



CERNA, Centre d'économie industrielle
Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris

60, bld St Michel - 75272 Paris cedex 06

Téléphone : (33) 01 40 51 90 36

Fax : (33) 01 44 07 10 46

E-mail : bomsel@cerna.ensmp.fr

<http://www.cerna.ensmp.fr/>

L'industrie du luxe ou comment associer objets et représentations

Olivier Bonsel

Annales des Mines - Réalités Industrielles

Juillet-Août 1995

pp. 14-20

L'industrie du luxe ou comment associer objets et représentations

Un produit de luxe est l'association d'un objet et d'une représentation, autrement dit, d'un élément objectif et d'une idée ou une image subjective. Cette caractérisation - qui ne leur est toutefois pas exclusive - confère aux produits de luxe en tant que marchandise, une singularité économique, et implique une politique spécifique du développement de cette industrie.

par Olivier Bomsel

Directeur Adjoint du Cerna (1)

In imagine pertransit homo.

Ah ! L'homme passe vraiment de même qu'une ombre, ou de même qu'une image en figure et, comme lui-même n'est rien de solide, il ne poursuit aussi que des choses vaines, l'image du bien et non le bien lui-même (2).

Selon une étude récente du Cerna (3), l'industrie du luxe représente en France un chiffre d'affaires annuel de plus de 100 milliards de francs, dont 58 % en moyenne, à l'exportation, emploie directement 66 000 person-

nes, et dégage une balance commerciale nette de 51 milliards de francs. Ces chiffres font de cette industrie un ensemble dont le poids économique est comparable à celui de l'industrie aéronautique et spatiale. Quelles sont les spécificités de l'industrie du luxe ? Comment analyser les stratégies des firmes qui la développent ? Peut-on envisager des mesures de politique industrielle capables de la stimuler ? Cet article aborde ces questions en posant d'abord des hypothèses fondées sur la singularité économique du produit de luxe en tant que marchandise, et en développant les conséquences économiques et stratégiques.

Hypothèses et vocabulaire

Un produit de luxe est l'association d'un objet et d'une représentation, autrement dit d'un élément objectif et d'une idée, d'une image subjective. L'objet peut être largement immatériel, combinant un bien et un service : le confort du salon d'un couturier ne s'emporte pas avec la robe, mais il offre un service réel au consommateur, indissociable de la robe. Les caractéristiques d'un objet de luxe s'étendent jusqu'aux conditions d'achat. On peut d'ailleurs lui préférer la notion de « formule », employée dans certains restaurants : Lindsey Owen-Jones, PDG de l'Oréal, évoque, à propos des « produits de beauté » de son groupe, l'association « d'une formule et d'une communication ». Nous garderons néanmoins pour cet aspect le terme d'objet, en référence à la dimension objective du produit. Pour désigner la dimension subjective, les professionnels parlent volontiers de « l'image » du produit, en référence à l'imaginaire du consommateur. Cette « image » subjective étant largement suggérée à partir d'images matérielles (photos, cinéma), mais aussi de mots tels qu'« histoire », « tradition », « beauté », « érotisme », voire de noms

propres (Coco Chanel, Yves Saint-Laurent), on lui préférera le terme plus exact de représentation. Une représentation est l'ensemble des images et des mots, déclenché par la perception d'un objet ou l'évocation d'un nom. En l'occurrence, il s'agit, on va le voir, du nom de la marque. L'intérêt du concept est qu'il souligne le caractère subjectif de ce qu'on appelle communément l'image : il y a autant de représentations que de consommateurs potentiels du produit. Chaque consommateur porte sa propre conception du luxe.

