

**C E R N A**

centra d'économie industrielle

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

60, bld St Michel - 75272 Paris cedex 06  
Tél. : (33) 01 40 51 90 91 – 90 71  
Fax : (33) 01 44 07 10 46  
E-mail : [giraud@cerna.ensmp.fr](mailto:giraud@cerna.ensmp.fr), [carret@cerna.ensmp.fr](mailto:carret@cerna.ensmp.fr)  
<http://www.cerna.ensmp.fr>

## **L'industrie du luxe dans l'économie française**

Pierre-Noël Giraud  
Olivier Bomsel  
Elodie Fieffé-Prévost

**Juin 1995**

**Etude commanditée par :**

**le Ministère de l'Industrie, des Postes et Télécommunications  
et du Commerce Extérieur**

**et le Comité Colbert**

## **PREAMBULE**

Ce rapport présente les résultats d'une étude commandée au Cerna (Centre d'Économie Industrielle de l'École des Mines de Paris), en mars 1994, par le Ministère de l'Industrie des Postes et Télécommunications et du Commerce Extérieur et le Comité Colbert.

Cette étude se compose de deux volets :

- l'un quantifie le poids économique de l'industrie du luxe sur le territoire français,
- l'autre propose une analyse qualitative des dynamiques industrielles à l'oeuvre dans ce secteur et suggère des mesures de politiques industrielles susceptibles de l'encourager.

Ces deux volets font l'objet de deux rapports disjoints, l'un et l'autre étant présentés dans ce document.

Première Partie : Le poids économique de l'industrie du luxe dans l'économie française

## **PREMIERE PARTIE**

**LE POIDS ECONOMIQUE DE L'INDUSTRIE DU LUXE DANS L'ECONOMIE FRANÇAISE**

## TABLE DES MATIERES

<b>1. OBJET DE L'ETUDE.....</b>	<b>1</b>
<b>2. METHODE DE L'ETUDE.....</b>	<b>1</b>
<b>3. LE PERIMETRE DE L'INDUSTRIE DU LUXE EN FRANCE.....</b>	<b>1</b>
3.1. Problèmes posés par une définition du périmètre de l'industrie du luxe.....	1
3.2. Notre méthode de détermination du périmètre.....	4
<b>4. SOURCES UTILISEES POUR MESURER LE POIDS ECONOMIQUE DE L'INDUSTRIE DU LUXE SUR LE TERRITOIRE FRANÇAIS.....</b>	<b>7</b>
<b>5. CHIFFRE D'AFFAIRES ET EFFECTIF DIRECT .....</b>	<b>7</b>
5.1. Calcul.....	7
5.2. Commentaires sur le chiffre d'affaires et l'emploi direct.....	8
5.3. Concentration du Chiffre d'Affaires et des effectifs.....	9
5.4. Répartition du chiffre d'affaires et des effectifs par branche et par grandes fonctions.....	10
<b>6. RATIO EXPORTATIONS/CHIFFRE D'AFFAIRES .....</b>	<b>12</b>
<b>7. BALANCE COMMERCIALE.....</b>	<b>13</b>
<b>8. RATIO VALEUR AJOUTEE/CHIFFRE D'AFFAIRES .....</b>	<b>13</b>
<b>9. REPARTITION DES VENTES SUR LE TERRITOIRE FRANÇAIS .....</b>	<b>14</b>
<b>10. IMPORTANCE DU LUXE AU SEIN DE SES BRANCHES .....</b>	<b>15</b>
<b>11. VALEUR AJOUTEE DE L'INDUSTRIE DU LUXE SUR LE TERRITOIRE FRANÇAIS ..</b>	<b>16</b>
<b>12. EMPLOI TOTAL .....</b>	<b>17</b>
12.1. Méthode.....	17
12.2. Emploi directs et indirects.....	17
<b>13. RESULTATS DE L'ENQUETE : "EMPLOI - SOUS-TRAITANCE - REGIONALISATION - INTERNATIONALISATION".....</b>	<b>18</b>
13.1. Méthode.....	18
13.2. Évolution de l'emploi.....	19
13.3. Utilisation de la sous - traitance.....	20

## 1. OBJET DE L'ETUDE

- Déterminer le périmètre de l'industrie du luxe sur le **territoire français**.
- Évaluer le poids économique de l'industrie du luxe sur le **territoire français** en terme de :
  - chiffre d'affaires,
  - valeur ajoutée,
  - effectifs directs et indirects,
  - exportations,
  - importations directes et indirectes.

## 2. METHODE DE L'ETUDE

1. Pour déterminer le périmètre de l'industrie du luxe sur le territoire français, nous avons défini l'industrie du luxe comme **un ensemble de marques** et établi la liste des marques **de luxe**, selon la procédure décrite ci-dessous en 3. **Cette liste est constituée de 412 marques.**

2. Pour l'ensemble des marques ainsi définies, nous avons recueilli toutes les informations publiées sur le chiffre d'affaires, l'emploi direct sur le territoire français, et les exportations.

3. Nous avons donné une évaluation des emplois indirects et des importations directes et indirectes en utilisant le Tableau Entrée-Sortie (TES) de la comptabilité nationale.

4. Nous avons traité la base de données ainsi constituée.

## 3. LE PERIMETRE DE L'INDUSTRIE DU LUXE EN FRANCE

### 3.1. Problèmes posés par une définition du périmètre de l'industrie du luxe

#### 3.1.1. Insuffisances des définitions "substantielles"

Par définition substantielle, on entend une définition soit des produits de luxe, soit de l'industrie du luxe par **des caractéristiques générales intrinsèques** soit aux produits, soit aux techniques, soit aux caractéristiques technico-économiques de l'industrie.

Toutes les études antérieures se sont appuyées sur des définitions substantielles.

Toute définition de ce type nous a paru critiquable et/ou inopérante pour déterminer le périmètre de l'industrie du luxe.

**Exemples de définitions substantielles insuffisantes :**

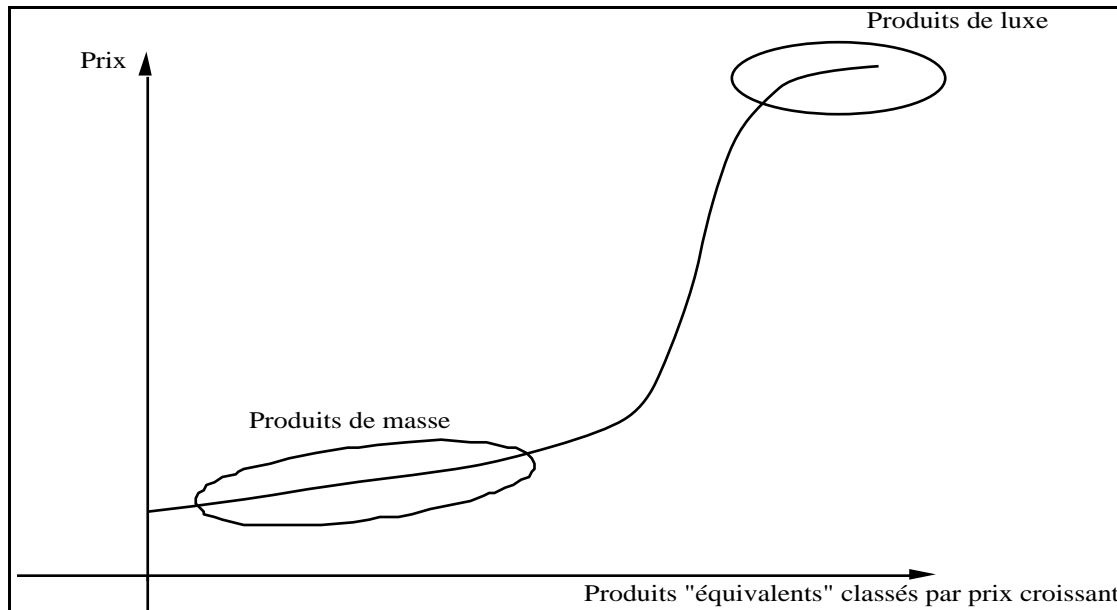
**Le luxe c'est cher.**

Pour l'étude MacKinsey, le luxe est défini à partir des caractéristiques économiques du produit : un produit de luxe est un produit x fois plus cher qu'un produit de consommation de masse semblable, c'est-à-dire comparable quant à ses caractéristiques fonctionnelles objectives.

En résumé : **le luxe, c'est ce qui est cher.**

### Objections :

- La comparaison entre produit de luxe et produit de masse n'est possible qu'en adoptant une définition fonctionnelle large du bien. Par exemple, "un sac à main" ou "un costume pour homme", ou "une bague", ou "une nuit à l'hôtel". Cette définition revient alors à poser : le luxe c'est le haut de gamme. Or il existe des ensembles de biens où le haut de gamme, quoique plusieurs fois plus cher que le produit de masse, n'est pas du luxe. Exemple : le matériel audiovisuel, électroménager, informatique domestique.
- Cette définition ne serait **opératoire** que s'il existait toujours une **segmentation nette du marché** de la forme :



Or ceci n'est pas le cas, par exemple pour les vêtements. Dans ces conditions comment définir la coupure entre luxe et non luxe ?

- En vérité, bien souvent, **le luxe n'est pas cher**. Un agenda en cuir d'Hermès qui se transmet sans dégradation à 3 générations est objectivement moins cher que l'agenda en cuir ordinaire qui s'use en 3 ans.

### Le luxe c'est du superflu.

Cette définition dérive à contrario de l'expression populaire de l'expression "c'est pas du luxe !".

La plus légère culture anthropologique et historique convainc aisément que les sociétés les plus primitives et/ou les plus pauvres connaissent des consommations superflues car non nécessaires (non strictement indispensables à la reproduction biologique des populations). Le luxe, comme le superflu en général, est donc nécessaire, et tout le superflu n'est pas du luxe.

Si, dans un vocabulaire plus économique, on veut dire par là que le luxe est un ensemble de biens **dont l'élasticité de la consommation au revenu est très forte** (plus on est riche, plus on en consomme), ils ne sont pas les seuls (loisirs, santé, oeuvres d'arts) et ce critère est donc non discriminant.

### **Le luxe c'est rare.**

Il faut entendre par là que l'offre est physiquement limitée par rapport à la demande potentielle au coût de production. C'est vrai de certains biens de luxe, essentiellement en raison du caractère limité d'une ressource naturelle qui est un facteur essentiel de production pour eux, mais cela ne les définit pas, puisque :

- C'est vrai aussi des oeuvres d'arts uniques.
- Certains produits de luxe (de nombreux en fait) pourraient être produits en quantités capables de saturer toute la demande solvable à leur strict coût de production : par exemple les parfums, les vêtements, etc.

### **Le luxe c'est une qualité artisanale.**

Dire simplement "le luxe c'est la qualité" serait évidemment irrecevable puisqu'on a déjà vu que luxe ne pouvait s'identifier au "haut de gamme". Aussi entend-on généralement par là une **qualité spécifique, issue de savoir-faire de nature "artisanale"** mis en oeuvre par des industries particulières à haute intensité de travail très qualifié.

Mais à l'évidence, ceci n'est pas vrai de tous les produits de luxe. Beaucoup sont produits selon des méthodes industrielles qui ne se distinguent en rien de celles utilisées pour des produits ordinaires.

### **Le luxe c'est de l'art.**

C'est une objection, ou plutôt un complément au point précédent. Les produits de luxe peuvent être industriels du point de vue de leurs méthodes de production mais, dira-t-on, ils portent la marque d'un créateur, d'un artiste.

