

SESSION 2013

AGRÉGATION
CONCOURS EXTERNE

Section : ÉCONOMIE ET GESTION
Option : MARKETING

ÉTUDE DE CAS SUR LA GESTION DES
ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS

Durée : 5 heures

Calculatrice électronique de poche - y compris calculatrice programmable, alphanumérique ou à écran graphique – à fonctionnement autonome, non imprimante, autorisée conformément à la circulaire n° 99-186 du 16 novembre 1999.

Tables statistiques (sans formule) autorisées.

L'usage de tout autre ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout autre matériel électronique est rigoureusement interdit.

Dans le cas où un(e) candidat(e) repère ce qui lui semble être une erreur d'énoncé, il (elle) le signale très lisiblement sur sa copie, propose la correction et poursuit l'épreuve en conséquence.

De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement.

NB : La copie que vous rendrez ne devra, conformément au principe d'anonymat, comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé comporte notamment la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de signer ou de l'identifier.

Tournez la page S.V.P.



Hermès

Fondée il y a plus de 170 ans, la maison Hermès est riche d'une longue histoire et a su se développer en restant fidèle à des valeurs humanistes. Comment définir ces valeurs, sinon comme une certaine vision commune, transmise par les cinq générations qui ont dirigé la maison Hermès, en concevant son avenir à partir d'un développement harmonieux de son capital financier, de son capital humain et de son capital culturel ? Chacune de ces générations, et maintenant la sixième, a tout simplement repris à son compte cette conviction qu'une entreprise qui ne gagne que de l'argent est bien pauvre, si elle ne sait pas s'enrichir parallèlement sur le plan humain et culturel. Ainsi, notre engagement pour soutenir des femmes et des hommes qui œuvrent hors de notre propre sphère d'intérêt n'est pas récent. Au fil du temps, cet engagement s'est formalisé, développé, pour aboutir à la création de la Fondation d'entreprise Hermès en 2008.

Les projets que nous soutenons sont essentiels pour la maison car ils sont en résonance avec notre univers : la valorisation des savoir-faire artisanaux et le soutien à la création, l'implication dans le domaine de l'éducation et celui de l'environnement. Je souhaite que notre mécénat reste spontané, ouvert, à l'écoute des autres, et qu'il témoigne de notre humanisme et de notre intérêt pour autrui.

Éditorial de Pierre-Alexis Dumas Président de la fondation Hermès. Source : site institutionnel Hermès.

La maison française a annoncé un record de ventes pour l'année 2011, chiffrées à 2,84 milliards d'euros. Par conséquent, Hermès doit faire face à un manque de stocks, et des listes d'attente dans plusieurs pays. Les ventes du sellier ont dépassé ses prévisions, pourtant relevées à deux reprises après les solides résultats trimestriels 2011. Patrick Thomas, patron de la maison, a qualifié l'année 2011 « d'exceptionnelle », et pense atteindre 3 milliards d'euros de ventes en 2012, somme qui aurait sans doute été atteinte sans « ce problème de stocks ». Hermès avait enregistré 1,9 milliard d'euros de ventes en 2009 et 2,4 milliards en 2010. Les résultats 2011 seront publiés le 22 mars 2012. Le sellier a connu sa plus forte progression en Chine (+36%), mais les marchés matures ont également enregistré de belles performances : +26% aux Etats-Unis et +16% en Europe. Le seul pays en retrait est le Japon, avec une baisse des ventes de l'ordre de 1%. Hermès projette d'augmenter sa production textile « d'au moins 20% » en 2012, mais aussi d'ouvrir deux nouvelles maroquineries, l'une à Montbron près d'Angoulême et l'autre en Rhône-Alpes. Enfin la société souhaite réaliser « des investissements significatifs dans l'horlogerie ». Les prix, stables en 2011, pourraient monter en 2012...

Source : Site abc-luxe.com.

Hermès qui a toujours su rebondir par le passé en diversifiant son activité est aujourd'hui à un carrefour important. Victime de son succès, la société attise les appétits de ses concurrents à commencer par LVMH déjà présent dans le capital. L'indépendance de la société est menacée, il lui faut atteindre rapidement une taille critique pour échapper au rachat, ce qui implique une croissance forte du chiffre d'affaires qui n'est pas toujours facile à gérer dans l'univers du luxe.

En effet, le marketing des produits de luxe repose sur un paradoxe fondamental. Alors que les managers souhaitent vendre le plus largement possible leurs marques afin d'atteindre un succès commercial, dans le domaine du luxe, un tel succès se solde nécessairement par un échec dans la mesure où un produit à large diffusion n'est plus aux yeux du consommateur un produit de luxe.

Ce cas vous invite à aider la société à dépasser ce paradoxe en approfondissant trois pistes dans le domaine du marketing. La première piste est celle de la spécificité du marketing du luxe, controversée aujourd'hui. Certains considèrent même que le marketing du luxe est aujourd'hui très proche de celui de Mc Donald ! Qu'en est-il et que doit-il en être pour Hermès ?

La seconde piste à explorer est celle de la double personnalité de la marque et du consommateur. L'analyse des liens entre ces deux concepts apparaît comme féconde dans le domaine de la communication. Hermès doit-elle investir ce champ et si oui sous quelle forme et avec quels moyens ?

La troisième piste, enfin, nous conduit à nous interroger sur la fonction éthique et sociétale du luxe au travers de sa politique de prix. À l'heure où les exagérations d'un libéralisme débridé font naître des fonds de placement éthiques, quelle place pour un luxe dont la seule barrière serait le prix ?

Liste des annexes

Annexe 1 : Répartition des activités d'Hermès en 2009. Page 3

Source : finance-fr.hermes.com/2009/Chiffre-d-affaires-annuel

Annexe 2 : Hermès explorateur du e-commerce. Page 3

Source : Journal du Net - 17/06/08

Annexe 3 : Résultats du groupe en 2011. Page 4

Source : finance-fr.hermes.com/2011/Chiffre-d-affaires-annuel

Annexe 4 : LVMH affiche une santé insolente ! Page 5

Article paru dans l'édition du 04.02.12 du journal le Monde

Annexe 5 : La France est leader mondial du luxe avec le tiers de la production recensée. Page 6

Source : CCIP. 6èmes rencontres Economie et emploi. Design : luxe, mode, industries de la création-stratégies pour Paris – Ile-de-France. 29 novembre 2007

Annexe 6 : L'industrie du luxe et la mode. Page 7

Luxury industry and Fashion : from creators to communicators. Marc de Ferrière le Vayer <http://apparences.revues.org/61>

Annexe 7 : Qu'est ce qu'une marque de luxe aujourd'hui ? Page 9

Source The Journal of Brand Management (2007) Volume: 4, Issue: 4, Publisher: HENRY STEWART PUBLICATIONS, Pages: 251-260 Source : www.lefigaro.fr, 11/12/2007 Guirec Gombert

Annexe 8 : Les attentes des consommateurs de luxe ? Page 10

Source : Typologie des consommateurs du luxe : luxe de marque ou luxe sans marque – World Luxury Tracking – IPSOS Publié 21 juin 2010 Commentaire de Claire Colas.

Annexe 9 : Typologie des consommateurs du luxe. Page 11

Source : World Luxury Tracking – IPSOS Publié 21 juin 2010 Commentaire de Claire Colas.

Annexe 10 : Les échelles de Kapferer, Vigneron et Johnson et Dubois et alii. Page 14

Source : Comment mesurer les perceptions du luxe ? Une comparaison entre les échelles de Kapferer (1998), de Vigneron et Johnson (1999) et de Dubois et al. (2001), Virginie de BARNIER, Sandrine Falcly et Pierre Valette-Florence, tiré de : www.esccp-eap.net/.../2008.../DeBarnier_Falcly_ValetteFlorence.pdf, 27 pages.

Annexe 11 : La personnalité des marques Page 16

Source : Thèse de doctorat en sciences de gestion : La personnalité de la marque : Contributions théoriques, méthodologiques et managériales, Présentée et soutenue publiquement le 21 novembre 2005 par Laure AMBROISE à l'Université Pierre Mendès France de Grenoble.

Annexe 12 : Le comportement d'achat des 15-35 en matière de luxe Génération luxe, buzz et vanités. Page 17

Source : le Monde en ligne Véronique Lorelle, Article paru dans l'édition du 03.08.11

Annexe 13 : Faute du produit achetons l'emballage ! Page 19

Source : www.courrierinternational.com › Hebdo n° 1106-12 janv. 2012 .

Annexe 14 : L'évocation du luxe fait peur au gouvernement chinois. Page 20

Source : Pourquoi le marché du luxe défie la crise L'Expansion.com avec AFP - publié le 17/10/2011

Annexe 15 : De grands parfumeurs condamnés pour entente sur les prix. Page 20

Source : www.lemonde.fr › Economie -27 janv. 2012

Annexe 16 : Hermès veut conquérir la Chine avec Shang Xia. Page 21

Source : Lefigaro.fr (21/12/09) et Source : Abc-luxe.com 06/02/2012

Annexe 17 : L'industrie du luxe ou comment associer objets et représentations. Page 21

Source : L'industrie du luxe ou comment associer objets et représentations Olivier Bomsel, Annales des Mines - Réalités Industrielles Juillet-Août 1995 pp. 14-20

Annexe 18 Les prix du luxe : □ La crise relance le débat. Page 23

Source : <http://www.prestigium.com> , 03.12.2008 par Berthe Teilov

Annexe 19 : Sensibilité prix du consommateur de luxe d'après l'Institut Français de la Mode. Page 24

Source : , LA LETTRE ÉCONOMIQUE, JUIN 2010 - n°183 P.05 FRANCK DELPAL de l'IFM.

Annexe 20 : Le style inédit de prime au leader; Hermès. Page 24

Source : L'Agéfi Suisse AGFIF Français (c) 10 février 2012 L'AGEFI Le Quotidien Suisse des Affaires et de la Finance.

Dossier 1 : Quel marketing pour le luxe aujourd'hui ?

Le marché mondial du luxe devrait croître de 8% à taux de changes constants en 2011, après une hausse de même ampleur en 2010, porté par un moteur asiatique toujours puissant mais aussi par une forte demande dans les pays matures d'Europe et d'Amérique du Nord, estime Bain & Co dans sa dernière étude annuelle. ¶ Le cabinet de conseil, qui anticipait à l'automne dernier une progression du marché limitée à 3%-4% à taux constants pour 2011, a révisé à la hausse ses prévisions après la publication, par les grands acteurs du secteur comme LVMH, Richemont ou PPR, de chiffres d'affaires au premier trimestre nettement supérieurs aux attentes. ¶ Avec une dynamique très forte aux Etats-Unis et en Europe, une poursuite de la croissance en Chine et dans d'autres pays comme la Russie, le Brésil ou le Moyen Orient, les ventes du luxe devraient atteindre 185 milliards de dollars en 2011", soulignent les auteurs du rapport. ¶ L'an dernier, le chiffre d'affaires mondial du secteur a atteint 172 milliards de dollars, affichant une hausse de 8% à taux constants, alors que Bain & Co avait anticipé une croissance de seulement 6%. ¶ Pour les années 2011-2014, le cabinet de conseil table sur une croissance moyenne annuelle du marché du luxe limitée à 5%-6% par an, un chiffre inférieur aux prévisions des analystes financiers qui anticipent souvent une progression à deux chiffres pour les ventes du secteur. ¶ Après le trou d'air de 2009, où les ventes avaient reculé de 11% en pleine crise, le luxe profite d'un remarquable rebond de la demande, tiré par une forte demande en Chine, en Amérique latine ou en Russie, par l'explosion des flux touristiques, mais aussi par la reprise de la consommation en Europe et aux Etats-Unis, qui a surpris les analystes.