Cette caractérisation n'est pas exclusive des produits de luxe. Néanmoins tous les produits de luxe la vérifient. Les produits de luxe doivent avoir, pour reprendre l'expression d'un professionnel, un fort « coefficient d'image », c'est-à-dire dans le couple objet + représentation, une forte proportion de représentation. En outre, les représentations dont il s'agit ne sont pas le simple prolongement des propriétés objectives de l'objet. Le luxe s'oppose a priori à l'utilitaire et au fonctionnel pur, domaines dans lesquels la concurrence porte avant tout sur des performances objectives, fussent-elles idéalisées par la réputation de la marque : il n'y a pas de marque de luxe en élec-

Le luxe d'une Ferrari tient davantage du mythe de l'engin rouge que des qualités mécaniques de la voiture

troménager, en bureautique, en photo vidéo ou en électronique grand public. Le luxe d'une Ferrari tient davantage du mythe de l'engin rouge que des qualités mécaniques exploitables de la voiture.

La marque est le *nom propre* de l'ensemble des représentations associées par les consommateurs aux produits qui la portent. Les professionnels désignent volontiers cet ensemble comme le « territoire » de la marque. Plus ou moins vaste, ce « territoire » est limité par la nécessaire cohérence des représentations qu'il contient. La notion de cohérence est complexe, nous ne pouvons l'explorer en détail ici. Disons simple-

(1) Centre d'économie industrielle de l'École des mines de Paris.

(2) Bossuet - Sur la mort, Sermon pour la quatrième semaine du Carême, prêché au Louvre, le 22 mars 1662.

(3) L'industrie du luxe dans l'économie française, par Pierre-Noël Giraud, Olivier Bomsel, Elodie Fieffé-Prévoit. Étude cofinancée par le ministère de l'Industrie et le Comité Colbert. Collection Etudes, ministère de l'Industrie, septembre 1995.

ment que c'est un lien symbolique, un langage capable d'unifier les représentations de la marque. Marquer un nouveau produit revient à modifier à terme l'ensemble des représentations de la marque, ce qui peut les rendre incohérentes. Guerlain, qui se déclare « parfumeur » ne veut pas griffer de prêt-à-porter. Si Chanel griffait une lessive, son langage deviendrait insaisissable.

Le marquage d'un objet lui confère une valeur supplémentaire, une rente de marque correspondant à la valeur d'usage pour le consommateur de la représentation associée. Le consentement du consommateur à payer (CAP) pour la marque est d'autant plus fort que celui-ci se sent impliqué dans ses représentations. En règle générale, les représentations des marques de luxe engagent la personne même du consommateur : vêtement, odeur, apparence physique, objets personnels, cadeaux, hospitalité...

La marque s'exploite à travers des produits ; d'où l'enjeu pour le détenteur de la marque d'exercer un contrôle sur les produits qui la portent, lui assurant de s'approprier une part significative de la rente. La contrefaçon constitue une forme particulière (et illégale) d'appropriation de la rente. Il en existe d'autres, parfaitement légales : tous les acteurs économiques de la chaîne séparant le détenteur de la marque du consommateur final, et notamment les distributeurs, tentent de capter à leur avantage une part de la rente qui passe entre leurs mains.

Dès lors qu'elle crée de la valeur en s'apposant à un objet, la marque est un facteur de production, ou si l'on préfère, un actif industriel. A ce titre, elle est soumise aux règles (aux lois) de la propriété. C'est un capital qui s'achète et se vend.

En tant qu'actif industriel, une marque se gère en partie comme un territoire (celui de ses représentations), présentant en cela, certaines analogies avec les ressources naturelles. Une marque s'invente, s'explore, s'établit, s'exploite, s'entretient, se sédimente, s'étend, s'écrème, s'use, s'altère, s'épuise. De nombreux métiers de création, de mise au point, de fabrication, de vente, de communication, de financement, sont au service des dynamiques industrielles et financières correspondantes. Ces métiers s'articulent tantôt de manière intégrée au sein d'une firme unique, tantôt font l'objet de concession et de sous-traitance.