Ceci n'est pas spécifique du luxe. Simples exemples : un bâtiment construit par un architecte de génie, des meubles de grande diffusion dessinés par des créateurs réputés, etc. L'importance du design dans certains produits industriels que personne ne songerait à qualifier "de luxe" est même croissante.

### **Conclusion**

**Toute tentative de définition substantielle des produits de luxe ou de l'industrie du luxe capture sans aucun doute certaines caractéristiques de ces produits et de cette industrie, mais est inopérante pour en délimiter de manière précise le périmètre.**

#### *3.1.2. Nos hypothèses pour définir un périmètre de l'industrie du luxe*

##### **• L'industrie du luxe est un ensemble de marques**

L'hypothèse est la suivante : un produit de luxe est un ensemble [objet + représentations]. C'est un objet, ou un service, plus un ensemble de représentations : images, concepts, sensations, qui lui sont **associées par le consommateur**, donc que le consommateur achète **avec** l'objet et pour lesquelles il est prêt à payer un prix supérieur à celui qu'il accepterait de payer pour un objet - ou un service - de caractéristiques fonctionnelles équivalentes mais sans ces représentations associées.

Le **nom propre** de ces représentations est toujours dans le cas du luxe **un nom de marque**. C'est ce nom, attribué à l'objet, qui provoque l'association des représentations.

Il n'y a pas d'objet de luxe sans marque de luxe. Tout objet portant une marque de luxe est un objet de luxe. L'unité pertinente de l'analyse de l'industrie du luxe est la **marque**.

Ceci, évidemment, ne fait que déplacer le problème de : "qu'est-ce qu'un objet de luxe ?" à

: "qu'est-ce qu'une marque de luxe ?".

Et on ne s'en tirera pas non plus en cherchant une définition substantielle des marques de luxe, donc des représentations dont elles sont les noms propres, sinon dans la tautologie de la représentation englobante : "luxe".

Mais, nous faisons une seconde hypothèse :

- **Le consommateur, même s'il ne sait pas dire pourquoi avec précision et selon des critères objectifs, SAIT si une marque est de luxe ou pas.**

Nous faisons enfin une troisième hypothèse, qui ne fait en vérité que compléter la précédente.

Puisque le consommateur fait une différence nette entre le luxe et le reste :

- **Les marques du luxe sont en compétition entre elles, mais la compétition en marques du luxe et marques ne faisant pas partie du luxe est nettement moins intense.**

### 3.2. Notre méthode de détermination du périmètre

De ces trois hypothèses résulte une méthode de détermination du périmètre de l'industrie du luxe sur le territoire français.

#### 3.2.1. Détermination d'un "ensemble source"

Il s'agit d'un ensemble de marques qui, aux yeux de tous, ou aux yeux d'acteurs économiques connaissant les comportements des consommateurs sont **sans conteste** des marques de luxe.

Dans cet ensemble nous avons inclus :

- Les marques du Comité Colbert, puisque ce Comité se déclare représentant de marques de luxe et que ceci ne semble pas contesté.
- Les marques résultant de la réponse des Fédérations Professionnelles de biens de consommations finales à la question : "Parmi vos adhérents, quelles sont les marques que vous considérez comme étant des marques de luxe ?".
- Les marques désignées comme de luxe par des acteurs économiques supposés attentifs aux comportements des consommateurs et à l'analyse de la compétition entre firmes, à savoir les distributeurs multi-marques, en particulier les grands magasins, et les banquiers spécialisés dans l'analyse de branches et sous-branches dans lesquelles avaient déjà été identifiées, par les procédés précédents, des marques de luxe.

**Ainsi constitué l'ensemble source comprend 281 marques.**

#### 3.2.2. Questionnaires sur la compétition

A l'ensemble de ces marques, nous avons envoyé des questionnaires demandant "**quelles sont les marques qui sont vos principaux concurrents sur le territoire français?**".

- Cela a permis d'identifier 124 marques supplémentaires.
- Le même questionnaire a été envoyé à ces 124 marques. Cela a permis d'identifier 7 marques supplémentaires.

#### 3.2.3. Pertinence de la méthode

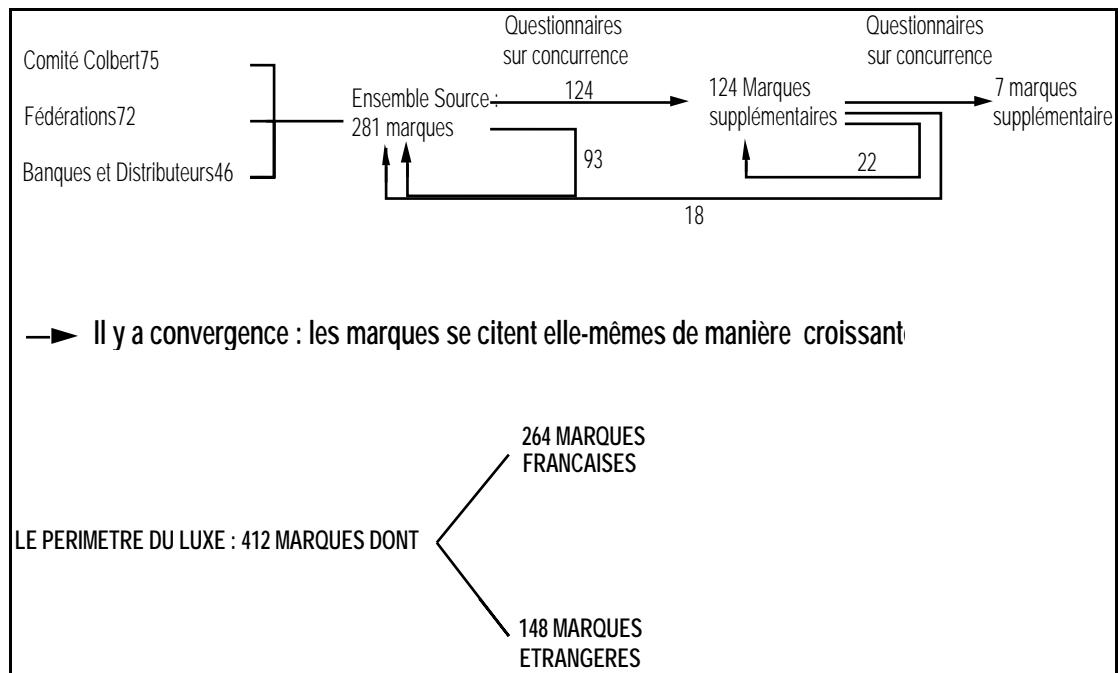
Il était essentiel, pour valider les hypothèses fondant la méthode, que le processus converge, c'est-à-dire qu'on n'atteigne pas ainsi, par itération, l'ensemble de l'industrie

française, mais un sous-ensemble où les marques finissent par s'auto-désigner comme concurrente.

Tel est bien, après deux itérations, le cas.

**Nous aboutissons ainsi à un périmètre de l'industrie du luxe sur le territoire français composé de 412 marques, dont 148 marques étrangères.**

**La démarche suivie est résumée par le schéma suivant :**



#### 3.2.4. Commentaires sur l'enquête de concurrence

On peut classer les marques en fonction du nombre de citations comme "concurrentes" sur le territoire français. On trouve ainsi :

- Un noyau de 7 marques citées plus de neuf fois : elles présentent les caractéristiques suivantes : elles sont toutes françaises. Elles sont parmi les premières par le chiffre d'affaires. Elles représentent 17% du chiffre d'affaires total du luxe. Elles ont les plus gros budgets de publicité.
- Un ensemble de 19 marques citées de 4 à 9 fois. Les marques françaises prédominent mais apparaissent quelques marques étrangères.
- Un ensemble de 61 marques citées 2 ou 3 fois, comprenant 24 marques étrangères.
- 124 marques citées une seule fois, parmi elles une majorité d'étrangères.

**Cette analyse suggère un "encerclement" concurrentiel des marques françaises bien établies par un nombre important, et probablement croissant dans le temps de marques étrangères.**

**Nous verrons en 9 ci-dessous quels sont les rapports de force actuels sur le territoire français.**

3.2.5. Périmètre : Répartition des Marques de luxe par Grandes Fonctions

On peut regrouper les marques de luxe en fonction de l'usage qui est fait de leurs produits : le soin et la parure du corps, l'ornement de la maison, l'automobile, les usages festifs. Nous avons opéré les regroupements suivants :

**Répartition des marques de luxe par grandes fonctions**

**Nombre total de marques : 412 (dont 148 étrangères)**

**Soi-même :**

- Parfums et Cosmétiques
- Horlogerie
- Joaillerie
- Chaussures
- Mode
- Lunetterie
- Maroquinerie

**La Maison :**

- Orfèvrerie
- Tissus d'Ameublement
- Imprimerie
- Céramique
- Luminaires
- Cristal

**Automobile :**

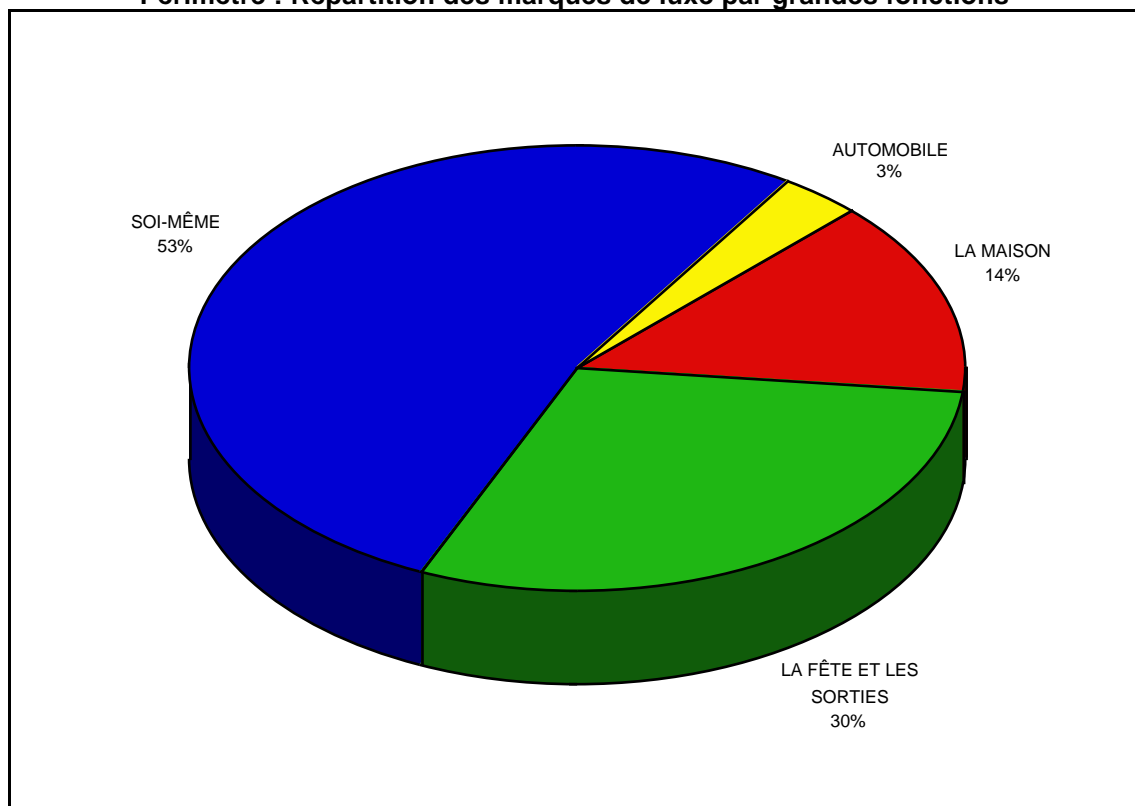
- Commerce de l'Automobile

**La Fête et les Sorties :**

- Champagnes, Vins, et Spiritueux
- Hôtels et Restaurants

Le graphique ci-dessous regroupe les marques par grandes fonctions.