Source : *le figaro.fr* 3 mai 2011

1. Caractérisez de façon synthétique le marché du luxe et positionnez Hermès sur ce dernier.
2. L'univers du luxe implique-t-il un marketing spécifique ? Argumentez sur des bases théoriques.
3. Sur la base de vos analyses, quelles préconisations marketing faites vous pour le groupe Hermès ?

Annexe 1 : Répartition des activités d'Hermès en 2009

Hermès employait, en 2009, 7455 personnes dans le monde et compte 309 magasins exclusifs, dont 156 sous contrôle direct. La maison a acquis la dimension d'un groupe international, tout en restant une entreprise à taille humaine, fidèle à un savoir-faire artisanal.

Le CA par activité de Hermès International se répartit comme suit :

- vente en magasins sous l'enseigne Hermès (79,7%) : vente de sacs, bagages, agendas et produits de sellerie et de petite maroquinerie (54,9% du CA), de vêtements, chaussures et accessoires (24,3%), d'articles de soie (14,4%), de bijoux et produits d'art de vivre (6,4%) ;
- vente en magasins spécialisés (16,9%) : vente d'articles d'horlogerie (43,1% du CA), de parfums (39,5%) et de produits d'art de la table (17,4%) ;
- autres (3,4%) : vente de chaussures sous la marque John Lobb et prestations de production en sous-traitance (notamment de parfums et d'impressions textiles).

Le groupe Hermès International dispose d'un réseau de 291 points de vente répartis entre succursales (145), magasins concessionnaires (107) et autres (39).

La répartition géographique du CA est la suivante : France (19,2%), Europe (18,5%), Japon (27%), Asie-Pacifique (17,2%), Amériques (15,3%) et autres (2,8%).

Source : *finance-fr.hermes.com/2009/Chiffre-d-affaires-annuel*.

Annexe 2 : Hermès explorateur du e-commerce

Hermès a créé le premier site marchand de luxe mono-marque, lancé aux Etats-Unis en 2002. L'objectif était de



HERMÈS

faciliter les achats pour la clientèle initiée à la marque, mais aussi de décomplexer les personnes qui n'osaient pas franchir la porte d'une boutique. L'offre produits en ligne a progressivement évolué, en allant des articles "classiques", comme les carrés, et les parfums, jusqu'aux produits de la maison et les cadeaux de naissance. Le site marchand français a ouvert en 2005, et les sites allemands et anglais ont ouvert deux ans plus tard. L'assortiment produits en ligne s'est enrichi de la collection mousseline et des bijoux argent. Les montres et la bagagerie ont été réservées au marché américain.

Charles-Henri Leroy précise que la stratégie internet d'Hermès consiste tout d'abord à se mettre à la place du client en lui apportant un service supplémentaire, de pouvoir commander facilement, être livré rapidement. "Plus globalement, notre stratégie est d'abord de donner à tous la possibilité de se procurer nos produits, puis de l'étendre géographiquement, et enfin d'augmenter la profondeur de l'offre."

Source : Journal du Net - 17/06/08.

Annexe 3 : Résultats du groupe en 2011

En 2011, le chiffre d'affaires du groupe Hermès s'élève à 2 841,2 M€ et progresse de 18,3% aussi bien à taux de change courants et constants. L'objectif annuel est dépassé grâce à une activité soutenue dans les magasins du groupe au quatrième trimestre (+15,8% à taux de change courants).

En 2011, tous les métiers contribuent à cette belle performance, grâce à une innovation et une création sans cesse renouvelées. (Données à taux de change constants sauf indication explicite)

Le groupe a bénéficié de ventes très dynamiques dans ses magasins (+19%) et de la forte progression des ventes en gros (+15%). Le réseau de distribution s'est développé avec l'ouverture de treize succursales, la reprise de quatre concessions et la rénovation ou l'agrandissement de huit autres.

La croissance du chiffre d'affaires a été tirée par l'Amérique (+26%) et l'Asie hors Japon (+29%) qui s'est enrichie de six nouvelles succursales. Hermès a ouvert à Bombay le premier magasin de luxe hors des centres commerciaux, dans le cœur historique de la ville. Au Japon, le chiffre d'affaires est quasiment stable sur l'année (-1%), malgré la catastrophe intervenue en début d'année.

En Europe, les ventes progressent de 16% grâce au dynamisme de tous les pays. En France, le succès du magasin inauguré rue de Sèvres fin 2010 s'est confirmé. Le réseau des autres pays d'Europe s'est renforcé avec la reprise des deux concessions de Moscou, ainsi que l'ouverture de nouvelles succursales à Berlin, Rome, Barcelone et Istanbul. Enfin, le nouveau magasin de Genève, agrandi, a ouvert ses portes en décembre.

Le métier Soie & Textiles accomplit une excellente année (+23%) grâce au succès des nouvelles collections et à la diversité des usages et des styles proposés qui séduisent une clientèle de plus en plus large.

Sous l'impulsion de la petite maroquinerie et des sacs en cuir, dont la demande reste très forte, l'activité Maroquinerie & Sellerie est en hausse de 12%, limitée par les capacités de production.

L'excellente performance de la division Vêtements & Accessoires (+30%) est portée par le succès des dernières collections de prêt-à-porter et par la richesse de l'offre d'accessoires de mode. La première collection de prêt-à-porter féminin dessinée par Christophe Lemaire a rencontré un accueil chaleureux.

Les Parfums (+16%) recueillent les fruits du lancement d'Un Jardin sur le toit et de la vitalité de l'emblématique Terre d'Hermès. L'Horlogerie (+23%), la Bijouterie (+27%), et les Arts de la Table (+17%) accomplissent également une excellente année.

INFORMATIONS PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (1)

En M€	4ème trimestre		Evolutions	
	2011	2010	Publiées	à taux de change constants
France	150,9	138,8	8,7%	8,6%
Europe (hors France)	172,4	144,4	19,4%	18,2%
Total Europe	323,3	283,3	14,1%	13,5%
Japon	140,5	138,5	1,5%	(5,1)%
Asie Pacifique (hors Japon)	230,4	182,9	26,0%	24,5%
Total Asie	371,0	321,3	15,5%	12,0%
Amériques	145,4	124,6	16,7%	17,9%
Autres	12,9	6,8	90,3%	89,7%
TOTAL	852,5	736,0	15,8%	14,3%
En M€	A fin décembre		Evolutions	
	2011	2010	Publiées	à taux de change

				constants
France	494,9	437,2	13,2%	13,2%
Europe (hors France)	559,7	463,4	20,8%	19,3%
Total Europe	1 054,6	900,6	17,1%	16,3%
Japon	471,6	453,2	4,1%	(0,7)%
Asie Pacifique (hors Japon)	808,0	630,9	28,1%	29,4%
Total Asie	1 279,6	1 084,1	18,0%	16,8%
Amériques	464,2	384,7	20,7%	25,8%
Autres (2)	42,8	31,3	36,5%	35,9%
TOTAL	2 841,2	2 400,8	18,3%	18,3%

(1) les ventes par zones géographiques s'entendent par destination.

(2) y compris les ventes aux compagnies aériennes.

INFORMATIONS PAR SECTEURS D'ACTIVITÉS

	4ème trimestre		Evolutions	
En M€	2011	2010	Publiées	à taux de change constants
Distribution dans le seul Réseau Hermès :				
Soie & Textiles	119,8	103,7	15,5%	14,5%
Maroquinerie et Sellerie	398,4	361,6	10,2%	8,1%
Vêtement & accessoires	166,8	129,5	28,8%	27,6%
Autres Métiers Hermès	39,0	32,0	22,0%	21,3%
Sous Total	724,0	626,7	15,5%	13,9%
Distribution élargie aux réseaux spécialisés :				
Parfums	37,9	32,4	17,1%	16,8%
Horlogerie	41,9	36,4	14,9%	13,0%
Arts de la Table	16,1	15,0	7,0%	6,6%
Sous Total	95,9	83,9	14,3%	13,3%
Autres produits	32,6	25,4	28,5%	27,6%
TOTAL	852,5	736,0	15,8%	14,3%
A fin décembre				
En M€	2011	2010	Publiées	à taux de change constants
Distribution dans le seul Réseau Hermès :				
Soie & Textiles	346,9	283,8	22,2%	22,6%
Maroquinerie et Sellerie (1)	1 348,0	1 204,8	11,9%	11,5%
Vêtement & accessoires (2)	575,7	445,4	29,3%	30,0%
Autres Métiers Hermès (3)	108,6	86,6	25,4%	25,3%
Sous Total	2 379,2	2 020,6	17,8%	17,7%
Distribution élargie aux réseaux spécialisés :				
Parfums	159,4	137,8	15,7%	15,7%
Horlogerie	138,7	112,6	23,2%	22,9%
Arts de la Table	50,8	43,6	16,6%	16,8%
Sous Total	348,9	294,0	18,7%	18,7%
Autres produits (4)	113,1	86,2	31,1%	30,6%
TOTAL	2 841,2	2 400,8	18,3%	18,3%

(1) La Maroquinerie et Sellerie comprend les sacs & bagages, l'équitation, les agendas et la petite maroquinerie.

(2) Le Vêtement et accessoires comprend le vêtement, masculin et féminin, les ceintures, accessoires bijoux, les gants, les chapeaux et les chaussures Hermès.

(3) Les autres métiers Hermès comprennent la bijouterie et les produits du département art de vivre.

(4) Les autres produits comprennent les chaussures John Lobb ainsi que les activités de production réalisées pour le compte de tiers (impression textile, parfums, tannage,...).

Source : finance-fr.hermes.com/2011/Chiffre-d-affaires-annuel.

Annexe 4 : LVMH affiche une santé insolente !

Le géant mondial du luxe LVMH a enregistré un premier semestre solide porté par un appétit qui ne se dément pas pour les produits de luxe surtout en Asie, mais aussi aux Etats-Unis, escomptant bien gagner de nouvelles



HERMÈS

parts de marché d'ici la fin de l'année. Bénéfices en hausse de 25% à 1,3 milliard d'euros, ventes dépassant pour la première fois les 10 milliards d'euros pour un semestre (+13%), résultat opérationnel courant à 2,2 milliards (+23%): malgré une base de comparaison difficile avec le premier semestre 2010, car marqué par un fort rebond, le groupe a fait mieux qu'attendu, comme les autres griffes de luxe.

Le groupe, qui compte notamment dans son escarcelle les enseignes Louis Vuitton, Givenchy, Moët & Chandon, Dom Pérignon, les Parfums Christian Dior ou encore Sephora, a également enregistré une rentabilité jamais atteinte sur un semestre à 22% (contre 20% précédemment).

...

La «luxèse» redéfinit le luxe

Pour Danielle Allérès, le luxe «est un objet de service de très grande qualité, limité dans sa distribution et dont la communication, peu abondante, est sélective. Il est synonyme d'émotion. L'imaginaire et la symbolique de la marque participent à la définition même du luxe.» Aujourd'hui, face à l'abondance des produits de luxe, une nouvelle éthique semble se forger : la luxèse. Contraction de luxe et d'ascèse, ce néologisme incarne une nouvelle forme de distinction. Le but n'est plus de posséder quantitativement mais qualitativement : une robe sur-mesure, plutôt que du prêt-à-porter, des chaussures uniques confectionnées spécialement pour vos pieds. Pour le philosophe Thierry Paquot (2), la «relative démocratisation» du luxe a modifié le comportement du consommateur. Ce n'est plus le prix sur l'étiquette qui définit le luxe. Au contraire, c'est la possibilité de sortir des convenances, de prendre du temps pour soi, de dépasser les normes sociales. Un «plaisir égotique», explique l'auteur. Le luxe serait alors un nouvel art de vivre : être soi.