Néanmoins, à la différence des ressources naturelles dont la signature disparaît dès que le produit extrait

devient une commodité (nul ne sait de quel gisement de cuivre provient le fil électrique de sa lampe de chevet), la marque, elle, circule avec l'objet qui la porte et, à ce titre, acquiert de la notoriété. La diffusion des produits de luxe présente des aspects contradictoires :

- la circulation du nom de la marque associée à l'objet en étend la renommée, et potentiellement la demande ;

- en renforçant la dimension matérielle de l'objet (on le voit davantage), elle peut réduire la part de représentation associée au produit (le coefficient d'image) et donc tendanciellement, dévaloriser la marque ;

- elle entraîne l'extension des réseaux de production et de distribution, et partant, pour les marques ne pouvant maîtriser cette

extension de façon intégrée, risque de multiplier les acteurs prétendant à la rente ;

En d'autres termes, la dynamique de gestion d'une marque, et particulièrement d'une marque de luxe, se déploie suivant trois axes : premièrement, le renouvellement des objets ; deuxièmement, la conservation du capital de représentation ; et, troisièmement, le contrôle de la rente. Une marque se crée par la combinaison de talent artisanal ou artistique, de ressources naturelles et de temps. Ce dernier facteur peut être largement substitué par du capital financier. Dès lors que la marque existe, elle peut être exploitée : l'industriel doit alors valoriser son territoire, développer ses produits, étendre ses marchés, entretenir ses représentations.

Valoriser le territoire de la marque

Le territoire d'une marque est l'espace des représentations associées à ses produits. Le territoire d'une marque s'arrête là où, selon les professionnels, elle cesse d'être « légitime », c'est-à-dire aux objets dont le lien symbolique avec les représentations de la marque cesse d'être explicite. Un couturier peut s'autoriser à créer des accessoires (bijoux, sacs à main, lunettes...) à porter avec ses vêtements. Tout ce qui se porte, jusqu'au parfum, fera partie du prêt-à-porter. Le mannequin incarnera ce lien symbolique. La réciproque est fautive. Guerlain, parfumeur, doit, pour occuper ses magasins, commercialiser du linge de nuit ou de salle de bains (peignoirs,

robes d'intérieur...) : le lien au territoire, « le vêtement autour du parfum », apparaît plus ténu, mais ne menace pas la cohérence de la marque. En revanche, Guerlain ne se sent pas légitime à griffer d'autres vêtements. Ailleurs, Dior, représentation de l'élégance bourgeoise, peut habiller les nouveau-nés. Yves Saint-Laurent, jadis plus sulfureux, serait moins légitime à le faire.

Exploiter le territoire d'une marque consiste donc à inscrire des objets nouveaux dans l'ensemble des représentations de la marque, à fabriquer ou faire fabriquer ces objets, et à les vendre. Inversement, le territoire d'une marque doit être systématiquement protégé, faute de quoi, des concurrents peuvent étre tentés de se l'approprier :

Si Chanel griffait une lessive, son langage deviendrait insaisissable

Cartier a dû commercialiser des foulards pour empêcher un tiers de déposer sa marque dans les produits textiles. Les succès dans ce domaine sont aussi fréquents que les échecs. En cas de réussite, la circulation de ces nouveaux objets élargit le territoire de la marque tout en développant sa notoriété (Anaïs Anaïs de Cacharel). Elle peut aussi banaliser - tirer hors du luxe - les représentations associées à la marque (tout ce qui éloigne Lacoste de la terre battue, les sous-vêtements Dior ou Pierre Cardin), ce qui n'empêche nullement, d'ailleurs, le succès financier. En cas d'échec, la diversification porte un préjudice durable à la marque qui ne s'effacera qu'avec le temps et la sédimentation de nouveaux succès (Parfums Lacroix).

L'une des difficultés majeures, pour une marque portant le nom de son inventeur, est de recruter le nouveau créateur qui pérennisera ou prolongera son territoire après que l'inventeur a disparu. Deux contraintes sont à respecter :

- le nouveau créateur doit mettre son talent au service de la marque, autrement dit, trouver comment souscrire, à travers sa création, aux codes du territoire ; (Lagerfeld a manifestement inventé une « signalisation Chanel à partir des éléments identifiant les créations de la fondatrice) ;

- au fur et à mesure qu'il rencontre le succès, et qu'il bénéficie pour sa propre notoriété des dépenses de communication de la marque, le nom du créateur sous contrat devient à son tour une marque qu'il est tenté d'exploiter lui-même ; ce processus, inéluctable si le créateur a du talent, ne doit pas s'opérer au détriment de

la marque de départ.

