous « magasin d'usine » ou encore « stock ». Si la marque organise elle-même et sous son propre nom le déstockage de ses invendus, elle rend suspecte sa propre politique de prix dans son circuit de distribution classique. Là, également, elle pousse le consommateur à douter d'abord, à acheter intelligent ensuite, et à différer ses achats de quelques mois compte tenu des délais d'approvisionnement dans les différents circuits. Il en va de même pour le phénomène des soldes dans le domaine du prêt-à-

porter. La consommatrice avisée planifie ses achats en tenant compte de ces cycles. Et ce d'autant plus que la femme a pris une indépendance relative par rapport à la mode, en rendant également acceptables des modes multiples et des styles variés, qu'elle va accommoder selon la diversité des occasions et des humeurs. Ce n'est plus seulement la clientèle occasionnelle du luxe qui fréquente, dès 1999 ces circuits parallèles, mais bien la clientèle régulière de femmes à hauts revenus : 83 % d'entre elles déclarent fréquenter ces circuits « non-traditionnels » et, en particulier à 39 % les magasins d'usine, 26 % les soldes privés, 25 % directement chez les grossistes ou les fabricants, et enfin 24 % dans le circuit *discount*²³ ! Ces phénomènes sont amplifiés par les sites de ventes privées en ligne qui pratiquent des prix « discountés » jusqu'à 75 %. Ainsi, 70 % des clients du luxe ont, ou envisagent d'acheter un produit de luxe sur Internet²⁴. La cliente française type de ces sites de ventes privées est une femme active, de 25 à 49 ans, habitant en province, exigeante et sensible aux marques et qui accède ainsi au luxe.

32

La suspicion vis-à-vis des prix est également accentuée par l'existence d'exportations ou réexportations parallèles. Certains marchés tels que les États-Unis ou le Japon, voient arriver des marchandises à bas prix, par différents circuits parallèles qui fuient au stade de la fabrication et de la distribution : au niveau des façonniers, des sous-traitants, qu'ils soient délocalisés ou non, des licenciés, des détaillants qui sous l'effet d'un contrôle insuffisant ou de leurs propres contraintes financières alimenteront en marques de luxe ces différents circuits parallèles.

Ces phénomènes, soulignent la nécessité pour les marques d'un contrôle strict de l'amont et de l'aval : de leur production d'abord, et de leur distribution ensuite ; deux des piliers de l'exigence managériale du luxe, qui ont pour pendant l'exigence de la clientèle, afin de ne pas créer de confusion dans l'offre de produit, ni de nivellement dans l'offre de services.

Mais ces exigences ont bien sûr un coût très élevé : usines, appareil de production, employés et artisans d'une part, plate-forme logistique et boutiques en propre d'autre part. Les coûts d'exploitation des boutiques en propre ne cessent d'augmenter. Ainsi, on estime qu'il faut dégager au moins 3 millions de dollars de ventes pour ouvrir une boutique sur Madison Avenue à New-York, et 2 millions d'euros sur l'avenue Montaigne à Paris. Les tailles des boutiques augmentant avec les *concept stores* pour dépasser les

23. « Les femmes leaders et les circuits non traditionnels », Régine Lemoine Dartois, Euromap-Upper, auprès d'un échantillon de 300 femmes européennes à très hauts revenus, 1999.

24. *Luxe et Internet*, Brandallay, juin 2006.

1 000²⁵ mètres carrés. Avec le coût des avenues les plus chères du monde, 12 616 euros/m² sur la 5^e Avenue, 12 161/m² euros à Causeway à Hong-Kong, 7 732/m² sur les Champs-Élysées²⁶, on réalise à quels niveaux les seuils de rentabilité doivent s'envoler ! On comprend dès lors qu'il n'est pas possible pour une marque de taille moyenne d'investir dans l'ouverture de cinq à dix boutiques par an, sur les bonnes rues des bonnes capitales, compte tenu de ces barrières à l'entrée. Seules les marques adossées à un grand groupe peuvent soutenir ce rythme et les investissements correspondants.