(2) Thierry Paquot, philosophe, professeur des universités (Institut d'urbanisme de Paris, Paris XII-Val-de-Marne)

Source : Articles parus dans l'édition du 04.02.12 du journal le Monde

Annexe 5 : La France est leader mondial du luxe avec le tiers de la production recensée.

«À elles seules, les 69 maisons de luxe du Comité Colbert détiennent le quart du marché mondial du luxe. La part de marché de la France est de 34% contre 20 % pour l'Italie, 14 % pour les Etats- Unis et 6 % pour la Suisse. En 2007, les maisons du Comité Colbert représentent un CA de 22,4 milliards d'euros, un volume d'affaires de 31 milliards d'euros et 115 000 personnes employées en France. Elles pèsent presque autant que l'industrie automobile française dans le monde, 10 fois plus que le transport ferroviaire. Elles réalisent 82 % de leur CA à l'étranger ». Source : www.comitecolbert.com

Sur le marché mondial du luxe, selon une étude Xerfi (données 2006), l'habillement vient en tête avec 32% du marché total en valeur, suivi des parfums et cosmétiques avec 24%, des chaussures et sacs avec 21%, des bijoux et de la joaillerie avec 20 % et enfin, des arts de la table avec 3%. AT Kearney, pour sa part, recense en 2005, 270 marques de luxe dont 130 sont françaises, 42 italiennes, 29 américaines, 19 suisses et 54 sont issues de divers pays.

« L'Ile-de-France accueille les trois quarts des entreprises françaises du luxe. Les sous-traitants du luxe représentent 5 000 entreprises dans la région, dont 4 000 TPE, et 25 % de l'effectif national...

La vitalité de ces entreprises et la notoriété de la place parisienne en font un facteur d'attractivité et de rayonnement pour l'Ile-de-France dans le monde. Ce secteur constitue ainsi « une locomotive » pour la France...Cependant, en Ile-de-France, la menace d'extinction des savoir- faire traditionnels, qui véhiculent une image d'excellence, est réelle...C'est pourquoi certaines entreprises, notamment dans le luxe, stimulent la



HERMÈS

coopération entre métiers du design et savoir-faire traditionnels, afin d'intégrer de nouveaux procédés de fabrication et d'industrialisation...»

Source : CCIP. 6èmes rencontres Economie et emploi. Design : luxe, mode, industries de la création-stratégies pour Paris – Ile-de-France. 29 novembre 2007.

Annexe 6 : L'industrie du luxe et la mode : du temps des créateurs au temps des communicants (fin XIXe, fin XXe siècle)

Luxury industry and Fashion : from creators to communicators. Marc de Ferrière le Vayer
<http://apparences.revues.org/61> (extraits)

En un siècle, le secteur de la mode en France a connu un profond bouleversement. D'un monde artisanal doté d'un grand savoir-faire, on est passé progressivement à une activité de grande production s'adressant à un marché de plus en plus large. Ainsi, les grands créateurs, tant dans la haute couture que dans le parfum, ont progressivement été remplacés par des designers touche à tout. Le marketing et la publicité deviennent les maîtres du secteur.

... Jusqu'au début des années 1970, les entrepreneurs du secteur s'affirment ainsi toujours plus comme de véritables capitaines d'industries, des industriels du luxe. Le terme n'est pas nouveau, mais il est revendiqué de façon nouvelle et osée puisqu'il suppose l'alliance de deux idées totalement antinomiques. Le luxe incarne la tradition, le savoir-faire, les matières précieuses. Il symbolise la rareté et la cherté. Il appartient aussi, surtout pour la couture, à un monde encore très largement artisanal qui s'appuie aussi sur un vaste réseau de fournisseurs, souvent uniques. Le plus célèbre d'entre eux est sans doute le brodeur parisien Lesage, encore aujourd'hui en activité. De nombreux autres métiers contribuent aussi à la haute couture : des modistes aux plumassiers, des fabricants de boutons ou d'éventails... L'industrie, surtout en ces temps de développement économique fort, évoque au contraire la production en séries les plus longues possible, la diffusion la plus large, le bas prix, en un mot la « quantité industrielle » pour ne pas dire la production de masse. L'enjeu est donc, pour l'industrie du « luxe », de réussir cette figure de grand écart qui consiste à maintenir les traditions et les savoirs en intégrant de nouveaux procédés de fabrication, et surtout, en produisant en série. Selon les secteurs, le passage se fait alors avec plus ou moins de réussite et avec des méthodes différentes.

L'impossible mariage de la logique marketing et du luxe

Une telle mutation vers une logique de production de masse semble ne plus être partagée par tous les industriels du secteur. Le président exécutif de Cartier Franco Cologni la conteste vivement dans une interview accordée au journal Le Monde en décembre 2001 :

- [Le Pdg] « Déjà, en 2001, nous nous sommes posé la question, chez Richemont, de la banalisation et du devenir des marques de griffes. Pour les vraies marques du luxe, nous sommes contre « la logomania ». Certes, le logo représente la garantie au client de l'excellence, du service et de la durabilité, mais il ne faut pas en abuser. [...] Par ailleurs, nous développons nos marques sur la base de la rareté. En horlogerie, quand nous avons racheté Lange & Söhne fin 2000, elle produisait 4 000 montres, tout comme aujourd'hui. Notre souci est d'avoir au moins douze mois de demandes.

... Chez Richemont, nous avons eu la sagesse d'avoir une demande en tension. Sur un marché aujourd'hui consolidé — parce que l'on ne peut pas parler de récession — notre stratégie est la même : nos marques préfèrent de loin être demandées plutôt qu'offertes, même si on doit faire des sacrifices de productivité et de rentabilité. [...]

- [Le Pdg] Que nos concurrents ont, visiblement, des produits à livrer. Qu'en cas de crise, Internet peut leur



HERMÈS

permettre de liquider vite des stocks... Nous, nous n'avons pas ces besoins. Dans le cas d'un bijou-montre, il est fondamental de toucher l'objet, de le peser. Sur Internet, je ne peux pas dire, non plus, que je livre l'objet convoité dans douze mois. Internet, c'est l'élargissement de la cible. Nous, nous travaillons pour la sélection, pas pour la diffusion. L'industrie du luxe, telle qu'elle se définit aujourd'hui, me paraît très éloignée d'une définition qui qualifierait le luxe d'alliance complexe du brio et de la somptuosité dans la production d'objets dont la fabrication comme la distribution sont spécifiques.

Déjà en 1989 le Président délégué du Comité Colbert tentait une définition du luxe qui s'adapte à notre époque : « Une industrie du luxe se caractérise par six points : une appréhension nécessairement internationale de tous les aspects du management ; des produits de qualités ; une image forte et cohérente, souvent à connotation culturelle proche de l'art de vivre ; une accessibilité en terme de prix au grand public ; une créativité sans cesse renouvelée ; une distribution parfaitement choisie, contrôlée et gérée ». J'ai montré que selon ces critères, et sans forcément pousser trop loin la provocation, l'industrie du luxe n'existe pas. Elle est aujourd'hui prisonnière d'une démarche marketing pour laquelle seule l'image compte.

Les pratiques du marketing ont pourtant conduit à deux excès, au moins durant les années 1980-1990. Le premier est une déclinaison sans limites du nom ou de la griffe qui peut être apposé sur tout type de produits, parfois sans grand discernement

Le monde du stylo et de la montre fait alors également rêver les chefs de produits et les directeurs de la communication. À la fin des années 1980, le mot d'ordre est d'offrir des articles dans le secteur du « Sur Soi ». Ainsi des joailliers, des parfumeurs ou des couturiers se mettent à proposer des collections de montres pour hommes et femmes, mais la seule réussite commerciale est à porter au crédit de Chanel. En même temps, toutes les marques veulent leur parfum. Si le succès commercial est parfois au rendez-vous — c'est le cas de Boucheron — les coûts de développement sont tels, que souvent l'entreprise y laisse son indépendance. Lalique par exemple, finit par passer sous le contrôle de son fournisseur, comme Boucheron.

Cette tendance à la diversification introduit également une pratique nouvelle dans l'industrie du luxe, celle de la sous-traitance. En effet, ni Rochas ni Hermès ne sont équipés pour fabriquer des objets de table, de même que Christofle ne peut produire du linge ou des cristaux. Dans un premier temps, une coopération entre les marques s'instaure. Ainsi, en 1990, la porcelaine vendue sous le nom Christofle est produite par les grandes entreprises de Limoges. L'orfèvrerie Hermès est fabriquée par Christofle. Peu à peu cependant, une dérive liée à une recherche du meilleur coût intervient. La porcelaine n'est plus de Limoges mais du Portugal ou de Tunisie. L'orfèvrerie est fabriquée en Thaïlande et les cristaux à Arques, dans le Pas-de-Calais.

Le second excès découle du premier. Cette dérive marketing aboutit également à l'utilisation ou « pire » à la création d'une marque qui n'est attachée à aucun produit. Un exemple pourrait être la création de la marque Paloma Picasso et ses parfums. Elle peut conduire à tenter de faire oublier les origines de la marque. Christofle, marque d'orfèvrerie qui se diversifie vers le bijou puis la montre, en est un bon exemple. Dans la haute couture, le résultat est le plus souvent désastreux. C'est le cas avec les concepts du Porno chic et du Look Trash ou Glam-Trash, mis en avant par la maison Dior et par son « créateur » John Galliano.

Enfin une certaine banalisation menace : à force de la voir partout, une marque perd ce qui fait son caractère. « Ils ne mourraient pas tous, mais tous étaient frappés ». Sans doute ces « excès » ont-ils permis l'essor de marques concurrentes qui ont profité du mouvement, Porno chic et Look Trash nivelant d'une certaine façon l'image. De Sisley à Dolce & Gabbana, en passant par Armani ou Calvin Klein, la concurrence a profité de l'aubaine



Certains responsables de ces marques ont cependant pris conscience des excès dommageables du Porno chic ou du Look Trash. La banalisation de la démarche pousse à une forme de surenchère, ce qui conduit nécessairement à une impasse. En outre, l'originalité disparaissant, les retombées médiatiques deviennent moins favorables, les critiques de plus en plus virulentes et dans un double sens. Les diverses maisons de mode, comme les agences de publicités sont accusées à la fois de véhiculer une image très dégradante de la femme, mais aussi d'utiliser ces campagnes pour promouvoir l'homosexualité, masculine comme féminine. La banalisation passe aussi par le phénomène « people ». On est loin de l'époque où une griffe correspondait à un créateur et où les griffes s'appuyaient sur l'image de quelques clientes ou de quelques stars. Seule Chanel semble perpétuer cette tradition de Catherine Deneuve à Nicole Kidman. Pour le reste, on a affaire à des mannequins qui travaillent indifféremment pour l'une ou l'autre maison, parfois la même saison. Il en va de même des stylistes dont on a de plus en plus fréquemment du mal à suivre les trajectoires. Albert Elbaz passe ainsi un an chez Laroche en 1997, puis deux chez Saint-Laurent avant de s'installer à partir de 2000 chez Lanvin après un bref passage chez Krizia.