Au-delà des pertes financières directes, les échecs dans ce domaine dévaluent le capital de la marque. Néanmoins, les marques fortes, c'est-à-dire au territoire très marqué par le fondateur et son règne, ont, en dépit des échecs successifs, du mal à disparaître et sont toujours susceptibles d'être reprises.

Développer les produits

Les produits de luxe combinent des objets et des représentations. La dynamique économique des marques du luxe consiste à faire surgir de leur territoire des objets à caractère plus utilitaire s'adressant à des marchés de grande diffusion, en leur associant, par l'opération de la marque, des représentations incarnées par des objets prestigieux. La malle Vuitton, la selle de cheval Hermès, les robes de haute couture s'adressent à des marchés très étroits : les robes de haute couture sont davantage faites pour être montrées que pour être vendues. Ce sont des produits fortement créateurs de représentations qui contribuent à spécifier le territoire et nourrissent la communication des marques.

La rente, quant à elle, s'obtient sur des produits de grande diffusion tels que le sac de ville ou de voyage, le carré ou la cravate de soie, le prêt-à-porter, les cosmétiques ou le parfum. La perfection, concept anti-économique, cède alors le pas à la qualité. Dans les années 1970, Cartier a été l'un des premiers à diffuser sa marque avec le concept du « Must » étendu à toute sa gamme. Cette stratégie, basée sur un comportement d'imitation de classe, aujourd'hui peut-être dépassé, a permis à la firme de croître à près de vingt pour cent par an entre 1972 et 1990.

Toutefois, les produits de plus large diffusion sont en concurrence avec des produits de non-luxe ayant, toutes choses égales par ailleurs, une dimension utilitaire : aux yeux du consommateur, l'objet doit justifier son prix élevé. La singularité de l'industrie du luxe réside dans le calcul suivant :

- le consommateur sait évaluer son consentement à payer (CAP) pour la marque, c'est-à-dire la différence de prix entre l'objet marqué luxe et l'objet, de qualité objective équivalente, non marqué luxe ;

- si la qualité baisse, la différence de prix excède le CAP pour la marque ; cette baisse de qualité, en modifiant les représentations associées, réduit elle-même le CAP pour la marque, d'où un cercle vicieux de baisse du CAP, des prix, et de la qualité ;

- inversement, une qualité en progrès, si elle s'adosse à des représentations cohérentes, engendrera une dynamique vertueuse d'accroissement à long terme du CAP pour la marque.

Autrement dit, la qualité d'un produit de luxe résulte d'une contrainte économique réelle : l'existence de produits de qualité supérieure à prix moindres érode le CAP de représentation. En identifiant des produits pour lesquels le sommet de la gamme est - en termes de fonctions objectives - accessible, moyennant une hausse limitée des coûts (4), la marque de luxe peut valoriser son « coefficient d'image » global. Mieux, si elle parvient à s'imposer comme le premier nom venant à l'esprit pour le produit considéré (« top of mind »), elle bénéficie d'une représentation complémentaire, qui lui permet d'obtenir un CAP encore supérieur.

L'imitation et les progrès constants effectués par leurs concurrents du luxe (volatilité du CAP pour une marque particulière au profit d'autres marques de luxe) et du non-luxe (amélioration fonctionnelle des objets) obligent les marques de luxe à innover sans cesse pour maintenir

leur position. Il n'existe pas de position dominante qui n'exige un renouvellement des produits.

C'est une évidence pour les créations de mode qui requièrent entre deux et quatre collections par an et par ligne de produits. Mais le phénomène s'étend et s'accélère sous l'effet conjugué de la concurrence et de la banalisation de la consommation des parfums et cosmétiques : on lance actuellement près de 80 parfums par an, dont 40 au cours des trois derniers mois de l'année.