**Périmètre : Répartition des marques de luxe par grandes fonctions**



#### 4. SOURCES UTILISEES POUR MESURER LE POIDS ECONOMIQUE DE L'INDUSTRIE DU LUXE SUR LE TERRITOIRE FRANÇAIS

Les sources suivantes ont été utilisées de manière systématique : CDROM "DIANE" et "KOMPASS", Rapports d'activités, Presse Economique, INSEE, SESSI.

##### Taux de couverture du périmètre par les sources

On dispose du chiffre d'affaires pour 310 marques sur 412.

##### Commentaires

Les marques pour lesquelles nous n'avons pas de données sont celles qui ne publient pas leurs comptes au Greffe du Tribunal de Commerce, soit par choix soit parce qu'elles sont à capital familial. Sont surtout concernés les Restaurants, Hôtels et Vins. Elles ne représentent pas à notre avis un chiffre d'affaires important.

##### Sur les 310 marques pour lesquelles on dispose du chiffre d'affaires :

- On dispose des valeurs ajoutées pour 268 marques représentant 91% du chiffre d'affaires des marques.
- On dispose des exportations pour 216 marques représentant 86% du chiffre d'affaires des marques.
- On dispose des effectifs pour 284 marques représentant 99% du chiffre d'affaires des marques.

#### 5. CHIFFRE D'AFFAIRES ET EFFECTIF DIRECT

##### 5.1. Calcul

Le calcul a été fait par agrégation des données individuelles des marques.

<b>310 marques de l'industrie du luxe</b>	<b>Total</b>
Effectif direct des Marques	65 824
Chiffre d'affaires direct des Marques (en M.F.)	105 720

Dont françaises ( ) :

<b>260 marques françaises de l'industrie du luxe</b>	<b>Total</b>	<b>% de l'échantillon</b>
Effectif direct des Marques	61 166	93
Chiffre d'affaires direct des Marques (en M.F.)	87 369	83

---

Les marques françaises sont des marques créées sur le territoire français mais qui n'ont pas toujours des capitaux français : Cartier est une marque française à capitaux Sud-Africains, Kenzo (créateur de nationalité japonaise) est une marque française car il a créé sa marque et sa renommée à partir du territoire français.

**A titre de comparaison :**

<b>Poids de l'industrie aéronautique et spatiale</b>	<b>Total</b>
Effectif direct	105 500
Chiffre d'affaires direct (en M.F.)	109 500

Source : GIFAS, 94.

<b>Poids de l'industrie de l'automobile</b>	<b>Total</b>
Effectif direct	359 700
Chiffre d'affaires direct (en M.F.)	453 138

Source : INSEE, 94.

**L'industrie du luxe sur le territoire français "pèse" 106 milliards de francs, soit autant que l'industrie aéronautique et spatiale.**

**5.2. Commentaires sur le chiffre d'affaires et l'emploi direct.**

**Le chiffre de 106 milliards de francs de chiffre d'affaires pour l'industrie du luxe est un minorant, pour deux raisons d'inégale importance.**

**1/ Non couverture totale du périmètre par les données**

On ne connaît pas le chiffre d'affaires et l'emploi direct pour 102 marques. Mais nous savons que ces marques, qui sont pour l'essentiel des hôtels, restaurants et grands crus, ont des chiffre d'affaires unitaires modestes. D'autre part (cf. graphique suivant), le chiffre d'affaires et l'emploi des marques pour lesquelles on dispose de chiffres sont très concentrés sur un petit nombre de grandes marques. **Or les données ne manquent pour aucune grande marque.**

On n'a à notre avis aucune chance de se tromper en évaluant à moins de 5 milliards de francs (moins de 5% du total) le chiffre d'affaires des marques faisant partie du périmètre mais non évaluées.

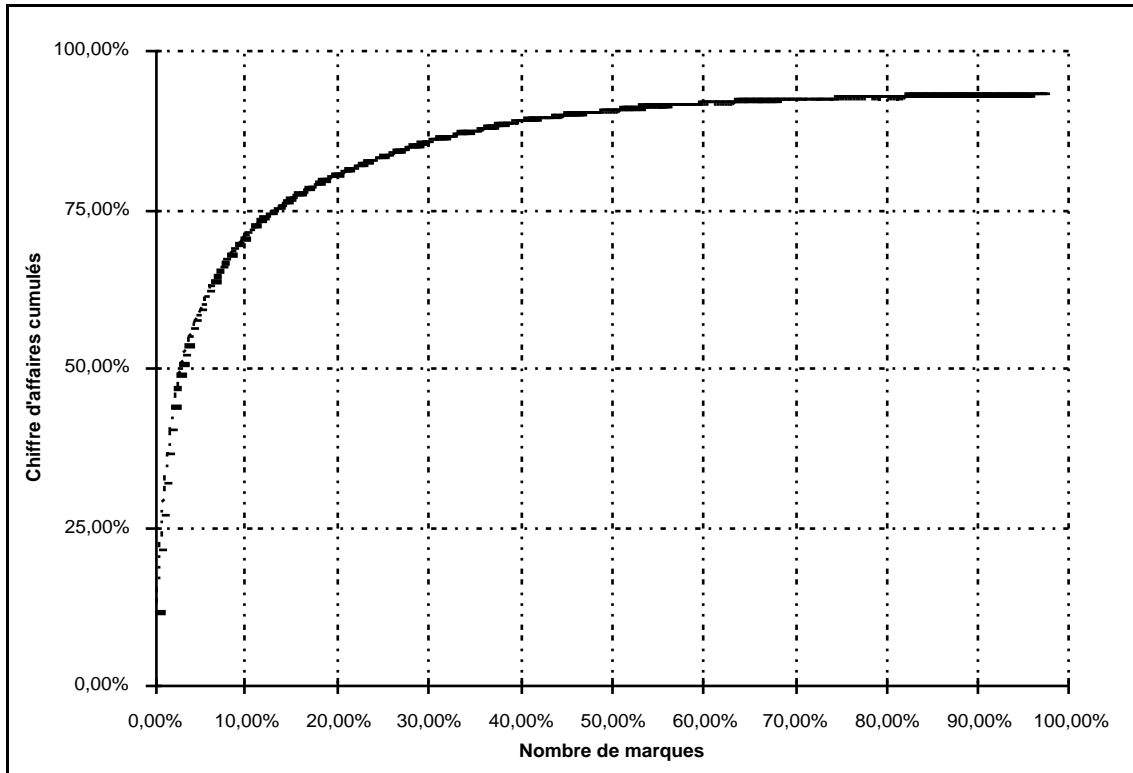
**2/ Le phénomène des licenciés sur le territoire français**

Les chiffres d'affaires représentent : le produit des ventes en gros + la marge de la distribution intégrée + le revenu des licences des marques du périmètre.

Le chiffre d'affaires, net des licences, réalisé par les licenciés des marques françaises et étrangères produisant sur le territoire français devrait être ajouté aux chiffres précédents. **Or ce chiffre n'est pas connu. Tout permet de penser qu'il est significatif.** Par ailleurs, nous n'avons pas évalué le chiffre d'affaires de la distribution non intégrée aux marques (rayons spécialisés de certains grands magasins, parfumerie de détail indépendante etc...) il est clair qu'une conception extensive du périmètre de l'industrie du luxe pourrait inclure cette distribution.

### 5.3. Concentration du chiffre d'affaires et des effectifs

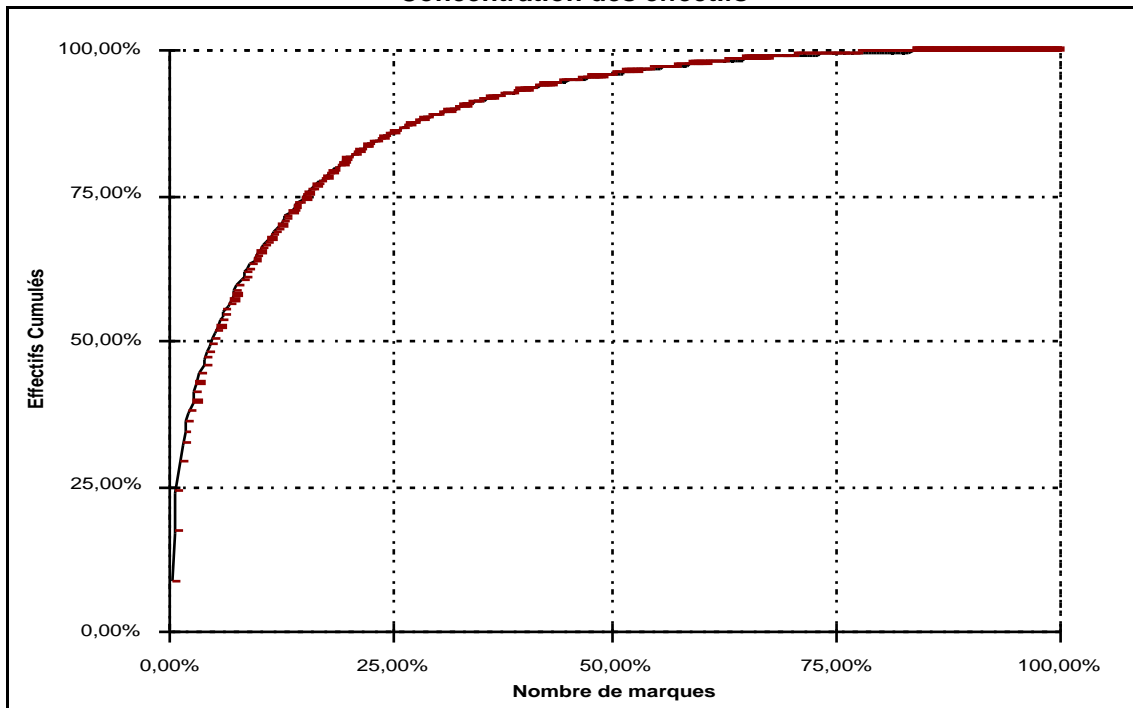
**Concentration du chiffre d'affaires**



**Forte concentration du chiffre d'affaires**

10% des marques représentent 74% du chiffre d'affaires  
25% des marques représentent 80% du chiffre d'affaires  
50% des marques représentent 90% du chiffre d'affaires