Annexe 7 : Qu'est ce qu'une marque de luxe aujourd'hui

Kapferer (1997) définit le luxe comme : « de l'art qui s'applique à des objets fonctionnels. Telle la lumière, le luxe éclaire [...] (Les objets de luxe) offrent davantage que de simples objets : ils représentent la référence du bon goût. C'est pourquoi le management du luxe ne doit pas dépendre uniquement des attentes du consommateur : les marques de luxe sont animées par leur programme interne, leur vision globale, le goût particulier qu'elles mettent en valeur, ainsi que la poursuite de leur propre standard ... Les objets de luxe procurent un plaisir supplémentaire et flattent tous les sens à la fois. »

Source : Managing luxury brands, Journal of Brand Management, Volume: 4, Issue: 4, Publisher: HENRY STEWART PUBLICATIONS, Pages: 251-260

Ce n'est plus le prix indiqué sur l'étiquette qui fait le produit de luxe.

Le luxe est partout et...nulle part. Karl Lagerfeld réalise des collections pour les grandes chaînes de prêt-à-porter et les «people» s'affichent en Gucci. Instrument de démocratisation, Internet a rendu la frontière entre objets de luxe et bien de grande consommation encore plus floue. Même les grandes enseignes s'y perdent. «Avec Internet, les grandes marques de luxe perdent un peu de leur âme, explique Danielle Allérès (1). Elles doivent ensuite compenser en soignant la présentation dans leurs boutiques, en faisant appel à de grands noms de la mode». Du côté de Boucheron (groupe Gucci), on se défend de banaliser le luxe. «Notre site est luxueux. La qualité du produit, le côté glamour et l'image de Boucheron sont respectés. De même, les personnes ont la possibilité d'acheter des choses exclusives.» Le mot est lâché : la rareté. La quintessence du luxe semble pourtant en perte de vitesse. En effet, la nouvelle tendance du luxe sur le web est le *fractionnal life* : l'obtention éphémère d'un bien luxueux. «Il y a eu un décalage de l'imaginaire. Pour les jeunes, posséder 10 sacs pendant 48 heures est plus intéressant qu'un seul sac pendant 10 ans. C'est un comportement de nouveau riche», analyse Danielle Allérès. Coco Chanel disait du luxe « ce n'est pas le contraire de la pauvreté, mais celui de la vulgarité ». La formule est lapidaire mais imprécise. Alors qu'est-ce que le luxe ?

(1) Danielle Allérès, économiste à la Sorbonne, spécialiste des métiers du luxe de la mode et de l'art

Source : www.lefigaro.fr, 11/12/2007 Guirec Gombert



Annexe 8 : Les attentes des consommateurs de luxe ?

Quelques conséquences de la crise mondiale :

De manière globale, les consommateurs dans les pays développés se disent :

- préoccupés par la situation économique de leur pays,
- pessimistes sur la durée (2/3 des personnes pensent que la crise sera durable),
- réservés sur leurs intentions financières.

Et dans le rapport des consommateurs au luxe ?

Cependant, les clients du luxe demandent désormais plus d'authenticité et de preuves de leurs savoir-faire historiques. Ils attendent que les marques aient une histoire ou qu'elles s'inscrivent dans l'histoire. En préambule, Jean-Noël Kapferer avait d'ailleurs déjà insisté sur ce point en mettant en valeur néanmoins la différence entre les marques de luxe possédant une histoire et un héritage et celles qui doivent en créer une par le *storytelling* ou technique utilisée pour créer une histoire.

Les consommateurs demandent également aux marques de luxe, de proposer, apporter ou donner du sens. Comme dans toute période de turbulence, la fidélité est une valeur exprimée plus largement, et se traduit dans le secteur du luxe par un besoin de transmission des objets. Le luxe devient finalement un placement.

On remarque également que, dans les BRIC (pays émergents), la marque reste une référence absolue, elle incarne la modernité, mais les traditions familiales arrivent également en tête des intentions.

Comment les marques de luxe ont répondu à ces attentes d'authenticité, de savoir-faire ?

Comme souligné déjà sur ce blog, on constate dans les campagnes de publicité des marques de luxe la mise en valeur des notions de transmission – héritage, de rassurance, de passage de témoins intergénérationnels.

Certains font également l'éloge du geste ancestral en s'inspirant des peintures hollandaises pour mettre en valeur les gestes qui durent. (Ces publicités ont été cependant interdites en Angleterre pour publicité mensongère). Ou comme Gucci qui met en valeur le temps suspendu, avec une valorisation de l'héritage utilisant les codes en noir et blanc propices au mythe.

Chanel également dans sa campagne met en scène le fameux tailleur Chanel de manière intemporelle.

De son côté, Hermès souhaite adapter son savoir-faire au marché local en annonçant lancer une nouvelle marque pour le marché chinois avec les savoir-faire de protagonistes chinois. Par ce choix, Hermès s'adapte au contexte local.

Parmi les exemples cités, on peut également souligner la stratégie de recentrage adoptée par Lancôme dans le secteur de la beauté, déclarant par la voix de sa responsable de marque, vouloir limiter le nombre de lancements. Si les faits nous le prouvent, cela amorcerait une parfaite rupture avec les stratégies actuelles de ce marché.

Alors que cette conférence avait pour thème « Luxe de marque ou luxe sans marque », Ipsos a dirigé ensuite sa présentation sur la typologie des consommateurs de luxe et leurs attentes.

Ainsi, les clients seraient donc demandeurs de marques voire même qu'elles soient facilement reconnaissables sur le produit. Majoritairement, en effet, le luxe est synonyme de « marque avant tout ». Enfin, alors que plusieurs récentes études montraient la chute vertigineuse de la confiance des consommateurs pour les marques au profit des « *friends* », « *followers* », blogueurs, et autres réseaux d'influence », le *World Luxury Tracking* montre que la part de consommateurs des marques de luxe faisant moins confiance aux marques de luxe reste stable et minoritaire.

L'avenir donc pour les marques de luxe ne semble donc finalement pas si sombre que cela !

Source : *Typologie des consommateurs du luxe : luxe de marque ou luxe sans marque – World Luxury Tracking – IPSOS* Publié 21 juin 2010 *Commentaire de Claire Colas.*



Dossier 2 : L'intérêt du concept de « personnalité » en matière de comportement du consommateur

Le concept de personnalité revisité récemment par la recherche en marketing et en psychologie a bousculé les schémas établis en matière de comportement du consommateur. Comment expliquer en effet que deux individus aux profils socioculturel et économique identiques, évoluant dans le même environnement commercial, se comportent différemment. Touchant aux arcanes du fonctionnement de l'humain, cette piste est ambitieuse et ardue. Digman et ses co-auteurs ont identifié 5 variables explicatives de la personnalité des individus qui servent aujourd'hui de référence à de nombreuses recherches. Reste à associer de manière opératoire personnalité et comportement d'achat !

1. Proposez un état de la recherche en marketing sur le concept de personnalité et montrez l'intérêt de ce concept pour une marque comme Hermès.
2. Proposez un protocole d'étude(s) détaillé pour étudier la personnalité de la marque Hermès, celle de ses consommateurs et la mise en évidence de liens éventuels entre les deux.
3. Comment, en matière de communication, exploiter une éventuelle adéquation entre la personnalité de la marque et celle du consommateur dans le cas du luxe. Qu'en est-il pour Hermès ?

Annexe 9 : Typologie des consommateurs du luxe : luxe de marque ou luxe sans marque

Pour les « logophiles », le luxe est une marque avant tout, une façon « d'être au top ». Les « amateurs » de leurs côtés semblent plus attachés à une marque, plus fidèles et sont sensibles à la qualité des produits, leur finesse, leur raffinement. Pour les « connaisseurs » enfin, ils se sont émancipés des expertises de la marque pour acheter par eux-mêmes, ils ont une forte connaissance des techniques et sont capables de juger de la performance d'une marque. Ils sont très attachés à la qualité.

Ipsos a également quantifié la part de chaque catégorie en fonction des zones géographiques selon le schéma ci-dessous :

Typologie	Part de chaque type de consommateurs dans les pays développés	Part de chaque type de consommateurs dans les pays émergents
Connaisseurs	34%	14%
Amateurs	33%	53%
Logophiles	33%	33%

On peut d'ores et déjà remarquer que la part de connaisseurs est plus faible dans les pays émergents, au profit des amateurs et logophiles, alors que la répartition est plutôt homogène dans les pays développés.

Typologie en fonction des pays

Ainsi, les logophiles sont très représentés en Asie et en Espagne alors que les amateurs sont plus présents en Russie, en France, en Grande-Bretagne, en Inde et en Chine.

En Asie, les disparités sont très grandes. En effet, au Japon, on dénombre 68% de connaisseurs et en Chine, ils ne représentent encore que 6%. Ce qui est intéressant de remarquer ici, c'est l'évolution de la Russie et finalement l'érosion des clichés des oligarques russes souhaitant démontrer leur supériorité et leur pouvoir par l'utilisation massive de logos. Les dernières études semblent démontrer qu'ils sont déjà passés au 2ème stade



HERMÈS

du profil du consommateur du luxe et semblent aujourd'hui vouloir devenir des amateurs plus discrets de luxe. La rapidité d'évolution des consommateurs passant d'un profil à un autre est également mise en valeur dans cette étude.

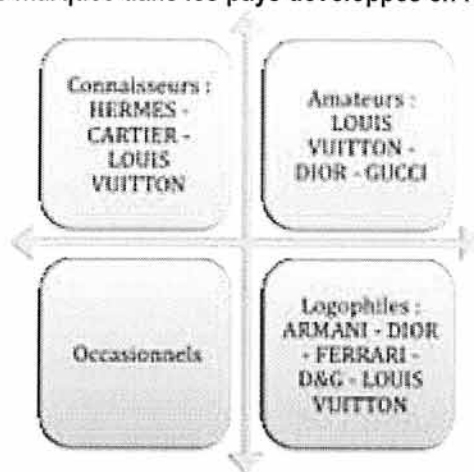
Typologie en fonction des produits consommés ou rêvés d'être consommés :

- dans les pays développés, les logophiles semblent être attirés par les parfums, les yachts, les jets privés, les clubs et les locations de villas dans des lieux très prisés. De leur côté, les amateurs consomment volontiers parfums, chaussures et prêt-à-porter.

Enfin les connaisseurs privilégient les marques de chaussures, le vin, la décoration, les montres et les sacs.

- dans les pays émergents, les logophiles aiment sacs, montres et parfums ; les amateurs se tournent vers le PAP, la beauté et les chaussures alors que les connaisseurs dépensent sans compter pour la décoration et la gastronomie.

Typologie des marques dans les pays développés en fonction des types de consommateurs :



Ce qui est intéressant ici de remarquer est finalement la présence de la marque Louis Vuitton dans toutes les catégories de consommateurs.

L'étude IPSOS montre également que les logophiles privilégient les marques icônes, ils sont très dépendants des avis des autres, observent scrupuleusement les tendances et s'inspirent des stars. Ainsi, le vecteur d'influence le plus usité pour ce type de consommateurs est la presse.

De leurs côtés, les amateurs préfèrent les marques expertes dans leur domaine, ils recherchent des informations, des conseils et des expériences et nourrissent donc leur « passion » par internet, véritable source d'information et d'influence pour cette catégorie de consommateurs.

Enfin, les connaisseurs recherchent un échange avec la marque et privilégient donc un rapport humain. Ils aiment toucher, sentir et voir et sont donc très sensibles au point de vente.

On peut donc imaginer finalement deux manières de progression entre l'occasionnel et le consommateur :

La première hypothèse part du principe que le consommateur occasionnel en fonction de ses affinités, préférences, opinions, sa culture et son éducation, opte pour l'un des 3 autres profils de consommateur du luxe lorsqu'il devient un consommateur fréquent du luxe.