La spécificité de la concurrence sur les produits de luxe est qu'elle joue simultanément sur les performances de l'objet et sur les représentations.

4 Ces produits ne doivent pas remettre en cause l'automatisation ou l'industrialisation des techniques. Un carré ou une cravate Hermès, un sac Vuitton, un rouge à lèvres Guerlain ou Chanel ne peuvent se vendre plus d'une fois et demie à deux fois le prix du produit concurrent le plus proche. Le consentement du consommateur à payer (CAP) Pour une marque, fût elle « top of mind », existe, mais n'est pas infini.

Un produit de luxe est compétitif s'il est au moins aussi bon que ses concurrents (du luxe ou du non-luxe) et si le coût des représentations qui lui sont associées est inférieur au CAP que ces représentations suscitent.

Étendre les marchés

Le luxe est mondial. Néanmoins chaque marché régional a ses spécificités. En fonction des représentations qu'elle véhicule, chaque marque dispose d'atouts ou de faiblesses sur les différents marchés régionaux.

Le Japon apprécie le savoir-faire artisanal : Baccarat ou Hermès y jouissent d'une image forte, en regard de leur taille. Les Etats-Unis privilégient le rapport qualité-prix et la création. La formation des vendeurs aux spécificités du produit de luxe y est réputée difficile.

Les marchés en émergence d'Asie et d'Amérique latine, voire l'ex-URSS, cherchent des signes de différenciation sociale. Les marchés les plus neufs sont les plus ouverts à l'introduction de signes purs associés aux objets. Pierre Cardin a bâti son succès en entrant le premier sur tous les marchés émergents.

Choisir les moyens de son internationalisation constitue un dilemme stratégique pour les firmes de luxe. Où produire, par quels moyens, comment vendre, à quel prix ? De nombreuses options existent avec leurs avantages et leurs risques. Ces options engagent des choix stratégiques décisifs.

Sur les marchés valorisant le signe pur, c'est-à-dire sur lesquels le nom d'une marque occidentale évoque, avant tout des représentations de prospérité et de réussite sociale, l'exploitant vise d'abord la notoriété. La circulation du produit fait autant pour la pénétration de la marque que la communication sur les représentations. Les stratégies de pénétration observées reposent généralement sur le choix d'un distributeur. Une fois le nom de la marque reconnu, il est alors possible de lui associer de nouvelles représentations en lançant de nouveaux produits.

Entretenir les représentations

Les représentations s'usent et se déforment. En outre, chaque produit a besoin de représentations propres : chaque parfum a son "univers", chaque ligne de vêtements, sa cible. Les représentations de la marque par le consommateur sont un élément déterminant du prix, donc de la rentabilité. Les firmes du luxe font ef-

fectuer régulièrement des études d'image par des consultants spécialisés distinguant la notoriété (connaissance et reconnaissance du nom) des représentations associées. La communication est un métier industriel : son objet est, d'une part, de propager la connaissance du nom de la marque et, d'autre part, d'y associer des représentations, si possible génératrices de CAP.

La communication fait partie des métiers de l'industrie du luxe. Elle s'appuie sur des événements (défilés de produits d'image, parrainages de toutes sortes, glorification du créateur, exposition des savoir-faire...), de la publicité payante et du rédactionnel (publications spécialisées rendant compte des événements et des produits. La communication sur la marque - indépendamment des produits - est la seule activité stratégique qui ne soit jamais sous-traitée. Ainsi, par exemple, existe-t-il des marques de luxes dont l'activité "produit" est entièrement sous-traitée ou concédée, y compris la communication spécifique sur les produits, et dont les dépenses ne concernent que la gestion des représentations de la marque (création haute couture notamment).