**Concentration des effectifs**

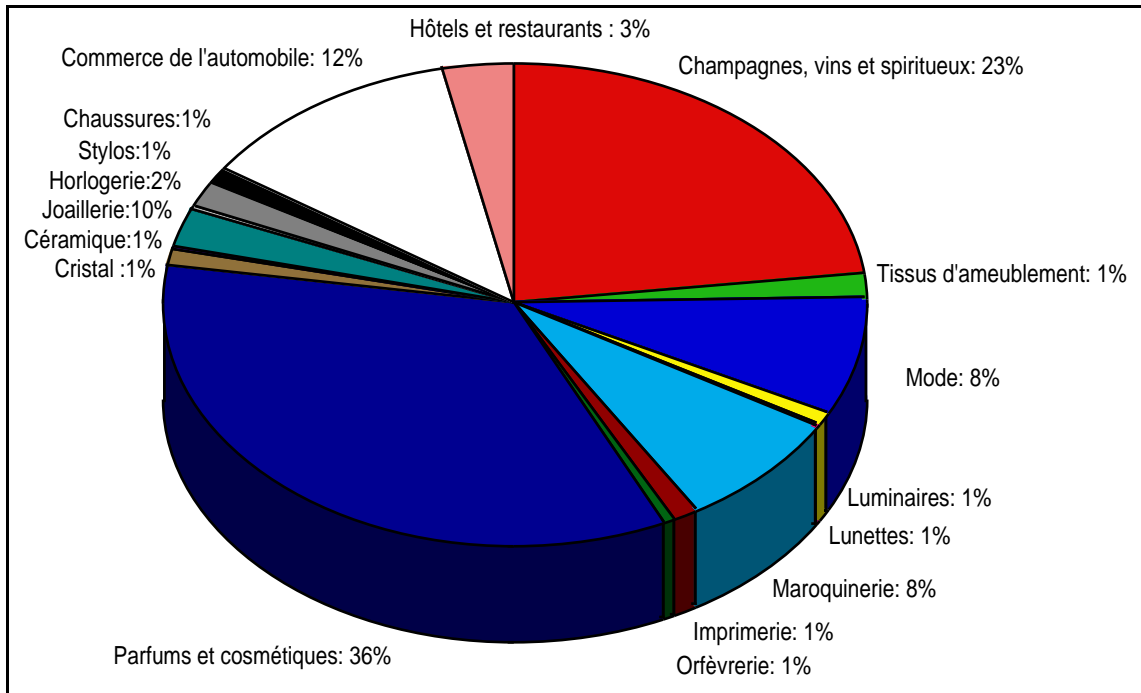


**Forte concentration des effectifs**

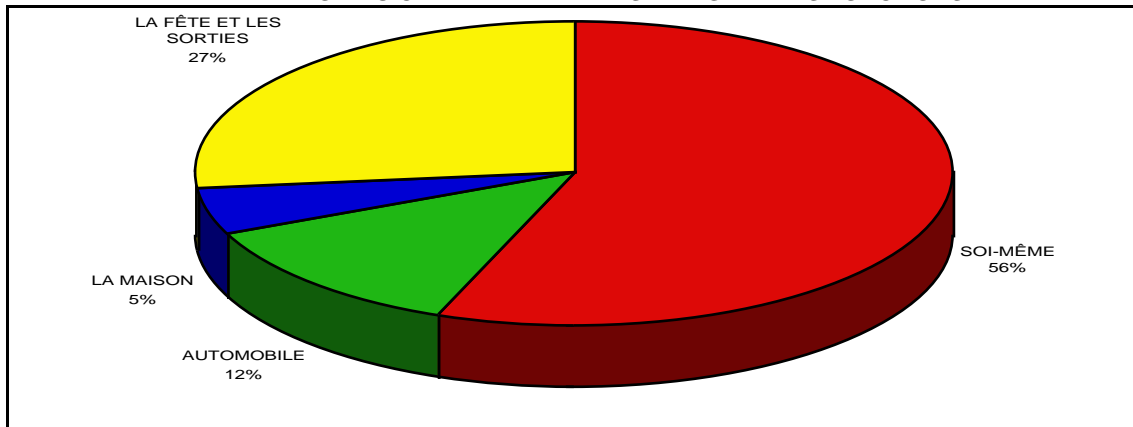
10% des marques représentent 66% des effectifs  
25% des marques représentent 86% des effectifs  
50% des marques représentent 96% des effectifs

#### 5.4. Répartition du chiffre d'affaires et des effectifs par branches et par grandes fonctions

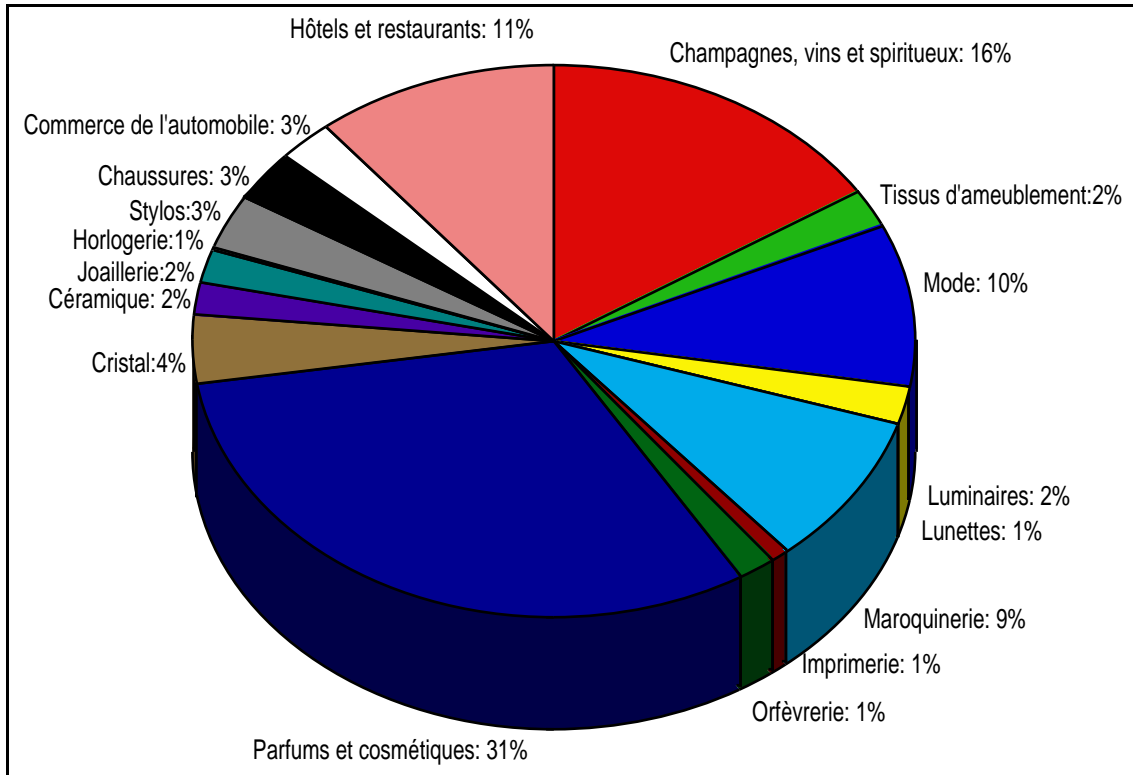
**REPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR BRANCHES D'ACTIVITE**



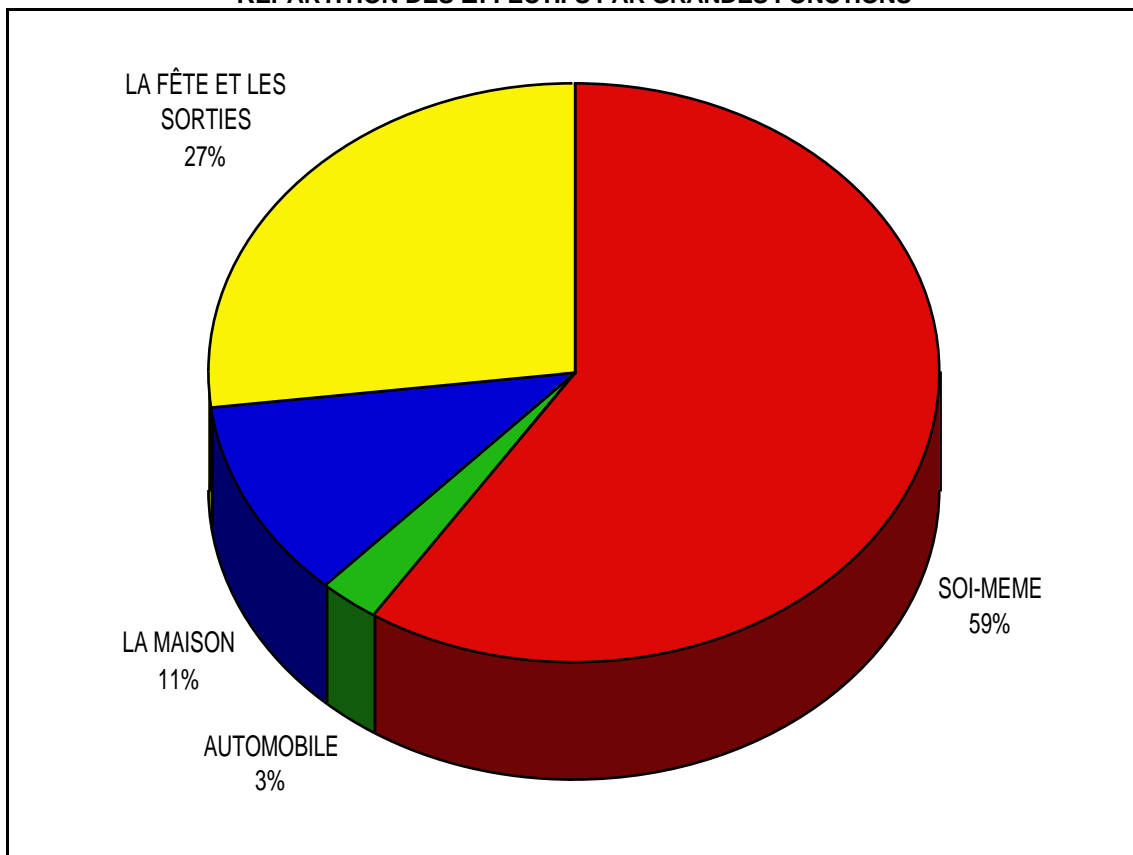
**REPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR GRANDES FONCTIONS**



**REPARTITION DES EFFECTIFS PAR BRANCHES D'ACTIVITE**



**REPARTITION DES EFFECTIFS PAR GRANDES FONCTIONS**



## 6. RATIO EXPORTATIONS/CHIFFRE D'AFFAIRES

On dispose des exportations pour 216 marques sur 310, représentant 87% du chiffre d'affaires. L'échantillon des 216 marques est donc représentatif.

**Le ratio moyen exportations/chiffre d'affaires de l'industrie du luxe est de 58%.**

20 entreprises réalisent 80% des exportations totales de l'industrie, ces entreprises emploient 28 919 personnes et représentent 57% du chiffre d'affaires de l'industrie.

Ecart-type des ratios Exportations/ Chiffre d'affaires : 0,25

Cet écart-type montre une assez grande dispersion des taux d'exportations, néanmoins la majorité des entreprises du secteur ont un ratio supérieur à 33%.

A titre de comparaison :

Industrie aéronautique et spatiale : ratio de 43%

Industrie automobile : ratio de 36%

**Le taux moyen d'exportation dans l'industrie du luxe est nettement plus élevé que dans la plupart des branches de l'Industrie.**

### Répartition des ratios exportations/chiffres d'affaires par branches d'activité

Branche	Exportations/ Chiffre d'affaires
Imprimerie	19%
Tissus d'ameublement	32%
Céramique	34%
Luminaires	16%
Chaussures	26%
Commerce de l'automobile	1%
Cristal	55%
Joaillerie	44%
Horlogerie	39%

Branche	Exportations/ Chiffre d'affaires
Stylos	45%
Lunetterie	11%
Orfèvrerie	50%
Mode	41%
Hôtels et Restaurants	23%
Maroquinerie	79%
Parfums et Cosmétiques	74%
Champagnes, Vins et Spiritueux	63%

**Les branches de l'industrie du luxe les plus exportatrices sont :**

- La Maroquinerie (79%)
- Les Parfums et Cosmétiques (74%)
- Champagnes, Vins, et Spiritueux (63%)
- Le Cristal (55%)
- L'Orfèvrerie (50%)

## 7. BALANCE COMMERCIALE

### Évaluation des importations

Nous évaluons les **importations** par la valeur ajoutée des marques étrangères

Importations : Chiffre d'affaires des marques étrangères - Valeur ajoutée locale des marques étrangères

Évaluation des importations = 16 milliards de francs

### Exportations

Pour calculer les exportations totales en valeur, nous appliquons le taux d'exportation moyen (calculé sur des marques représentant 86% du chiffre d'affaires total) à l'ensemble des firmes dont nous disposons du chiffre d'affaires. Cela donne une valeur des exportations de 57 milliards de francs.