La deuxième hypothèse part du principe qu'un consommateur du luxe passe progressivement d'un stade à l'autre : du logophile à l'amateur, de l'amateur au connaisseur au fur et à mesure de son parcours professionnel et personnel.

Ce qui sous-entend non seulement que, plus on est connaisseur, plus on est senior, et, que finalement, plus le consommateur a un pouvoir d'achat élevé, plus il consomme en tant que connaisseur.

Finalement, plus le consommateur est connaisseur, plus il consomme des produits indépendamment des marques, on tend donc vers un luxe sans marque.

L'hypothèse n°2 semble la plus fréquente, la plus logique et la plus réaliste des deux, cependant les deux schémas de progression peuvent tout à fait coexister.

En conclusion, pyramide ascensionnelle ou effet sablier ?

En conclusion de cette étude, IPSOS a souhaité mettre en valeur les éléments suivants :

- La marque a toujours un fort potentiel malgré les turbulences. La demande de marque est toujours forte que ce soit dans les pays développés ou émergents.



HERMÈS

- On observe quand même une progression des notions de sens, valorisation des savoir-faire locaux.
- Plus le niveau d'expertise du consommateur sur la marque augmente, plus le consommateur s'émancipe de la marque.

Finalement c'est comme si la connaissance des marques de luxe était proportionnelle au degré de fidélité à une marque. On se rend donc bien compte ici de l'importance pour une marque de former, transmettre et informer ses consommateurs pour en faire des amateurs et connaisseurs et ainsi d'acquérir une fidélisation « innée ». L'enjeu est colossal et semble prometteur.

La notion de marque est très récente puisqu'avant on parlait de créateurs, d'artisans, puis les créateurs ont fondé des maisons et sont devenus des marques.

Si l'on projette le modèle d'évolution n° 2, finalement on pourrait se dire que d'ici quelques années, les logophiles seront tous devenus des amateurs, et les amateurs seront devenus progressivement des connaisseurs, ainsi de suite. Cela laisserait donc la part belle au luxe sans marque, plus immatériel et fondé sur les expertises pointues. Ainsi, des marques dont les stratégies d'aujourd'hui ciblent les logophiles devraient ainsi changer peu à peu de stratégie et finalement les marques favorites des connaisseurs auraient un très bel avenir.

Or Ipsos apporte ici un bémol à cette démonstration rapide, car le monde subit aujourd'hui une crise grave mais surtout durable et cela aurait comme incidence la bipolarisation des sociétés et le fameux effet sablier où finalement les deux extrêmes représentent la majorité des consommateurs. Les connaisseurs seraient donc nombreux, mais craindraient à chaque instant de redescendre dans l'autre partie du sablier, à savoir les logophiles, eux-mêmes très nombreux.

C'est une vraie question actuelle et les enjeux, on le perçoit, sont énormes en termes de stratégie marketing pour les marques de luxe. Certaines pourraient ainsi multiplier leur assise et leurs marges, alors que d'autres disparaîtraient ou seraient contraintes de modifier le cap suivi actuellement.

Cette dernière perspective de l'effet sablier semble déjà avoir des prémices dans la réalité actuelle. En effet, l'ascenseur social valable généralement mais également pour les consommateurs du luxe semble déjà s'essouffler : on constate déjà l'érosion des marques dites de milieu de gamme qui ont peu à peu disparu du périmètre dans les pays développés, de même les classes dites moyennes ont le plus souffert des effets de la crise et souffriront le plus des mesures de rigueur en vogue actuellement en Europe et aux USA.

De même, dans le secteur du luxe, on remarque depuis quelques années, l'arrivée notoire de marques dites alternatives ou de niche qui ciblent directement les amateurs voire même les connaisseurs et fidélisent ainsi très rapidement leurs consommateurs ; court-circuitant ainsi le schéma classique de progression. On constate également que la montée en puissance de stratégies digitales des marques de luxe privilégie la transmission des savoirs et la formation des consommateurs aux matières, techniques de fabrication ... et semblent donc vouloir accélérer le passage des logophiles vers les amateurs ou connaisseurs.

Remettant en cause fondamentalement les stratégies des marques de luxe mais également les fondements des sociétés occidentales, l'étude de l'effet sablier fera l'objet d'un prochain post tant il semble ouvrir des projections nouvelles et radicalement post-modernes.

Source : *World Luxury Tracking – IPSOS* Publié 21 juin 2010 *Commentaire de Claire Colas.*

Annexe 10 : Les échelles de Kapferer, Vigneron et Johnson et Dubois et alii.

Plusieurs recherches marketing montrent sur un plan théorique un continuum du luxe, confortant les notions de luxe accessible (Mont Blanc et Chanel), une position intermédiaire (Rolex) et un luxe prototypique, voire inaccessible (Ferrari et Van Cleefs & Arpels).

Tableau 2 : Structure de l'échelle de Kapferer (1998)

Items	Facteur	Nom	Rho de Jöreskog
▪ Cette marque est magique ▪ Cette marque se caractérise par une très grande créativité ▪ Cette marque est à l'avant-garde de la mode ▪ Cette marque se caractérise par une grande sensualité ▪ Cette marque est née de la créativité d'un génie ▪ C'est une marque unique ▪ C'est une marque artisanale	0.728 0.709 0.685 0.654 0.637 0.602 0.534	<i>Créativité</i>	0.837
▪ C'est une marque d'excellente qualité ▪ Cette marque se caractérise par l'excellence de ces produits ▪ Cette marque se caractérise par son savoir-faire ▪ Cette marque se caractérise par sa longue histoire ▪ Cette marque se caractérise par sa tradition ▪ Cette marque se caractérise par sa réputation internationale	0.706 0.703 0.642 0.630 0.604 0.553	<i>Renommée</i>	0.808
▪ Cette marque ne peut être achetée que par une minorité ▪ C'est une marque très chère ▪ C'est une marque select ▪ Peu de personnes possèdent cette marque	0.814 0.790 0.723 0.722	<i>Elitisme</i>	0.848
Indices de Validité			
GFI	0.92	AGFI	0.89
		RMSEA	0.08

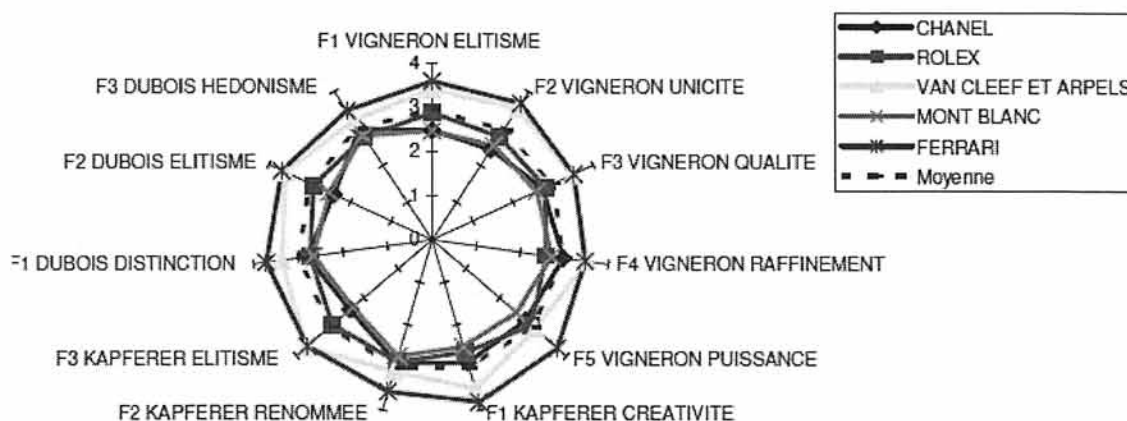
[Tableau 3 : Structure de l'échelle de Dubois, Laurent et Czellar (2001)]

Items	Facteur	Nom	Rho de Jöreskog
▪ Cette marque fait rêver ▪ C'est une marque gratifiante ▪ Cette marque est pour des gens raffinés ▪ Cette marque rend la vie plus belle ▪ Posséder cette marque me permet de me différencier des autres ▪ Cette marque est pleine de sensualité ▪ Cette marque révèle un peu qui on est	0.719 0.692 0.678 0.673 0.663 0.657 0.543	<i>Distinction</i>	0.845
▪ C'est une marque select ▪ Cette marque, c'est le luxe ▪ C'est une marque élitiste ▪ C'est une marque très chère ▪ Peu de personnes possèdent cette marque ▪ Cette marque n'est pas produite en masse	0.801 0.753 0.750 0.715 0.689 0.617	<i>Elitisme</i>	0.867
▪ C'est un vrai plaisir de posséder cette marque ▪ Cette marque est esthétique ▪ Les gens qui possèdent cette marque ont bon goût ▪ C'est une marque remarquable ▪ C'est une marque d'excellente qualité	0.798 0.704 0.658 0.642 0.620	<i>Hédonisme</i>	0.816
Indices de Validité			
GFI	0.91	AGFI	0.88
		RMSEA	0.084

Tableau 4 : Structure de l'échelle de Vigneron et Johnson (1999)

Items	Facteur	Nom	Rho de Jöreskog
- C'est une marque pour les riches - C'est une marque très chère - C'est une marque élitiste	0.796 0.793 0.746	<i>Elitisme</i>	0.822
- C'est une marque sélect - C'est une marque précieuse - C'est une marque unique - C'est une marque rare	0.775 0.753 0.578 0.578	<i>Unicité</i>	0.769
- C'est une marque luxueuse - C'est une marque sophistiquée - C'est une marque supérieure - C'est une marque d'excellente qualité	0.677 0.648 0.633 0.606	<i>Qualité</i>	0.736
- C'est une marque raffinée - C'est une marque séduisante - C'est une marque éblouissante	0.760 0.744 0.684	<i>Raffinement</i>	0.774
- C'est une marque leader - C'est une marque à succès - C'est une marque puissante - C'est une marque gratifiante	0.687 0.673 0.649 0.580	<i>Puissance</i>	0.743
Indices de Validité			
GFI	0.89	AGFI	0.85
		RMSEA	0.089

Figure 1 : Profil des marques sur les facteurs de toutes les échelles



Source : Comment mesurer les perceptions du luxe ? Une comparaison entre les échelles de Kapferer (1998), de Vigneron et Johnson (1999) et de Dubois et al. (2001), Virginie de BARNIER, Sandrine Falcy et Pierre Valette-Florence, tiré de : www.escp-eap.net/.../2008.../DeBarnier_Falcy_ValetteFlorence.pdf, 27 pages.

Annexe 11 : La personnalité des marques

Les profils de plusieurs grandes marques de référence (Chanel, Dior et Yves Saint Laurent) sont ici présentés et appréciés (cf. Figure 49).