Le coût des représentations est une barrière à l'entrée. Ce coût, généralement élevé, peut se décomposer en deux éléments : la création des représentations

(création haute couture, création publicitaire...) et la circulation des représentations

(coût de l'espace médiatique). A titre d'exemple, le budget de lancement d'un parfum se situe entre 30 et 200 millions de francs, essentiellement alloués à des achats d'espace. Néanmoins, il existe des leviers qui permettent d'abaisser les coûts de circulation. Une présentation de haute couture coûte entre 4 et 10 millions de francs, mais peut rapporter dix fois plus en terme d'espace publicitaire. Les créateurs médiatiques, les top-models qui superposent leur représentation à celles du créateur et élargissent leur audience médiatique, abaissent le coût de circulation. D'où l'intérêt d'associer un parfum à une maison de couture dont les représentations sont fortes et les coûts de circulation favorables.

En France, les grands groupes négocient centralement leurs achats d'espace, bénéficiant ainsi d'économies d'échelle. Le poids de leurs budgets de communication dans les médias est tel qu'il pèse sur le rédactionnel. Il

existe des formes de partenariat entre magazines et marques de luxe visant la promotion ou le parrainage de tel ou tel produit des uns ou des autres.

Le contrôle de la rente et les enjeux de la distribution

La distribution est un enjeu capital de la formation et du prélèvement de la rente. C'est dans le magasin que se réalise l'achat, c'est-à-dire l'acte du consommateur payant l'objet et son image. C'est pourquoi le point de vente doit être capable, non seulement de présenter l'objet, d'offrir la "formule" y compris le service, mais aussi de ne pas altérer les représentations associées au produit et à la marque.

Une des équations les plus délicates de l'entreprise de luxe est de pouvoir rentabiliser des magasins exclusifs par les produits de sa marque. C'est d'autant plus difficile que les bons emplacements sont rares, donc chers. Si la marque ne peut vendre exclusivement dans ses magasins propres, elle devra passer par un distributeur.

La distribution peut prendre la forme de boutiques intégrées, de boutiques unimarkes en franchise, de contrats exclusifs avec des distributeurs multimarkes sélectionnés selon leur capacité de représentation, ou de simples ventes en gros.

Certains produits ne se prêtent pas à la distribution intégrée : les parfums et cosmétiques sont des produits dont le prix de détail et la grande variété de marques ne permettent pas à une marque de diffuser à travers ses seuls magasins. Le lancement d'un parfum requiert plusieurs milliers de points de vente dans le monde. Plus généralement, dès lors qu'une marque veut diffuser largement un type de produit à faible prix unitaire, la tentation de passer à travers des réseaux, certes sélectifs, mais non exclusifs, est très forte. La concurrence sur le produit devient alors plus sévère. La remarquable réussite de Louis Vuitton se développant à près de 10 pour cent par an depuis le début des années 80, tout en parvenant à conserver son intégration complète, tient largement à la singularité de son produit principal : un sac de voyage ou de ville au prix unitaire assez élevé pour justifier des magasins exclusifs, spécialisés dans le bagage et la maroquinerie. Le panier moyen du client y est supérieur à mille francs. Louis Vuitton

ouvre entre dix et douze boutiques chaque année. Le choix de l'emplacement géographique est décisif. La négociation immobilière équilibre. Ce processus peut engendrer des synergies favorisant la distribution intégrée d'autres marques du groupe LVMH. L'originalité de Louis Vuitton par rapport à la plupart des marques de luxe, est d'être capable, à la manière de Mac Donald's, de rentabiliser des magasins exclusifs en y attirant un client motivé par sa marque et son produit.

Les boutiques de luxe sont généralement au sein d'un même quartier (Bond Street à Londres, 56 Avenue à New York, le périmètre Madeleine - Faubourg Saint-Honoré à Paris...), afin de bénéficier des économies d'« achalandage » qui relèvent le taux de fréquentation des magasins quand ceux-ci sont rapprochés. Lorsque de telles zones de luxe n'existent pas encore (à Santiago du Chili, à Taïpeh...), les marques ont intérêt à s'associer pour les créer.