Acheter une marque de prestige dans le réseau légitime revient à accepter de payer le prix pour bénéficier d'une absence de contrainte temporelle (acheter ce qu'on veut... quand on veut), d'un assortiment large permettant une liberté de choix, d'une mise en scène des produits sur le point de vente et enfin d'une qualité de service personnalisé à la clientèle.

Un des premiers enseignements que l'on tire du marketing des services est que la qualité perçue du service varie en fonction des segments de clientèle et du niveau de leurs attentes. Une qualité donnée sera perçue comme moins élevée par les clients dont les attentes sont très fortes que par ceux dont les attentes sont plus faibles. Or dans le domaine du luxe, les attentes ne sont jamais faibles.

33

Il est donc important d'intégrer la nature des attentes et des critères d'évaluation de la qualité de service de la clientèle finale. Il convient également de mesurer la performance et la qualité perçue des marques en concurrence et la satisfaction des clients. Les instruments de mesure de la qualité de service existent, il serait cependant utile de construire un baromètre de satisfaction spécifiquement adapté aux marques de luxe et d'affiner les mesures en fonction des segments de clientèle : habituelle *versus* occasionnelle, française *versus* étrangère, et en particulier américaine et asiatique, faisant en sorte de tendre vers l'excellence avec la justesse nécessaire afin d'être toujours au-delà de ses attentes.

Un deuxième enseignement du marketing des services est que la qualité de la prestation est directement dépendante de la valeur des relations avec le personnel au contact, autrement dit le personnel de vente.

25. À titre de comparaison, le magasin Gap sur les Champs-Élysées, avec 1 700 m² de surface, paye un loyer de 2 millions d'euros par an.

26. Cushman&Wakefield, "Main Streets across the World", Research Report, 2008. Pour mémoire le magasin Vuitton sur les Champs-Élysées fait 1 800 m², et les loyers du côté de l'avenue le plus ensoleillé sont deux fois plus élevés que ceux d'en face.

Dans une logique de marché où la demande était supérieure à l'offre, la formation du personnel de vente pouvait ne pas être une priorité. Par contre, lorsque la demande fléchit par rapport à une offre concurrentielle, le service et la qualité du personnel en contact et la formation du personnel de vente deviennent vitaux. La formation aux produits, à l'accueil, à l'écoute du client, à l'empathie, s'avère cruciale compte tenu de l'exigence de la clientèle.

La culture d'entreprise dans le secteur du luxe, longtemps centrée sur la création, n'amenait pas facilement à intégrer le client et donc à valoriser la fonction vente et le personnel en contact avec le client. Si l'on peut reprocher au luxe français son arrogance, et à ses vendeuses leur froideur distante ou méprisante, c'est sans doute un effet pervers d'une telle culture. La nécessité de valoriser et de motiver le personnel de vente est d'autant plus grande que celui-ci est confronté à un univers de rêve auquel sa rémunération ne lui permet pas d'accéder comme consommateur, ce qui peut entraîner une attitude ambivalente vis-à-vis de la clientèle.

34

Le contrôle de son réseau de distribution – magasins en propre, shop in the shop, leased department, comme c'est le cas de Chanel ou de Vuitton par exemple – est certes coûteux, mais il permet la maîtrise totale du recrutement, de la formation, de la rémunération, et de la promotion du personnel de vente et des responsables de boutiques au niveau mondial. De tels choix privilégient la motivation et reconnaissent l'importance du rôle que joue le personnel de vente en matière de qualité. Vuitton gère en direct plus de 400 magasins et plus de 5 000 vendeurs dans le monde ; les équipes de ventes (vendeurs et responsables de magasins) sont réunies et formées dans la boutique reconstituée des ateliers d'Asnières. Une attention particulière est apportée à la présentation des nouveaux produits, aux méthodes de pliage et d'emballage pour chacun d'entre eux. Une vidéo permet de sensibiliser le personnel à la qualité de cette étape, tout comme à la façon de présenter le sac d'emballage à la cliente. Lors de la réalisation des paquets, et de la coupure du ruban d'emballage, le « L » et le « V » du sigle Louis Vuitton ne doivent jamais être séparés !... Autant de détails auxquels une attention extrême est accordée. Ajoutons qu'une « bible » à destination du personnel vient compléter la formation et la vidéo, reprenant les aspects essentiels jusque et y compris dans les diverses façons de nouer les foulards complétant les uniformes des vendeuses, et les différentes nuances de bas ou collants à assortir selon les saisons, afin que l'harmonie soit parfaite, excluant toute faute de goût, aux conséquences réhivitoires.