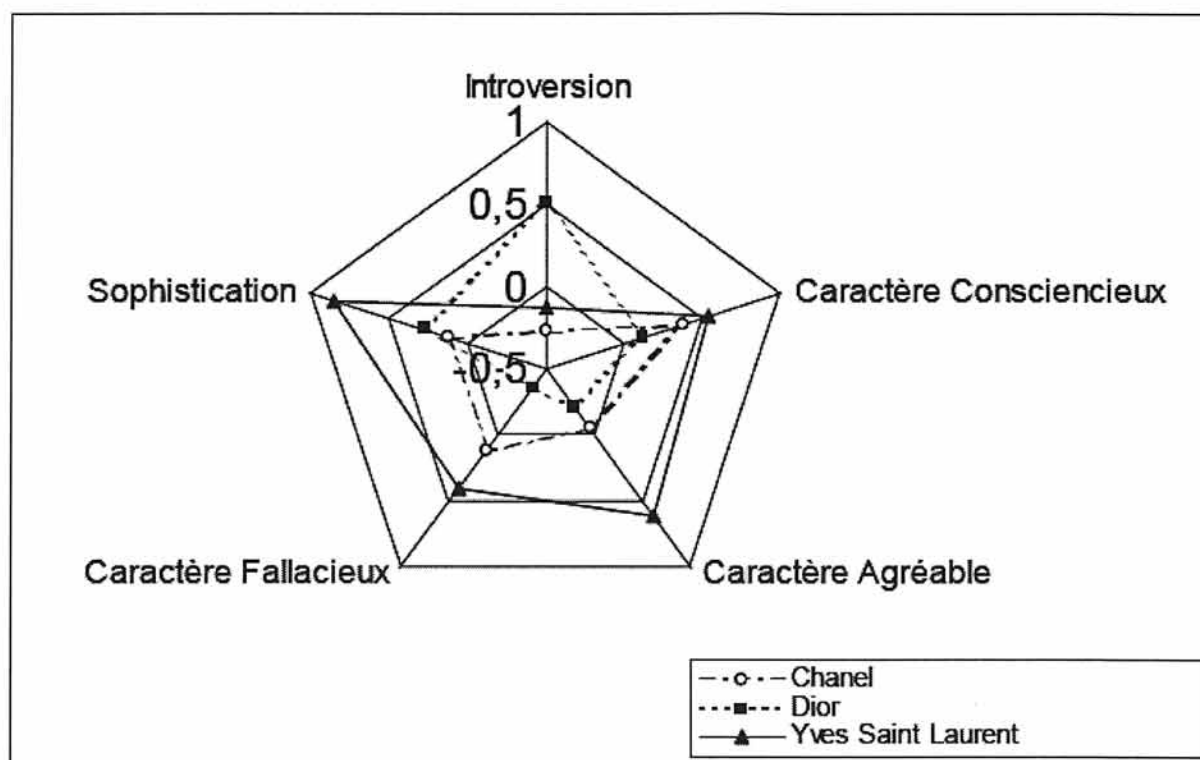


Figure 49 : Profil de personnalité des marques Chanel, Dior et Yves Saint Laurent.

Il s'avère de façon indéniable que la marque Yves Saint Laurent est perçue comme beaucoup plus sophistiquée et extravertie que ses concurrentes. Ce profil correspond, en effet, à la personnalité même du créateur. En revanche, les résultats montrent également que cette marque est appréciée comme ayant un fort caractère fallacieux. Pour sa part, Chanel a finalement un profil peu marqué qui correspond peut-être aux multiplications de parfum qui ont été proposées par cette marque et par conséquent, la dissolution de sa spécificité. Enfin, Dior se distingue par son caractère très introverti. Notons également que ces trois grandes marques de référence sont toutes évaluées positivement sur le caractère consciencieux.

Source : Thèse de doctorat en sciences de gestion : *La personnalité de la marque : Contributions théoriques, méthodologiques et managériales*, Présentée et soutenue publiquement le 21 novembre 2005 par Laure AMBROISE à l'Université Pierre Mendès France de Grenoble.

Annexe 12 : le comportement d'achat des 15-35 en matière de luxe Génération luxe, buzz et vanités

Des maisons de mode, dont l'italienne Dolce & Gabbana, ouvrent leurs portants sur le Web. Les 15-35 ans adorent !

Costume masculin 100 % laine (1195 euros), bottines pour femme (395 euros), jupe mi-longue (475 euros)... La griffe de luxe italienne Dolce & Gabbana, fondée en 1985, vient d'inaugurer sa boutique en nom propre sur le Web. Sur le site Dolcegabbana.com, les collections actuelles de vêtements et d'accessoires pour l'homme et la femme sont accessibles en sept langues à partir de toutes les plateformes : ordinateurs, mobiles ou tablettes. Cadeau de bienvenue : une livraison gratuite pendant les trois premiers mois. Le 8 août - un chiffre présage de prospérité dans le pays -, l'offre s'étendra à la Chine, avec services en chinois, prix en yuans et livraison à domicile garantie dans... 400 villes.



HERMÈS

L'ouverture d'une e-boutique ne surprend plus personne. Pourtant, le mariage entre marques de luxe et Internet n'a pas toujours été une idylle. Il y a encore quelques saisons, les griffes hésitaient à s'encanailler - et à effrayer leur clientèle traditionnelle de nantis - en étalant sur la Toile leurs articles élitistes. Et en indiquant, surtout, les prix correspondants... « Pour vivre heureux, vivons cachés » était la règle.

Mais une nouvelle génération de jeunes clients internationaux pointe son nez, qui s'enthousiasme pour tout ce qui est luxe, synonyme d'exclusivité et d'innovation. « La génération Y, celle des 15-35 ans, vit une histoire d'amour contrariée avec le luxe », constate Rémy Oudghiri, directeur du département Tendances chez Ipsos. « Elle a une appétence plus forte que les générations précédentes pour ces produits, même si ses moyens sont limités », précise l'expert, à la suite d'une enquête réalisée en juin auprès de jeunes de treize pays (de 800 à 1200 personnes interrogées par nationalité), du Japon aux États-Unis en passant par l'Europe, la Russie, le Brésil ou la Corée.

« Il est de bon ton d'évoquer les crises économiques et la remise en cause de nos sociétés de consommation. Dans la réalité, le luxe n'a jamais été paré d'autant de vertus ! », s'étonne-t-il. Les jeunes gens des pays en développement voient dans les marques de luxe le moyen d'être reconnus parmi ceux qui ont réussi, et d'être « plus sûrs de soi », à un âge où l'on se construit encore.

Dans les sociétés plus développées, les jeunes n'ont plus la vision d'un avenir glorieux. L'article luxueux satisfait un plaisir immédiat. Il permet de vivre au présent, d'augmenter son estime de soi : pour les femmes, sensibles au slogan « Parce que je le vauds bien », de L'Oréal ; ou, pour les hommes, être « plus séduisants » et s'imposer parmi ceux « qui comptent ».

Finalement, pour les moins de 35 ans, d'où qu'ils viennent, le luxe est un signe extérieur de richesse intérieure. Du coup, cette jeune génération est à l'affût. Elle est connectée en quasi permanence (72 % des moins de 35 ans dorment avec leur téléphone portable près du lit, selon l'enquête Ipsos) et reste aux aguets de la bonne affaire, ce qui n'était pas le cas de leurs parents.

Avec l'application iPhone « *Be a princess* », Chaumet permet au quidam de se photographier avec un diadème sur la tête, comme l'impératrice Joséphine de Beauharnais, qui fut la première grande cliente de la maison de joaillerie. Et l'application « *my watch* » permet de faire pâlir d'envie les copains, avec l'image à son poignet d'une montre d'exception.

Les marques de luxe cultivent le goût des jeunes générations pour le luxe. Elles les introduisent dans leur monde à pas comptés. Sur la page Facebook d'Hermès (oui, même la vénérable institution...), on peut tenter d'assembler un tangram (jeu de sept pièces) de façon à réaliser un petit cheval aux couleurs de la maison. Un autre divertissement permet de télécharger le patron d'un sac et de le réaliser en papier, comme les enfants qui jouent à se déguiser.

Les inaugurations de boutiques sont prétextes à de grands shows : spectacle holographique, comme celui de Burberry à Pékin fin mai, ou concert pop, comme celui de Miu Miu le 14 juillet à Shanghai, avec la chanteuse anglaise Florrie.

Les jeunes adorent ce qui bouge « et qu'ils soient ou pas de la fête, ils entretiennent le buzz... », explique Rémy Oudghiri. C'est ainsi que Prada, Dolce & Gabbana ou Gucci ont obtenu le statut de marques branchées aux yeux des jeunes gens de la planète, « tandis que Cartier ou Rolex leur paraissent vieillissants », résume cet expert en prospective.

Pour s'offrir son rêve, la génération Y n'y va pas par quatre chemins. Outre les soldes et autres bonnes affaires, elle alterne les cycles de frugalité et de gloutonnerie. Lolita japonaise, étudiant parisien ou serveuse moscovite peuvent s'affamer pendant trois mois, lâcher 500 euros dans un sac griffé hautement désirable, et reprendre leur régime au pain sec. Qui oserait leur jeter la pierre ? Certainement pas Jacques Séguéla, auteur du fameux : « Si à 50 ans, on n'a pas une Rolex, on a raté sa vie ! »

Source : le Monde en ligne Véronique Lorelle, Article paru dans l'édition du 03.08.11



Dossier 3 : La variable prix dans l'univers du luxe

HERMÈS était le dieu du commerce, le gardien des routes et des carrefours, des voyageurs, des voleurs, le conducteur des âmes aux Enfers et le messager de Zeus et des dieux. La marque a conservé l'ouverture aux échanges inspirée du Dieu Mythique, symbolisée par les ailes d'Hermès. Le site d'e-commerce de la grande marque porte ce symbole, lui qui distribue le luxe sur toute la planète ...

1. Qualifier la stratégie prix du luxe en général et d'Hermès en particulier.
2. Analyser le lancement de la marque Shang Xia en matière de stratégie prix.
3. Analyser la décision de la justice de condamner plusieurs grands noms du luxe pour ententes sur les prix et pressions sur les distributeurs. Cette décision implique-t-elle une évolution de la stratégie prix des entreprises du luxe ?
4. Le luxe peut-il faire face à la montée des préoccupations éthiques ? Comment la marque Hermès peut-elle relever ce défi ?

Annexe 13 : Faute du produit achetons l'emballage !

"Comment se payer un sac de marque en dépensant le moins possible ? Il suffit d'acheter une belle imitation + un ticket de caisse + un emballage de la marque en question." Actuellement, certaines personnes qui ne peuvent se payer un produit griffé se contentent d'acheter un sac d'emballage pour transporter leurs affaires en frimant. Sur Internet, on s'arrache tout ce qui a trait aux produits de marque (les tickets de caisse, les notices d'utilisation, les étiquettes, etc.), et cela se négocie à des prix clairement affichés. On parle à ce sujet de *"consommation pour sauver la face"*. Le centre d'enquêtes sociales du *Zhongguo Qingnian Bao* ("Journal de la Jeunesse chinoise") a effectué un sondage auprès de 1104 personnes. Il en ressort que 84,2 % des sondés affirment que, parmi les jeunes de leur entourage, cette consommation pour sauver la face est un phénomène très répandu.

Standing de jeunes patrons

Nous avons pu constater qu'un site de vente en ligne proposait une gamme complète de sacs d'emballage et d'accessoires de griffes célèbres, comme Hermès et Cartier, à des prix variant entre 2 et 200 yuans [de 0,24 à 24 euros]. Une cyberboutique vend des *"sacs carton de marques de luxe"* à 100 yuans [12 euros] pour des sacs neufs de petite ou moyenne taille et à 30 yuans [3,70 euros] pour des sacs en bon état ; les stocks sont actuellement épuisés. Un magasin de produits de qualité contrefaits a également en rayon des sacs en carton de bonne imitation, une combinaison de produits très appréciée des acheteurs.