Le distributeur multimarkes, quant à lui, ne se soucie pas de la rente de marque, ou plus exactement, il l'utilise à son avantage : il oriente le CAP du consommateur vers le produit qui lui procure les meilleures marges. S'il ne distribue pas du luxe exclusivement, il utilisera les marques de luxe pour attirer le client et lui vendra ce qui lui rapporte le plus. En outre, il mettra ses fournisseurs en concurrence et réduira leurs marges. Bien entendu, la capacité du détaillant à capter la rente de marque dépend du rapport de force entre son fournisseur et lui, c'est à dire de sa capacité de distribution (figures 1 et 2). Les grands opérateurs de boutiques free-tax (une dizaine de sociétés dans le monde) obtiennent de bien meilleures conditions d'achat que les parfumeurs de quartier. De là, l'existence d'une très forte incitation à la concentration du commerce de luxe multimarkes.

Ce mouvement est largement en cours dans la parfumerie. Selon les professionnels, la moitié des trois mille détaillants parfumeurs français sont appelés à disparaître, les autres devant se regrouper, soit sous un petit nombre de grandes enseignes, soit à travers des groupements d'achats. Ce phénomène se traduit aujourd'hui par une guerre des prix dans laquelle les marques ne peuvent refuser de vendre, dès lors que les conditions du contrat de vente sélective sont respectées. Pour conserver leurs marges, les marques de parfum doivent, elles aussi, concentrer. L'issue de la confrontation entre grands fabricants de par-

fums et distributeurs puissants est encore incertaine. Au plan économique, rien ne distinguera plus le parfum de n'importe quel marché de masse. Ainsi, pour les marques de couture indépendantes ayant trop misé sur le parfum, la situation risque d'être critique.

La distribution de l'habillement doit, outre la concurrence multimarques, faire face aux problèmes de destockage et de soldes. La pratique incontrôlée des soldes érode la rente de marque. Certaines marques de luxe préfèrent systématiquement détruire leurs invendus plutôt que les brader. Si la diffusion est trop large, il est impossible de contrôler les retours. Les marques françaises de prêt-à-porter issues de la haute couture sont trop peu intégrées : elles sont prises en ciseau entre un fabricant qui, s'il est de qualité, voudra maintenir ses marges, et un détaillant qui, consciemment ou non, tire ses prix vers le bas. Ces marques risquent de devenir de purs labels de style, sans effet d'entraînement sur le reste de l'économie. La baisse de la qualité aidant, elles seront supplantées par des marques italiennes et allemandes. Le renforcement de la filière de l'habillement passe par un resserrement de son réseau commercial et une bien plus grande maîtrise du réseau productif des marques.

L'industrie des arts de la table souffre, elle aussi, de son système de distribution. Non seulement les modes de vie ont changé, favorisant le rapprochement de la cuisine et de la table, introduisant plus d'utilitarisme dans la vaisselle (après l'avoir salie, on la lave à la machine), mais encore, l'ameublement est devenu un concept global avec ses propres réseaux de distribution : Ikéa, Habitat, Pier Import, grands magasins, etc. Face à ces réseaux, la rue de Paradis semble d'un autre siècle. La baisse des marges a contraint certaines marques de luxe à forte diffusion à délocaliser leur production. Pour restaurer ces marges, les marques françaises des arts de la table devront tenter de recréer des réseaux de distribution exclusifs d'un nouveau genre : vente sur catalogue, magasins d'usine, association à d'autres produits. Pour les marques qui souhaitent rester de luxe, les ambitions de diffusion doivent être modestes, quitte à repartir d'un ou deux magasins dans un quartier de prestige. Cette approche vaut d'ailleurs pour d'autres secteurs.

Pour conclure sur ce point, notons que les marques qui ont choisi de s'étendre, sans maîtriser leur syst-

ème de distribution, doivent aujourd'hui opérer des choix pour restaurer leurs marges. Trois options sont ouvertes, non mutuellement exclusives : - jouer de l'effet de taille apporté par la concentration du capital (LVMH peut négocier conjointement les marges de plusieurs marques) ; - limiter la diffusion, instrument puissant dont le contre-effet à long terme est la baisse de notoriété ; - relever régulièrement les prix, ce qui suppose une qualité sans faille.