**La balance commerciale de l'industrie du luxe est positive de 41 milliards de francs.**

### A titre de comparaison, en 1993 :

Balance commerciale de l'industrie agro-alimentaire : 57 milliards de francs

Balance commerciale de l'industrie automobile : 30,2 milliards de francs

Balance commerciale de l'ensemble de l'industrie manufacturière : 44 milliards de francs

## 8. RATIO VALEUR AJOUTEE/CHIFFRE D'AFFAIRES

On dispose de la valeur ajoutée pour 270 marques sur 310, représentant 91% du chiffre d'affaires. L'échantillon des 270 marques est donc très représentatif.

**Le ratio valeur ajoutée/chiffre d'affaires moyen dans l'industrie du luxe est de 34%.**

20 entreprises réalisent 77% de la valeur ajoutée totale de l'industrie, ces entreprises emploient plus de 30 000 personnes et représentent 62% du chiffre d'affaires de l'industrie.

Ecart-type des ratios valeur ajoutée/ chiffre d'affaires : 0,20

Cet écart-type montre une assez grande dispersion des taux de valeur ajoutée.

**Pour les 179 marques industrielles\* de l'industrie du luxe, le ratio valeur ajoutée/chiffre d'affaires est de 43%.**

**Le taux de valeur ajoutée moyen est plus élevé dans les sociétés industrielles.**

---

\* Nous appelons société industrielle, une société productrice de biens manufacturés par opposition aux sociétés qui ne font que commercialiser des biens manufacturés ou produire des services

A titre de comparaison : le ratio dans l'industrie automobile est de 38%.

**Les ratios valeur ajoutée/chiffres d'affaires du luxe par branches d'activité**

Branche	Valeur ajoutée/ Chiffre d'affaires	Branche	Valeur ajoutée/ Chiffre d'affaires
Imprimerie	24%	Stylos	46%
Tissus d'Ameublement	24%	Lunetterie	27%
Céramique	60%	Orfèvrerie	52%
Luminaires	25%	Mode	31%
Chaussures	34%	Hôtels et Restaurants	33%
Commerce de l'Automobile	6%	Maroquinerie	58%
Cristal	52%	Parfums et Cosmétiques	32%
Joaillerie	19%	Champagnes, Vins et Spiritueux	47%
Horlogerie	25%		

**Les branches de l'industrie du luxe les plus intégrés verticalement (ratio VA/CA élevé) sont :**

- La Céramique (60%),
- La Maroquinerie (58%)
- L'Orfèvrerie (52%)
- Le Cristal (52%)

## 9. REPARTITION DES VENTES SUR LE TERRITOIRE FRANÇAIS

Les ventes des marques françaises sur le territoire français (CA - Exportations) sont de 44 403 millions de francs.

Les ventes des marques étrangères, distribution d'automobiles de luxe incluse, sont de 18 356 millions de francs.

Les ventes des marques étrangères, hors distribution d'automobiles de luxe, sont de 5 435 millions de francs.

**En conséquence, les parts de marchés sont les suivantes :**

**Part de marché des marques françaises, sur le territoire français, distribution d'automobiles de luxe incluse : 71%**

**Part de marché des marques françaises, sur le territoire français, hors distribution d'automobiles de luxe : 90%**

**Malgré une pression concurrentielle croissante, les marques françaises restent hégémoniques sur le territoire français.**

## 10. IMPORTANCE DU LUXE AU SEIN DE SES BRANCHES

Branche du luxe (branche)	Effectifs du luxe (branche)	Effectifs du luxe/ Effectifs de la branche	CA du luxe (branche)	CA du luxe/ CA de la branche	Exportations / CA du luxe (branche)	Valeur ajoutée/ CA du luxe (branche)
Imprimerie	568 (209 736)	1%	1 094 (161 663)	1%	19% (6%)	24% (39,9%)
Tissus d'Ameublement (Ouvrages en fils)	1 488 (75 600)	2%	1 659 (55 056)	3%	32% (28,4)	25% (33,4)
Céramique (Industrie de la céramique)	1 306 (123 661)	1%	493 (91 357)	1%	34% (9,9%)	60% (38,3%)
Luminaires (Matériel électrique)	1 368 (182 390)	1%	1 075 (141 466)	1%	16% (27,1%)	25% (37,8%)
Chaussures	1 931 (40 710)	5%	1 209 (22 096)	5%	26% (22,4%)	34% (41,5%)
Commerce de l'Automobile	1 723 (305 567)	1%	12 921 (177 670)	7%	Nd	Nd
Cristal (Industrie du verre)	2 584 (54 648)	4%	1 022 (35 768)	3%	55% (31,2%)	52% (44,9%)
Industries diverses	4 264 (79 050)	5%	5 687 (41 892)	14%	43% (31,6%)	41% (41,5%)
Mode (Habilleme nt)	6 450 (137 509)	5%	8 198 (66 266)	12%	41% (21,7%)	31% (37,6%)
Hôtels et Restaurants	7 074 (474 145)	1%	3 373 (299 162)	1%	23%	33% (67,5%)
Maroquinerie (Industrie du Cuir)	5 909 (23 986)	25%	8062 (13 872)	58%	68% (27%)	48% (33%)
Champagnes, Vins et Spiritueux (Boissons et Alcools)	10 528 (48 289)	22%	24 521 (73 858)	33%	63%	47% (42,08%)
Parfums et Cosmétiques (Parachimie)	20 611 (113 961)	18%	36 351 (150 436)	24%	74% (27,9%)	32% (33,3%)

**Le luxe représente une part significative des branches : Maroquinerie, Champagnes, Vins et Spiritueux, Parfums et Cosmétiques.**

**Le luxe exporte généralement nettement plus que la branche à laquelle il appartient.**

## 11. VALEUR AJOUTEE DE L'INDUSTRIE DU LUXE SUR LE TERRITOIRE FRANÇAIS

### Méthode

En toute rigueur, pour calculer la valeur ajoutée de l'industrie du luxe sur le territoire français, il faut soustraire du chiffre d'affaires des marques du luxe :

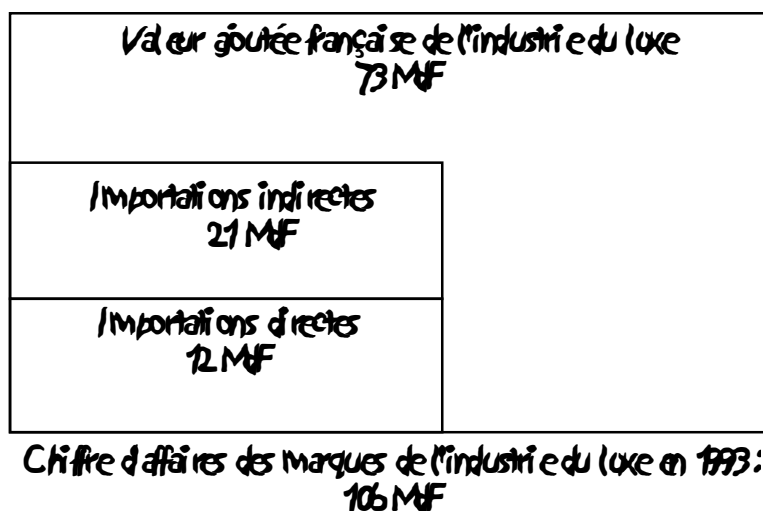
- les consommations intermédiaires directement importées,
- la part importée des consommations intermédiaires locales.

Le seul moyen d'approcher ce résultat est de faire deux hypothèses drastiques :

- Pour évaluer les consommations intermédiaires importées des marques de luxe, on fera l'hypothèse, fondée sur les dires d'experts, qu'elles ont, en moyenne, des ratios consommations intermédiaires importées/chiffre d'affaires **moitié moindre** que la branche à laquelle elles appartiennent.
- On fera par ailleurs l'hypothèse que les marques du luxe ont les mêmes structures de consommations intermédiaires locales (répartition des consommations intermédiaires entre les 99 branches de la Comptabilité Nationale) que les branches auxquelles elles appartiennent.

La première hypothèse permet alors une évaluation des importations directes. La seconde une évaluation des importations induites (contenues dans les consommations intermédiaires locales).

**Ces hypothèses sont fortes et cette évaluation est donc fragile.**



Selon cette évaluation, la valeur ajoutée sur le territoire français de l'industrie du luxe serait de 73 milliards de francs.

## **12. EMPLOI TOTAL**

### **12.1. Méthode**

**Emploi direct** : données des marques.

**Emploi indirect** : Calcul des emplois contenus dans la part des consommations intermédiaires produites localement.

Pour ce faire, on adopte la même hypothèse que précédemment, à savoir que l'industrie du luxe a la même structure de consommations intermédiaires que la branche à laquelle elle appartient.

### **12.2. Emplois directs et indirects**

<p><b>Dans l'industrie du luxe</b> <b>Emplois directs des marques du périmètre : 65 824</b> <b>Emplois indirects : 126 203</b> <b>Total : 192 027</b></p>
---

<p><b>A titre de comparaison, dans l'Industrie aéronautique et spatiale</b> <b>Emplois directs : 105 500</b> <b>Emplois indirects : 119 000</b> <b>Total : 224 500</b></p>
--

### 13. RESULTATS DE L'ENQUETE : "EMPLOI - SOUS-TRAITANCE - REGIONALISATION - INTERNATIONALISATION"

#### 13.1. Méthode

En supplément de l'évaluation précédente, nous avons élaboré un questionnaire portant sur la période 1988-1993, et interrogeant les marques de luxe sur les questions suivantes :

- La structure des emplois : âge, qualification, effectifs en France ou à l'étranger, localisation en France.
- Origine des importations et destination des exportations.
- Structure des dépenses publicitaires.
- Relations avec la sous-traitance : % de sous-traitance, nombre de sous-traitant, leur localisation, structure et localisation des licences de distribution et de fabrication.
- Structure et localisation de la distribution.

Ce questionnaire a été envoyé à tous les membres du Comité Colbert.

Nous avons reçu 31 réponses, représentant 31% des effectifs employés par la totalité des marques. L'échantillon est donc représentatif. Les marques ayant répondu se répartissent ainsi :

- **Branche Mode et Couture** : 5 marques représentant 19% des effectifs de la partie luxe de la branche.
- **Branche Parfumerie** : 6 marques représentant 30% des effectifs de la partie luxe de la branche.
- **Branche Champagnes, Vins et Spiritueux** : 6 marques représentant 15% des effectifs de la partie luxe de la branche.
- **Branche Hôtels et Restaurants** : 4 marques représentant 25% des effectifs de la partie luxe de la branche.
- **Branche Maroquinerie** : 3 marques représentant 56% des effectifs de la partie luxe de la branche.
- **Branche Arts de la table** : 4 marques représentant 16% des effectifs de la partie luxe de la branche.
- **Divers** : 3 marques.

### 13.2. Évolution de l'emploi

L'échantillon de 31 marques emploie en 1993, 20 765 personnes en France, **soit 31% de des emplois du périmètre**. Pour l'échantillon, en 1993, l'effectif à l'étranger est de 5 647 personnes.

**La répartition de l'emploi de l'échantillon est donc : France 73%, étranger 27%.**

Pour 23 marques, nous disposons des effectifs de 1988 à 1993 :

- Les effectifs, en France, ont baissé de 4% entre 1988 et 1993.
- Les effectifs, à l'étranger, ont augmenté de 23% entre 1988 et 1993.