Selon un internaute : *"Les gens n'achètent pas un sac, mais un statut social, un état d'esprit et une apparence."* Désormais, la *"consommation pour sauver la face"* et la surconsommation sont monnaie courante. Zhang Mi, qui commercialise des vêtements, s'est mariée il y a deux ans en toute simplicité [sans cérémonie ni échange de dots ni de cadeaux]. Cependant, très vite, sous la pression de leurs proches et amis, les jeunes époux ont acheté un logement à crédit en centre-ville, puis une voiture de milieu de gamme, toujours à crédit, pour se conformer à leur standing de "jeunes patrons". Quand ils sont rentrés dans leur famille, à l'occasion des fêtes du nouvel an, au volant de leur nouvelle voiture, leurs parents ont été aux anges devant cet achat qui affichait la réussite du couple parmi les jeunes de leur génération. *"On fait partie maintenant de ces gens qui ont une voiture, un logement, un emploi, mais pas un sou en poche !"* soupire Zhang Mi, dont les revenus conjugués à ceux de son mari dépassent pourtant 20 000 yuans par mois [plus de 2 400 euros]. Il leur faut à la fois assurer les dépenses liées à leur voiture et à leur logement, et rembourser leurs crédits. *"Vu de l'extérieur, cela paraît magnifique, mais on ne sait pas tous les soucis que cela cache !"*

L'apparence d'abord

Pourquoi cette attirance des jeunes pour la "consommation frime" ? Dan Xiuqin, col blanc né dans les années 1980, explique qu'une forte consommation conjuguée à de faibles revenus rend la vie stressante. Aujourd'hui, quand on va acheter des vêtements, par exemple, les vendeurs vous saluent à peine si vous êtes habillé de manière ordinaire, ce qui est très vexant ! Tong Kun, étudiante à l'université du Hubei [province au centre de la Chine], indique que les cadres de l'Association des étudiants et les responsables de promotion sont en général issus de familles plutôt aisées. Les étudiants provenant de milieux modestes manquent bien souvent



de confiance en eux. S'ils cherchent à sauver la face par leurs achats, c'est à cause des grandes disparités sociales, car consommer pour la frime leur permet au moins de paraître égaux en apparence. Le chercheur et directeur adjoint de l'Institut d'études économiques de l'Académie des sciences sociales [à Pékin], Yang Chunxue, estime que, dans ce domaine, le gouvernement et les hauts fonctionnaires donnent un bien mauvais exemple : ils aiment le faste et accordent une grande importance à l'apparence. Beaucoup de ceux qui symbolisent aujourd'hui la réussite se comportent ainsi, ce qui influence la manière dont consomme l'ensemble de la société chinoise.

Source : www.courrierinternational.com › Hebdo n° 1106-12 janv. 2012.

Annexe 14 : L'évocation du luxe fait peur au gouvernement chinois.

Pékin a interdit les affichages publicitaires vantant un style de vie luxueux et banni des mots tels "royal" ou "luxe" des publicités, au moment où le gouvernement chinois s'alarme ouvertement du fossé grandissant entre riches et pauvres, a rapporté lundi le China Daily.

L'Administration de Pékin pour l'Industrie et le Commerce a donné la semaine dernière aux annonceurs jusqu'au 15 avril pour corriger leurs publicités et cesser la "promotion de l'hédonisme" et du "culte des produits étrangers" dans la capitale, explique le journal sans davantage de précisions.

Ces publicités créent un climat "malsain", selon l'Administration qui menace les réfractaires d'une amende pouvant aller jusqu'à 30000 yuans (3400 euros).

Parmi les mots désormais interdits figurent "suprême", "royal", "luxe" ou "classe", fréquemment utilisés pour la promotion de maisons, voitures ou vins.

La ville de Chongqing (sud-ouest) avait, la semaine dernière, banni également du vocabulaire de la publicité immobilière les mots "meilleur", "unique" et "irremplaçable".

Les courtiers CLSA Asia-Pacific Markets ont estimé en janvier que la Chine allait devenir le premier marché du luxe d'ici à 2020, avec 44% des ventes mondiales.

Mais le gouvernement chinois s'alarme de plus en plus du creusement du fossé entre riches et pauvres au moment où l'inflation rogne les plus petits salaires.

Le Premier ministre Wen Jiabao a expliqué au début du mois que l'objectif essentiel du plan quinquennal 2011-2015 qui vient d'être adopté est de "résoudre le problème des inégalités de revenus".

Source : *Pourquoi le marché du luxe défie la crise* L'Expansion.com avec AFP - publié le 17/10/2011

Annexe 15 : De grands parfumeurs condamnés pour entente sur les prix

De grands parfumeurs, tel que Chanel, Guerlain ou L'Oréal mais aussi des distributeurs, comme Marionnaud, Nocibé et Sephora ont été condamnés au total à plus de 40 millions d'euros d'amendes par la cour d'appel de Paris pour entente sur les prix.

La Cour a confirmé une décision de l'Autorité de la concurrence prononcée en 2006, contre treize grands noms du luxe et trois sociétés de distribution de parfums et de cosmétiques, pour avoir fixé un prix public indicatif des produits, ainsi qu'un taux de remise maximum, pour uniformiser les prix vers le haut.

Le Conseil de la concurrence reprochait également aux fournisseurs la mise en place d'une "police des prix", c'est-à-dire des contrôles des prix, des pressions et des menaces de représailles commerciales vis-à-vis des distributeurs récalcitrants. Le montant total des amendes a cependant été réduit, passant de 46,2 à 40,2 millions d'euros.

Les fournisseurs condamnés sont Beauté Prestige International (Jean Paul Gaultier et Issey Miyake), Chanel, Clarins Fragrance Group, Comptoir nouveau de la parfumerie - Hermès Parfums, Parfums Christian Dior, Elco (Clinique et Estée Lauder), Guerlain, L'Oréal, LVMH Fragrance Brands, Sisheido Europe, YSL Beauté. Les distributeurs condamnés sont Marionnaud, Sephora et Nocibé.

Ce dossier, qui porte sur une entente présumée entre 1997 et 2000, a connu un parcours judiciaire particulièrement long puisque c'est la troisième fois qu'il est examiné par la cour d'appel, les deux précédentes décisions ayant été contestées devant la Cour de cassation. Dans les deux cas, les hauts magistrats avaient demandé que l'affaire soit rejugée en appel.

Source : www.lemonde.fr › Economie -27 janv. 2012

Annexe 16 : Hermès veut conquérir la Chine avec Shang Xia

Arrivé tardivement sur ce marché, le groupe de luxe entend rattraper son retard en lançant au printemps prochain une nouvelle marque, Shang Xia, à Shanghai.

Shang Xia signifie en mandarin «dessus-dessous». C'est aussi le nom de la marque que le groupe de luxe Hermès va lancer au printemps prochain pour conquérir le marché chinois. D'après les informations transmises à la presse par Patrick Thomas, gérant d'Hermès International, il s'agira d'une maison «authentique, avec un style, des matières et des savoir-faire ancrés dans la culture chinoise».

Cette nouvelle griffe proposera du prêt-à-porter, du mobilier et des arts de la table chinois. La direction générale et artistique sera confiée à Qiong-Er Jiang, fille d'un célèbre architecte local. Cette dernière aura une part minoritaire du capital, la majorité revenant à Hermès.

C'est la première fois de son histoire que le groupe de luxe lance une marque. Jusqu'ici, Hermès ne s'était développé que sous son propre nom en rachetant des sociétés artisanales comme l'horloger Vaucher ou le bottier John Lobb. Mais le marché chinois est plus difficile à conquérir.

Malgré ses 16 boutiques, Hermès a du mal à décoller à cause de ses prix trop élevés. Cette marque devrait donc permettre de proposer à cette clientèle des produits moins chers fabriqués sur place. L'enjeu est de taille car les chinois devraient tirer la croissance du marché du luxe en 2010.

Pour s'assurer de la crédibilité, Shang Xia sera aussi lancée dans la capitale française. «Sa présence à Paris lui donnera une crédibilité supplémentaire, notamment auprès des touristes chinois de passage en France», explique Patrick Thomas. Pour le moment, le groupe ne précise pas combien de points de vente ouvriront ni quand. Une communication plus officielle devrait être faite l'an prochain.

Source : *Lefigaro.fr* (21/12/09)

Hermès inaugure une boutique Shang Xia à Paris

La marque chinoise, lancée par Hermès en 2010 en Chine, s'installe à Paris dans un magasin de la rue de Sèvres, auparavant occupé par le maroquinier Furla. Le sellier a précisé que l'espace, d'une surface de 80 mètres carrés, n'ouvrira « pas avant la fin de l'année ». Il sera à deux pas du magasin Hermès situé à Saint-Germain-des-Près et ouvert fin 2010. Shang Xia, qui se veut la vitrine d'un savoir-faire chinois, propose des lignes de bijoux, textile, objets pour la maison et mobilier, toutes liées à la culture chinoise. Jusqu'à présent, la marque n'était présente qu'à Shanghai, où elle a fait ses débuts en septembre 2010. Un second magasin devrait ouvrir au deuxième semestre à Pékin. Selon le PDG de Hermès, Patrick Thomas, Shang Xia permet à la maison de « transférer sa philosophie en Chine » et de « créer un Hermès chinois ». Au bout d'un an, la marque avait dépassé ses objectifs de vente, mais n'enregistrait pas encore de bénéfices.

Source : *Abc-luxe.com* 06/02/2012

Annexe 17 : L'industrie du luxe ou comment associer objets et représentations

Source : *L'industrie du luxe ou comment associer objets et représentations* Olivier Bomsel, *Annales des Mines - Réalités Industrielles* Juillet-Août 1995 pp. 14-20

Extraits ...

... Des mesures pour développer des marques de luxe

Nous terminerons cet article en précisant les points essentiels de conclusion de notre étude.

Le développement des marques de luxe est fondé sur l'existence d'une rente de représentation ou d'image, correspondant au consentement du consommateur à payer le produit, identifié par la marque, au-delà de son coût complet.

Pour que cette rente existe, il faut des règles de propriété strictes ; une marque de luxe est un capital et la propriété de ce capital doit être protégée.



Pour que cette rente soit perçue, il faut valoriser le consentement du consommateur à payer cher le produit ; la distribution non exclusive et, a fortiori, non sélective, détourne le consentement à payer du consommateur vers d'autres produits ; il ne peut exister de rente de luxe durable sans maîtrise de la distribution.

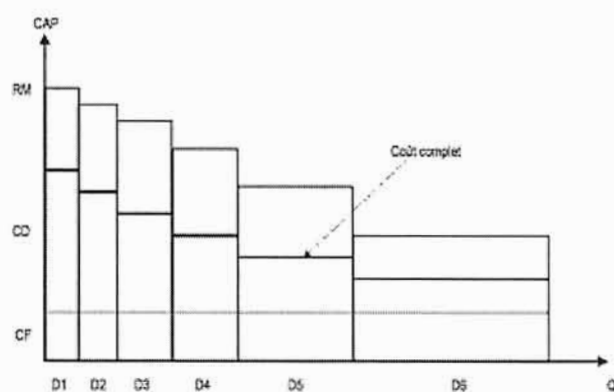
Le consentement du consommateur à payer pour la marque est plus fort sur les produits de haut de gamme ; l'industrie du luxe doit donc élaborer des produits de qualité ; la baisse de la qualité réduit à terme le consentement du consommateur à payer pour la marque de luxe.

L'industrie du luxe doit, en conséquence, pouvoir s'appuyer sur des réseaux productifs dynamiques et concurrentiels, que ceux-ci soient intégrés ou non ; l'intégration (cas d'Hermès, Chanel, Louis Vuitton, Cartier) permet le contrôle exclusif de la rente mais peut s'avérer coûteuse en cas de retournement du marché ; les partenariats avec les licenciés et sous-traitants développés par la plupart des autres marques, offrent beaucoup plus de souplesse financière, mais requièrent de la part de celles-ci, un partage des rôles clair et un contrôle qualité intense ; les stratégies de licence n'ont de sens à long terme que si elles contribuent à renforcer les réseaux productifs sur lesquelles s'appuie la marque.