A défaut, la seule alternative serait d'abaisser les coûts, ce qui suppose, soit une meilleure maîtrise de l'outil industriel national (difficile à obtenir à court terme), soit une délocalisation accrue des emplois, préjudiciable tant à l'industrie du luxe, qu'à l'économie nationale.

Des mesures pour développer des marques de luxe

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

Un : 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.

Deux : 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.

Trois : 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.

Quatre : 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.

Cinq : 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.

Six : 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.

Sept : 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.

Huit : 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.

Neuf : l'enjeu économique national associé à l'industrie du luxe est lié à un consentement accru du consommateur mondial à payer plus cher pour des marques, mais aussi au fait que la rente puisse servir au développement d'emplois sur le territoire français.

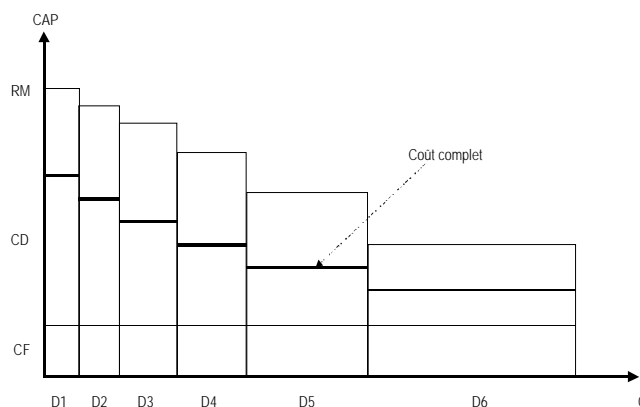
Une politique industrielle vis-à-vis des marques de luxe doit donc, selon nous, viser à :

- favoriser le dépôt de marques sur le territoire français ;
- garantir le respect de la propriété, donc lutter contre la contrefaçon ;

- garantir la distribution sélective dont la remise en cause détruit la rente de marque ;
- encourager les marques à maintenir, voire à élever, leur niveau de qualité en s'appuyant sur des réseaux productifs français ;
- veiller à la compétitivité des réseaux productifs nationaux qui sous-tendent les marques de luxe françaises et étrangères, en encourageant la sous-traitance et la prise de licences de

- fabrication ;
- soutenir l'implantation de magasins de luxe en France et à l'étranger ;
- inciter les instances de coordination du luxe à dépasser leur rôle de représentation des maisons établies, en stimulant la compétitivité et le renouvellement des marques ;
- favoriser l'accès à la notoriété de créateurs talentueux de toutes nationalités, de sorte qu'ils développent, sous leur marque, les réseaux pro-

- ductifs du territoire national ;
- promouvoir les représentations du luxe français et leur circulation à travers les médias audiovisuels mondiaux, pour contribuer à faire de la France un point de passage obligé des représentations du luxe.

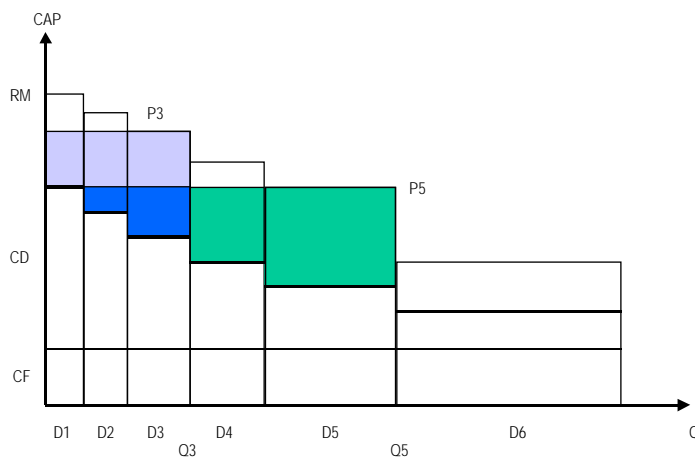


RM : rente de marque CAP : consentement à payer D1 : distributeurs CF : coût de fabrication CD : coût de distribution et de la publicité Q : quantité

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.



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

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.