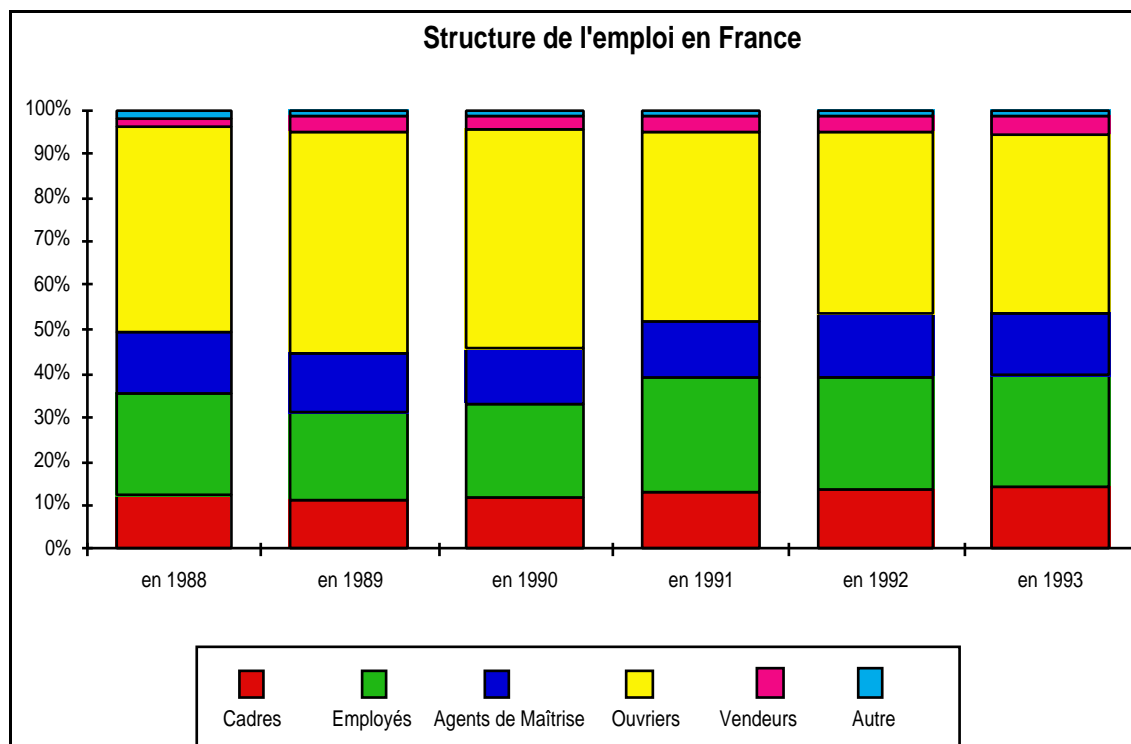
Certaines marques ont plus que doublé leurs effectifs à l'étranger, durant cette période.

Pour 31 marques, nous disposons des effectifs de 1991 à 1993 :

- Les effectifs, en France, ont baissé de 4% entre 1991 et 1993.
- Les effectifs, à l'étranger, ont augmenté de 11% entre 1991 et 1993.

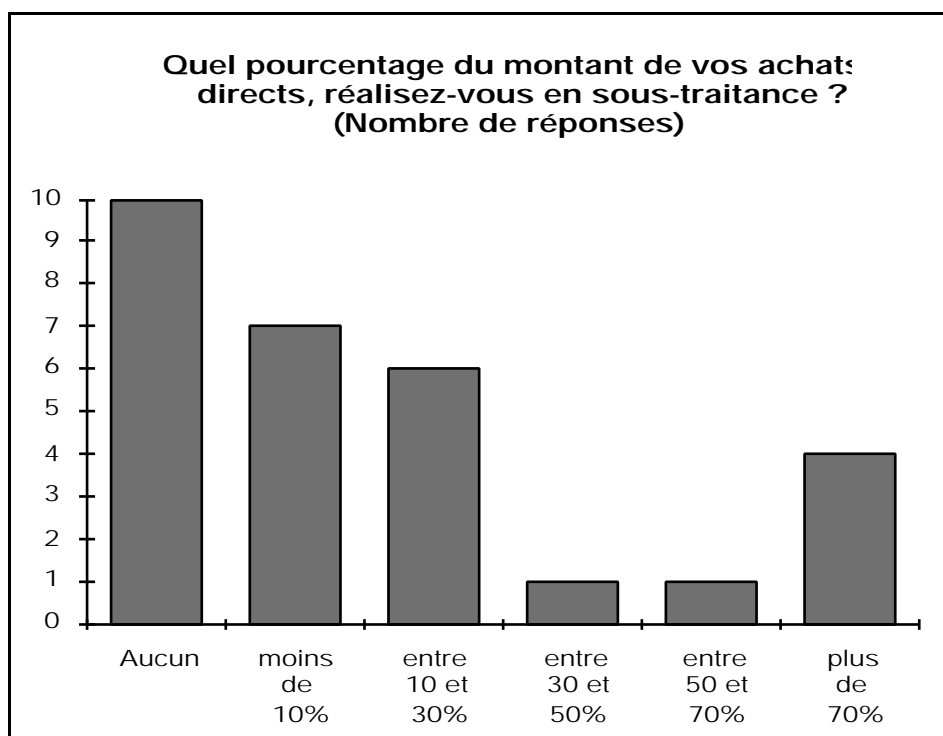
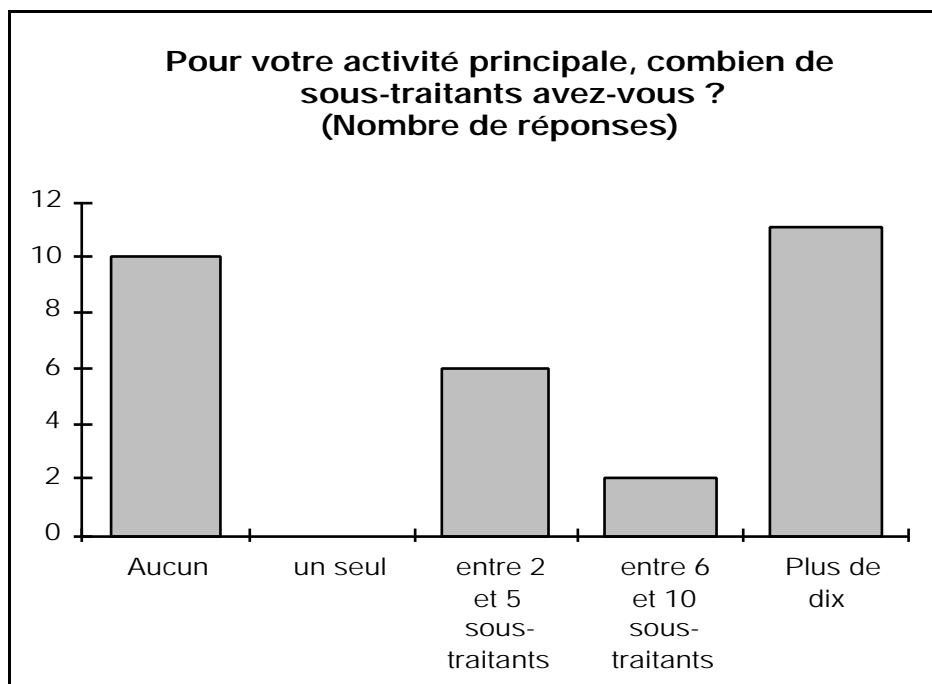
**Les marques françaises se globalisent. Les emplois créés à l'étranger sont généralement des emplois commerciaux destinés à accélérer la pénétration de la marque sur ces marchés.**

#### Évolution de l'emploi par qualification



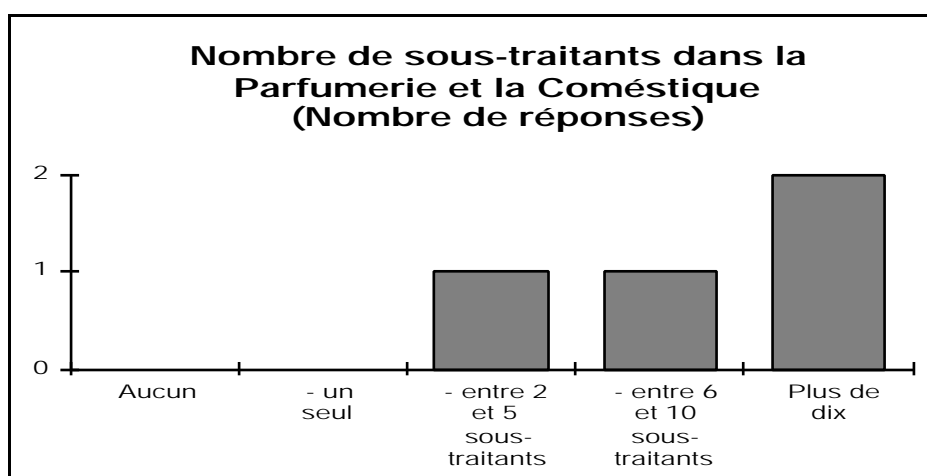
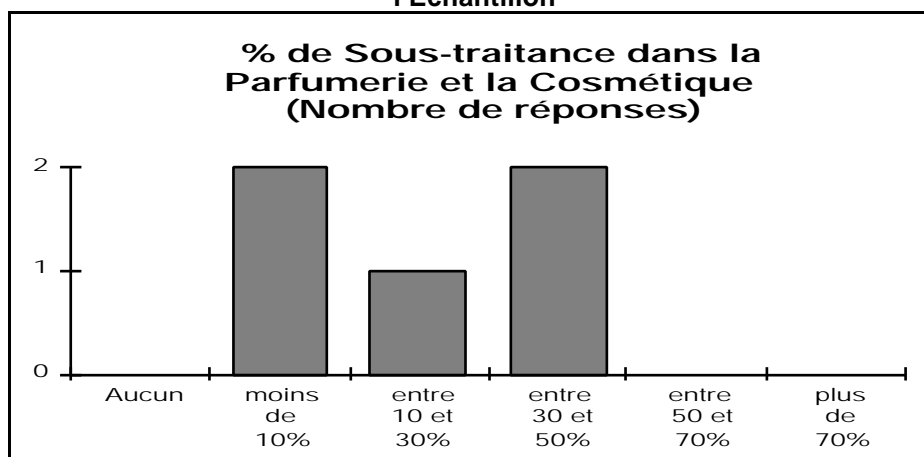
**L'emploi en France se tertiarise et évolue vers de plus hautes qualifications.**