Le consentement à payer pour une marque est toujours précaire ; pour l'entretenir et l'internationaliser, les marques de luxe doivent investir dans la création de représentations et dans l'extension de leur notoriété ; ce processus est à la fois capital-intensif et risqué ; la dynamique industrielle de l'industrie du luxe est donc soumise à de fortes contraintes financières, néanmoins, les stratégies centrées exclusivement sur l'exploitation financière des représentations, c'est-à-dire sur la simple apposition de la marque aux objets, sans maîtrise de la fabrication ni de la vente, liquident à terme le capital de la marque.

De nouvelles marques se créent par la conjugaison de talent créatif, de savoir-faire industriel, de maîtrise commerciale ; la haute couture permet, grâce aux retransmissions mondiales des défilés, d'étendre rapidement la notoriété d'un créateur ; de nouvelles marques, potentiellement puissantes et souvent étrangères, vont apparaître avec l'adossement de créateurs à des groupes financiers ou des réseaux de communication et de distribution.

L'industrie du luxe a besoin d'instances de coordination spécifiques ; celles-ci doivent offrir à la fois une représentation flatteuse des marques, relevant le coefficient d'image de leur produits, et un outil stimulant leur compétitivité, c'est-à-dire, incitant au maintien de la qualité et au contrôle de la distribution ; les synergies entre marques de luxe abaissant les coûts fixes des magasins exclusifs (réseaux commerciaux spécialisés) devraient, dans l'avenir, être systématiquement explorées et développées.



RM : rente de marque CAP : consentement à payer D1 : distributeurs CF : coût de fabrication CD : coût de distribution et de publicité Q : quantités

Fig. 1. – Structure de la rente de marque. Source : Cerna.

- Les segments de marché sont classés par ordre de consentement à payer décroissant. Hypothèses :
- les coûts marginaux sont les coûts moyens dans la fabrication (pas d'économie d'échelle) ;
 - à chaque segment correspond un circuit de vente séparé engendrant des coûts de distribution spécifiques.

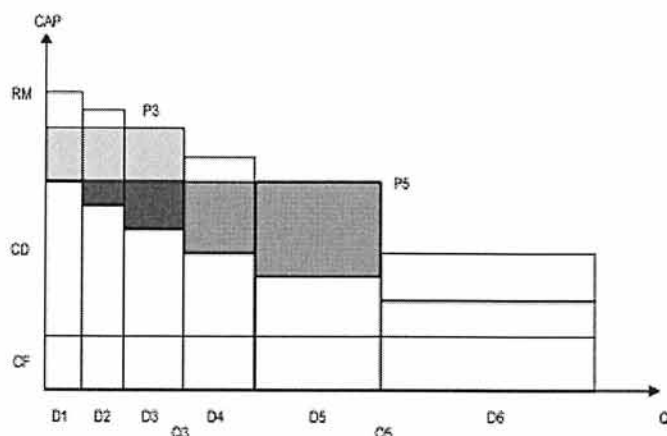


Fig. 2. – Capture de la rente de marque. Source : Cerna.

La rente globale instantanée engendrée par (Q5, P5) est plus grande que celle engendrée par (Q3, P3). Néanmoins, D5 en contrôle l'essentiel, ce qui lui permet, s'il n'est pas exclusif, de s'en approprier une grande part. En outre, la large diffusion D5 peut banaliser le produit et tendanciellement réduire le CAP de représentation.

Annexe 18 Les prix du luxe : La crise relance le débat.

Un article peu cher reste-t-il un produit de luxe ? Le lancement de plusieurs collections de grandes griffes à mini prix relance le débat. Au mois de novembre, depuis quatre ans, toutes les fashionistas ont pris l'habitude de se battre pour les séries limitées du suédois H&M et de ses invités saisonniers prestigieux. Aujourd'hui, c'est chez Marc Jacobs que ça se passe. Stylo à 1 euro, bretelles à 20 euros, le luxe ne se paye plus, mais tout est en série limitée et déjà certains produits sont introuvables. Est-ce toujours du luxe ? Pour faire face à la crise, les grandes marques doivent-elles changer leur stratégie marketing ? Si les études économiques les plus récentes montrent que le secteur n'échappera pas au marasme économique, pour autant les grands noms de la mode ne sont pas encore prêts à baisser franchement leurs prix. Stratégie de marque oblige....

Ici c'est très clair, ce qui définit le luxe ce n'est pas le prix mais la rareté. Si tous les objets sont accessibles, ils sont produits en série limitée. « Ce sont des « special items ». Ils existent tant qu'il y a du stock. », explique-t-on chez Marc Jacobs. L'idée de Marc Jacobs et de Robert Duffy, son acolyte, est « que tout le monde puisse se faire plaisir ». C'est faire en sorte que le plus grand nombre connaisse un univers, un esprit. « Toucher une multitude de gens avec un message charitable, c'est une définition moderne du luxe. Les choses n'ont pas besoin d'être chères pour appartenir au monde du luxe », affirmait Robert Duffy dans le Monde, il y a quelques semaines....

Si l'on en croit l'étude de Bain & Company publiée le 31 octobre, le marché du luxe entrera en récession en 2009. Une première depuis six ans. Et ce sont d'abord les marques dites « accessibles » telles Coach ou Ralph Lauren qui pourraient en pâtir, d'après lui. **À l'opposé, ce sont les accessoires qui resteraient toujours maîtres du marché, avec une croissance de 4 % pour la maroquinerie et les marques « super haut de gamme », à l'instar d'Hermès, qui s'en sortiront le mieux.** Pour Joëlle de Montgolfier, directrice du pôle d'expertise européen « Distribution, Grande Consommation et Luxe », « S'il y a déjà eu un phénomène de démocratisation ces dernières années avec les extensions de lignes les développements de parfums, de cosmétiques et de lignes d'accessoires, aujourd'hui c'est une source de fragilité ». **En résumé, les consommateurs du bas**



HERMÈS

arrêtent de dépenser et ceux du haut veulent de l'ultra premium. « Il y aura de moins en moins de place pour le moyen », ajoute-t-elle. Aucune raison de baisser les prix, si ceux-ci correspondent bien à la valeur ajoutée du produit. *« Toute stratégie de débandade, prise dans la panique endommage l'image de la marque ».* Et les marques solides n'en sont pas à leur première crise, elles s'y préparent depuis plusieurs années et ont pris un certain nombre de décisions prudentes et non visibles pour le consommateur (réduction de coûts, d'ouverture de boutiques, etc...). Indéniablement, le luxe vit une période de réajustement dont certains se réjouissent comme Vincent Grégoire qui, visionnaire, avait baptisé son cahier de tendance 2008, *« Vive la crise ! »*.

Source : <http://www.prestigium.com> , 03.12.2008 par Berthe Teilov

Annexe 19 : Sensibilité prix du consommateur de luxe d'après l'Institut Français de la Mode.

Un récent sondage mené par l'institut Opinion Way pour l'Association des Professionnels du Luxe met clairement en évidence une très légère progression de la sensibilité aux prix des consommateurs de produits de luxe (1) Néanmoins, ce critère n'apparaît qu'au troisième rang dans le processus de décision d'achat et semble clairement moins important que les caractéristiques intrinsèques du produit (qualité, design, matériaux...) et que sa marque. Il faut donc relativiser l'importance du prix, y compris en période de crise, car comme le notent les auteurs de l'étude, même lorsque les acheteurs estiment que le prix d'un produit n'est pas réellement justifié, ils ont quand même tendance à en faire l'acquisition.

Néanmoins, les questionnements sur le prix et la valeur des produits sont dans l'air du temps et conduisent de nombreuses entreprises, en particulier dans le prêt-à-porter, à retravailler leur positionnement, soit en poursuivant voire en accentuant leurs hausses de prix, soit en explorant le marché potentiel de l'« affordable luxury » qui cible une clientèle plus jeune en plein devenir (citons par exemple Redux par Givenchy, Carven ou les nombreux lancements de lignes bis depuis quelques mois).

Les grands noms semblent être restés à l'écart de cette tentation du « trading down ». C'est ce que mettent en évidence les travaux d'un groupe de chercheurs en marketing (2), qui ont analysé un large panel de sacs Vuitton et Gucci sur la période 2008-2009. Ils parviennent à la conclusion que les produits proposés par ces deux marques depuis la crise sont en moyenne plus chers que ceux des années précédentes. De plus, à partir d'un indice de prééminence de la marque, ils montrent que ces sacs mettent encore plus nettement en évidence les éléments d'identification des marques, que leurs signaux de reconnaissance sont encore plus visibles et évidents. La crise n'a donc pas freiné l'affirmation statutaire d'une partie de la clientèle. La « nouvelle simplicité », la modestie que certains appelaient de leurs vœux, ne semble pas à l'ordre du jour dans le luxe.

(1) Sont ici couverts les secteurs de la mode, maroquinerie, parfums, cosmétiques, horlogerie et joaillerie.

(2) Voir notamment Joseph C. Nunes, Xavier Drèze, Young Jee Han (2009) « Conspicuous consumption in a recession : toning it down or turning it up ? ».

Source : LA LETTRE ÉCONOMIQUE, JUIN 2010 - n°183 P.05 FRANCK DELPAL de l'IFM

Annexe 20 : Le style inédit de prime au leader; Hermès.

La division montres a gagné une notoriété globale dans l'univers select de la haute horlogerie. Sans disqualifier son entrée de gamme.

Le modèle paraît aussi emblématique de votre stratégie de requalification du métier horloger. Très loin d'ailleurs de ce que vous aviez fait chez Tag Heuer il y a plus d'une décennie.



HERMÈS

Il ne faut jamais répliquer ce que l'on a déjà fait. La montre Hermès est de toute façon trop particulière.

Cela fait 100 ans que la maison fait de la montre. L'horlogerie est devenue l'un de nos métiers à part entière en 1978, quand Jean-Louis Dumas a ouvert le siège à Bienne, mais nous sommes toujours en position de challenger. C'est un défi. Nous devons démontrer notre capacité à réaliser un produit disruptif et respectable. L'approche n'est pas de fonctionner comme une manufacture au sens stricte, mais de proposer de l'horlogerie de haute facture en nous appuyant sur des savoir-faire de pointe. En ce sens, "Le temps suspendu", réalisé avec l'horloger Jean-Marc Wiederrecht (société Agenhor), est, tout à fait emblématique.

- La montre avait été introduite en 1978 pour recruter et rajeunir la clientèle. Est-ce toujours vrai ?
- C'est toujours le cas. Cela tient à la nature même du produit et au positionnement prix, avec une entrée à 2500.
- La stratégie de croissance repose pourtant précisément sur l'augmentation du prix moyen. N'est-ce pas un risque à terme ?
- Notre stratégie reste équilibrée. La croissance repose grosso modo à moitié sur l'augmentation du prix moyen et pour moitié sur l'augmentation des volumes.
- Mais vous avez clairement pris une orientation plus mécanique (versus quartz) et plus masculine, donc un positionnement sur des segments plus élevés.
- Nous avons dû reconstruire l'offre produit, en lui donnant plus de visibilité et en rééquilibrant la pyramide. Quand je suis arrivé, la maison travaillait avec 12 familles. Nous en sommes aujourd'hui à 4 familles et 500 références. La montre mécanique représente une part importante de cette offre, exactement 33% du mix en 2011, avec près de 40% de modèles masculin, mais nous ne nous sommes pas coupé des produits de plus grande accessibilité. Nous nous sommes en réalité installés dans un espace encore mal servi dans le mécanique, entre 3000 et 7000 francs.

Source : L'Agéfi Suisse AGFIF Français (c) 10 février 2012 L'AGEFI Le Quotidien Suisse des Affaires et de la Finance.