Depuis les années 1990, le secteur du luxe français a entrepris une mutation. Il doit gérer ses marques de façon rigoureuse et cohérente face à

une nouvelle concurrence et à une clientèle duale, aux attentes différenciées. Cette nouvelle clientèle exige d'accéder au luxe, revendiquant « moi aussi, j'y ai droit ! » ; elle n'y accède ni par les mêmes produits, ni au même prix, ni avec la même fréquence. C'est pourtant cette nouvelle clientèle et ses aspirations « à bien se traiter », « à se faire plaisir », même de manière exceptionnelle, qui a permis la croissance soutenue des entreprises du luxe au niveau mondial ces quinze dernières années. Le luxe répond à deux types d'attentes et deux types de clientèles : des attentes hédonistes à la recherche d'un luxe « plaisir », car le luxe est avant tout une fête que l'on se fait, mais aussi et toujours plus classiquement des attentes de type statutaire ; le luxe reste pour cette clientèle un marqueur social, qui permet de se différencier, de signifier sa réussite sociale, tout en étant un repère de qualité ²⁷. Cette dualité des attentes a été intégrée à la culture d'entreprises ou de maisons qui valorisaient au départ soit la création, soit la tradition. Selon les gammes de produits qu'elles commercialisaient, certaines ont dû quitter l'artisanat traditionnel et la proximité du client pour passer à l'industrialisation.

Les pratiques de luxe ont toujours existé ; elles sont nées avec l'espèce humaine ²⁸, et continueront à se développer avec elle. Le temps des marques a pris le pas sur les pratiques artisanales. Pour autant les clients traditionnels du luxe, en connaisseurs, sont toujours à la recherche de produits authentiques et confidentiels, qui deviendront peut-être les *best-sellers* des marques de luxe de demain. À l'époque d'un luxe « masséfié » et du « masstige », la création authentique, originale et innovante peut ainsi reprendre ses lettres de noblesse. Plus le luxe étendra ses gammes vers le bas, plus il devra les étendre vers le haut afin de maintenir sa désirabilité et sa supériorité. Plus les marques seront standardisées au niveau international, plus elles devront inventer de nouveaux moyens de tisser et d'entretenir des relations privilégiées et uniques avec la part la plus exigeante de leur clientèle. Rappelons ici à ce propos la devise des Hôtels Ritz Carlton : “*exceed customers non expected expectations.*”

Les services sont ainsi une voie de développement prometteuse pour un luxe expérientiel et émotionnel, répondant au désir de bien-être des personnes, à la qualité de leur vie et à leurs rêves.

27. C'est ce que montre l'étude TNS-Interdeco-Zénith Optimédia : « Les nouveaux clients du luxe », E. Roux, S. Nyeck, D. Houssay et B. Smutz, auprès de 20 000 personnes, 2003. On retrouve les mêmes résultats au niveau international dans l'étude d'Ipsos, “World Luxury Tracking”, 2007.

28. Voir à ce sujet : Lipovetsky, G. et Roux E., *Le Luxe Éternel, de l'âge du sacré au temps des marques*, Gallimard, 2003.

Résumé

L'objectif de cet article est d'analyser comment le luxe est passé d'une culture de maisons à une industrie portée par ses marques en intégrant les nouveaux comportements des consommateurs, des distributeurs et des concurrents. Il discute la sensibilité des consommateurs au prix, l'inflation de lancements de produits et des promotions, les nouvelles données de la distribution dont Internet et enfin, la qualité du service à la clientèle. Il conclut par quelques réflexions prospectives.

Abstract

The aim of this article is to analyse how luxury has gone from a fashion house culture to an industry carried by its brands by integrating the new compartments of consumers, distributors and competitors. It discusses the sensitivity of consumers to prices, inflation vis-à-vis product launches and promotions, the new players in distribution, in particular, Internet and finally, the quality of customer service. It concludes with some prospective reflections.