### 13.3. Utilisation de la sous - traitance

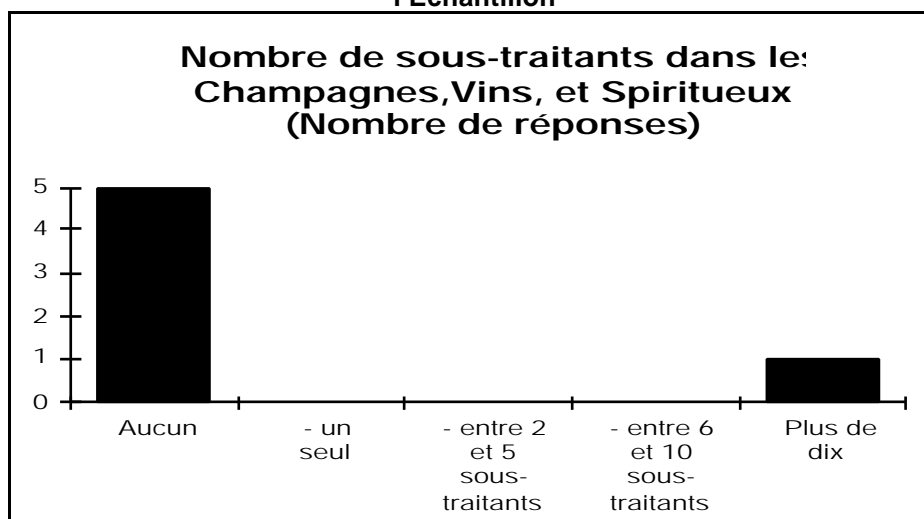


**Le recours à la sous-traitance des marques du luxe est très variable.**

**Utilisation de la sous-traitance dans la Branche Parfumerie et Cosmétique de l'Échantillon**

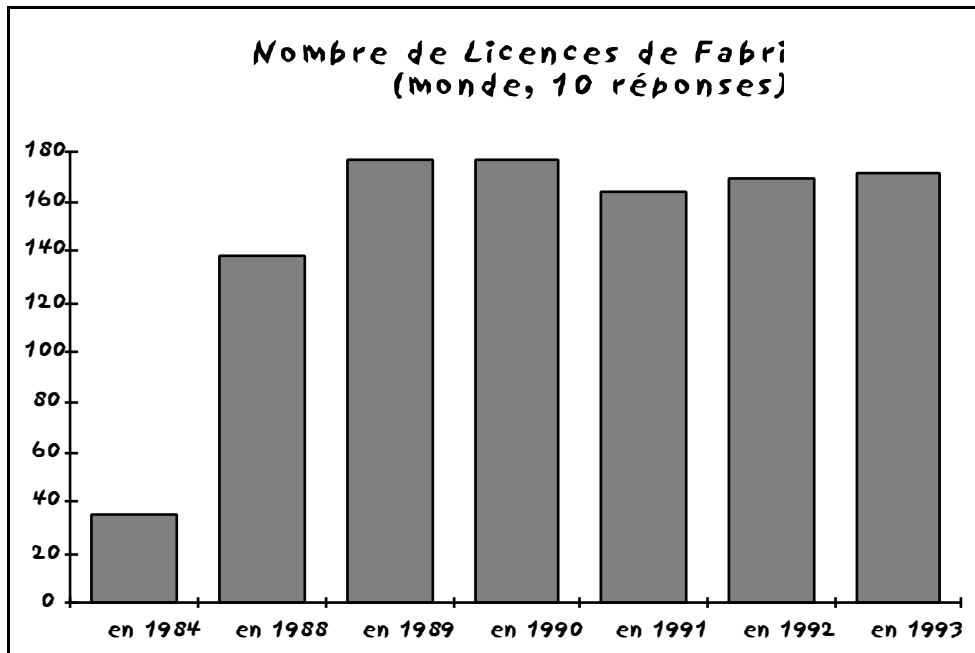


**Utilisation de la sous-traitance dans la Branche Champagnes, Vins et Spiritueux de l'Échantillon**

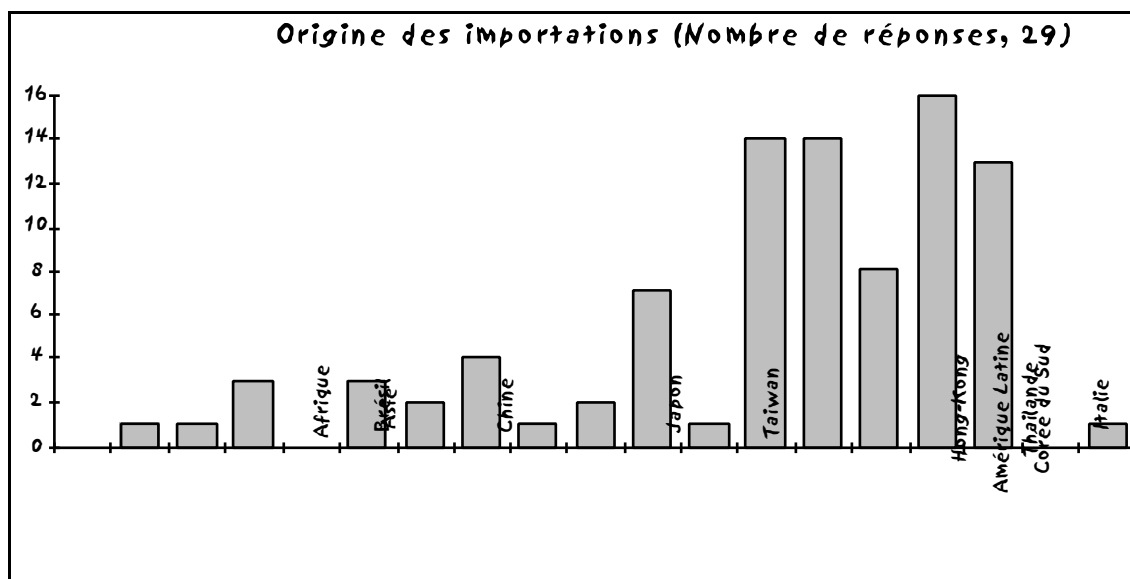


**La sous-traitance est courante pour les marques des parfums et cosmétiques, elle n'est qu'exceptionnellement employée dans les boissons alcooliques. Ceci confirme la variabilité du recours à la sous-traitance selon les branches du luxe et au sein des branches, selon les entreprises.**

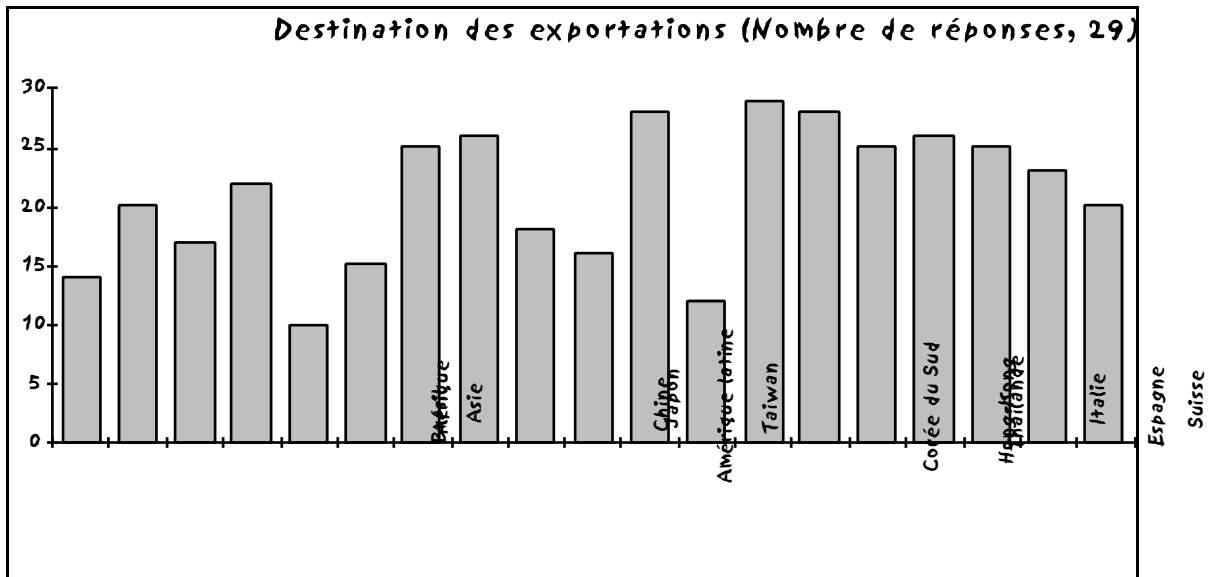




**Nombre moyen de licenciés par marque : 18.  
Nette augmentation du nombre de licences de fabrication entre 1984 et 1989.**



**Les importations de l'industrie du luxe encore largement européennes, les délocalisations dans les pays à bas salaires sont encore limitées.**



**Présence mondiale de l'industrie du luxe française.  
Présence significative sur les marchés émergents.**

**DEUXIEME PARTIE**

**ANALYSE PROSPECTIVE :  
MODE DE CROISSANCE DE L'INDUSTRIE DU LUXE  
- ELEMENTS DE POLITIQUE INDUSTRIELLE -**

## TABLE DES MATIERES

<b>1. OBJET ET METHODE .....</b>	<b>1</b>
1.1. Objet.....	1
1.2. Méthode.....	1
<b>2. HYPOTHESES ET VOCABULAIRE .....</b>	<b>1</b>
<b>3. DYNAMIQUE ECONOMIQUE DE L'INDUSTRIE DU LUXE .....</b>	<b>3</b>
3.1. Caractérisation de la rente de marque.....	3
3.2. Créer une marque.....	4
3.3. Exploiter la marque.....	6
3.4. Barrières à l'entrée, à la sortie.....	9
<b>4. DYNAMIQUES INDUSTRIELLES ET FINANCIERES.....</b>	<b>10</b>
4.1. Organisation Industrielle.....	10
4.2. Dynamiques financières.....	13
<b>5. ÉLÉMENTS DE POLITIQUE INDUSTRIELLE.....</b>	<b>14</b>
5.1. Préservation du capital national.....	14
5.2. Développer le tissu industriel national.....	15
<b>6. EN RESUME .....</b>	<b>16</b>

*In imagine pertransit homo.*

Ps.XXXVIII, 7.

## **1. OBJET ET METHODE**

### **1.1. Objet**

L'objet de cette étude est d'identifier le "*mode de croissance*" de l'industrie du luxe, c'est-à-dire, les logiques économiques à l'oeuvre dans le développement des marques de luxe et des entreprises qui les exploitent, ainsi que les formes de la concurrence auxquelles ces entreprises sont soumises. Sur cette base, l'étude suggère des mesures de politique industrielle susceptibles de stimuler le développement de ce secteur et de ses retombées sur l'économie nationale.

### **1.2. Méthode**

La méthode a consisté à interroger une quarantaine de dirigeants de firmes de luxe sur l'histoire du développement de leurs sociétés, les axes de leur croissance future, les formes d'organisation industrielle choisies pour produire et pour vendre, les limites de croissance imposées par les contraintes financières, la pression de la concurrence et la saturation des marchés. Ces entretiens, dont les compte-rendus demeurent confidentiels, nous ont conduit à proposer une caractérisation originale des produits de luxe fondée sur le concept de "représentation". En posant que l'industrie du luxe produit, outre des objets et des services, des représentations subjectives ayant également statut de marchandises, nous faisons apparaître des mécanismes économiques spécifiques qui conditionnent les dynamiques des marques et les stratégies des firmes du luxe.

## **2. HYPOTHESES ET VOCABULAIRE**

Soient les dix hypothèses suivantes :

**1.** 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.

**2.** 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 : Lindsay Owen-Jones évoque, à propos des "produits de beauté" de L'Oréal, 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.

**3.** 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" etc., 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.

4. Cette caractérisation "objet+représentation" 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. 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 : il n'y a pas de marque de luxe en électroménager, en photo-vidéo, en bureautique ou en électronique grand public.

5. 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 simplement 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.

6. 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. On verra dans la suite de quelle manière il convient de mesurer cette rente.

7. 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 tentent de capter à leur avantage une part de la rente qui passe entre leurs mains.

8. 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.

9. 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.

10. 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 bureau), 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 1) de renouvellement des objets, 2) de conservation du capital de représentation et 3) de contrôle de la rente.

Ces hypothèses étant posées, voyons à présent de quelle manière elles peuvent éclairer la dynamique économique de l'industrie du luxe et ainsi se trouver validées. Nous concluons ensuite sur quelques principes de politique industrielle susceptibles de renforcer l'impact économique de l'industrie du luxe sur le territoire français.

### **3. DYNAMIQUE ECONOMIQUE DE L'INDUSTRIE DU LUXE**

#### **3.1. Caractérisation de la rente de marque**

Par définition<sup>1</sup>, une rente est un profit résultant d'une différence entre le coût complet d'un bien (y compris les dépenses de publicité, de distribution et la rémunération du capital) et son prix. Dès lors qu'un consommateur est prêt à payer un produit au delà de son coût complet, il existe une rente potentielle. La rente se matérialise si le prix du produit intègre ce phénomène.

En règle générale, toute marque associant à un produit des représentations subjectives que le consommateur consent à payer au delà de ce qu'elles ont coûté à produire peut engendrer une rente de marque. La singularité du luxe réside dans la forte proportion des représentations dans le couple (objet+représentation), dans la forte valorisation des représentations par les consommateurs, et par conséquent, dans l'ampleur de la rente de marque.

Ainsi, dans le prêt-à-porter de luxe, les coefficients entre coût de fabrication et prix de vente au détail varient-ils entre trois et six, quand ce n'est davantage. Les coûts de distribution et de communication ne sauraient, à eux seuls, justifier cet écart. La rente de base des marques de luxe est la différence entre le coût complet du produit et le plus bas des prix de détail.

A cette rente de base peut s'ajouter une rente locale liée à des appréciations subjectives spécifiques : de nombreux produits de luxe français sont vendus sensiblement plus cher au Japon qu'aux USA. En dépit des coûts de distribution plus élevés au Japon, cet écart, variable selon les marques, fait apparaître l'existence d'une rente locale résultant d'un consentement à payer les représentations liées à la marque supérieur chez le consommateur japonais que chez le consommateur américain. La globalisation des marchés offrant au consommateur le choix d'acheter hors de son territoire atténue toutefois la portée de ce phénomène.

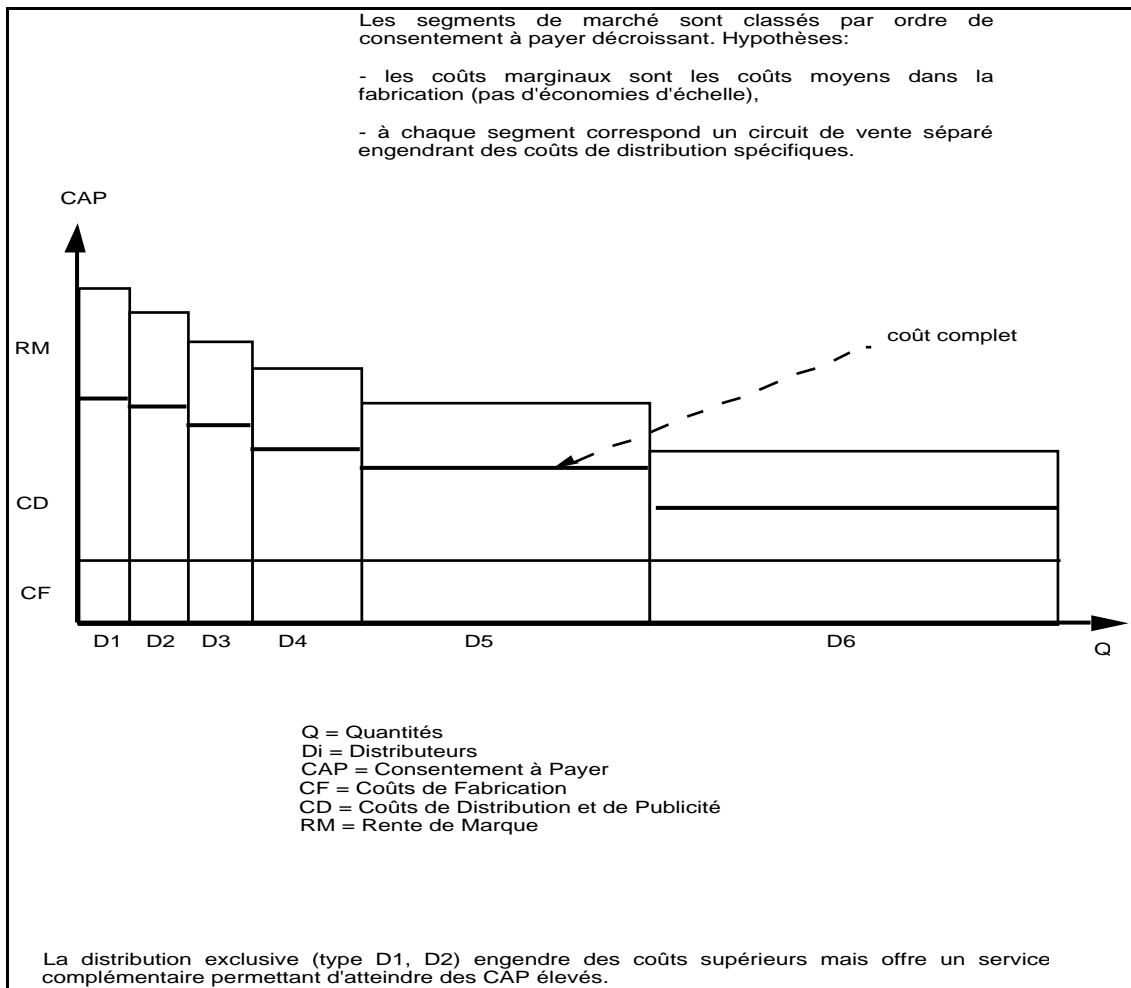
La rente de marque s'appuie donc sur un cloisonnement aussi sélectif que possible des marchés et de la distribution permettant de valoriser au mieux le consentement d'un certain type de consommateur à payer cher un produit (Figure 1).

Ce consentement à payer (CAP) est d'autant plus fort que le consommateur est impliqué dans les représentations de la marque. En règle générale, les représentations des marques de luxe engagent la personne même du consommateur : vêtement, odeur, apparence physique, objets personnels, cadeaux, hospitalité, art de vivre... En outre, dans l'usage très codé du cadeau personnel, la marque a une fonction d'assurance : des représentations fortes et un prix élevé sont un gage de considération qui, même si le cadeau déplaît, protège le geste de l'offreur.

---

<sup>1</sup> Rappelons au lecteur non spécialiste, et, s'il est professionnel du luxe, sensible aux représentations, que le terme de rente, largement développé par les économistes du 18ème siècle, revêt, dans le langage économique, une signification technique précise dénuée de connotation péjorative.

**Figure 1 : Structure de la rente de marque**



Le vieillissement des représentations (même le classicisme doit être moderne) et la saturation des marchés confèrent à la rente de marque, fut-elle de luxe, un caractère temporaire. Le produit de luxe, au sens que nous lui donnons (objet+représentation), doit être en permanence adapté pour maintenir son "coefficient d'image".

La logique économique des firmes du luxe est de créer, d'exploiter et de percevoir la rente des marques qu'elles détiennent ou qu'elles acquièrent.

### 3.2. Créer une marque

Trois facteurs peuvent présider à la création d'une marque de luxe : un savoir-faire, une ressource naturelle, un talent artistique. Bien évidemment, quelques grandes marques de luxe combinent ces trois facteurs, un savoir-faire ancien, des matières nobles, un talent créatif.

Le savoir-faire de luxe est l'ensemble des techniques qui tirent un produit vers la perfection, c'est à dire vers ce qu'objectivement, l'homme peut fabriquer de meilleur. Perfection plutôt que qualité car le luxe, dans sa phase de création, va bien au delà de ce que demande le consommateur : les cristalliers de Baccarat cassent tous les verres présentant un défaut, fut-il indécélable par le spécialiste ; Hermès est allé jusqu'à posséder des centaines de vaches élevées en liberté dans le Saskatchewan pour disposer de peaux parfaites. En outre, le savoir-faire de luxe s'adresse soit à des produits accessoires, soit à des produits d'usage courant mais en se limitant à des fonctions accessoires ou décoratives. Rien de plus courant qu'une montre, rien de moins nécessaire, de plus invisible, ni de plus

techniquement sophistiqué qu'un mouvement mécanique à l'intérieur. Hermès qui se définit comme un fabricant d'accessoires, fonde son image sur les métiers artisanaux du cuir, de la soie et de l'impression. Louis Vuitton ou Guerlain, en dépit de leur dimension industrielle actuelle, se réfèrent eux aussi à l'artisanat originel de malletier ou de parfumeur. Plus récemment, les couteaux de Laguiole se sont imposés par ces mêmes références<sup>2</sup>. Dans le domaine des cosmétiques, Lancôme ou Clarins appuient leur image sur la forte technicité de leurs produits. Issues de la recherche en chimie et dermatologie, ces marques doivent par ailleurs souscrire aux exigences éthiques requises par les consommateurs de cette branche : respect de l'environnement, protection des animaux (conditions de tests des produits...).

Les marques fondées sur des ressources naturelles concernent d'abord certains produits issus de l'agriculture : vins, champagnes, alcools. Des réglementations d'appellation et de classement, généralement anciennes, entérinent la rareté de la ressource, stabilisent les conditions de concurrence et de perception de la rente. Néanmoins, les formes de gestion de ces marques diffèrent sensiblement selon le terroir ou les formes de l'appellation : les Grands Crus du Médoc vendent le produit de leurs vignes, quel que soit le volume de leur récolte (quitte, pour les plus prestigieux, à ne rien vendre certaines années), tandis que les éleveurs de Champagne achètent les raisins et lissent la qualité qu'ils souhaitent associer à leur marque.

Les ressources minérales sont à l'origine des marques de haute-joaillerie dont la renommée s'est fondée sur la sélection et la mise en oeuvre des gemmes les plus parfaites.

Le talent artistique, quant à lui, est porté par des créateurs. Ceux-ci ne sont pas spontanément dans le champ de l'économie. Cependant, une fois produites ou reproduites, leurs créations deviennent des marchandises. Un seul objet, s'il est signé, peut cristalliser toute l'oeuvre de l'artiste. D'où la rente. En principe, un créateur ne devient pas une marque de luxe sans talent<sup>3</sup>.

Pour produire ou diffuser leur art, les créateurs ont besoin de financiers. Les modalités selon lesquelles le mécène peut encourager la création et s'arroger une part de la rente par le contrôle de la marque varient sensiblement d'un exemple à l'autre. Yves Saint-Laurent s'est fait connaître chez Christian Dior avant de s'établir à son compte. Certains créateurs comme Sonia Rykiel ont réussi en une vingtaine d'années à fonder, sur leurs ressources propres, une marque de taille mondiale dont ils sont seuls propriétaires. D'autres, comme Thierry Mugler ont pu s'associer à des partenaires qui ont suivi leur progression, d'autres enfin, comme Christian Lacroix, développent leur marque à l'abri d'un grand groupe financier.

Dans la phase de création, la marque s'identifie à son créateur. Imposer son personnage aux médias fait partie du métier. Par delà leur talent de création, Christian Lacroix, Sonia Rykiel ou Karl Lagerfeld sont reconnus (et financés) pour savoir faire parler d'eux. Nous examinerons au § 2.3.1. de quelle manière, une marque identifiée à un créateur, peut s'en adjoindre d'autres dont elle ne porte pas le nom.

---

<sup>2</sup> En revanche, Guy Degrenne, bien que fondant sa communication sur sa personne, a du mal à prétendre au luxe en ce qu'il ne peut se faire passer ni pour un artisan (il est trop clairement dans le monde industriel), ni pour un artiste.

<sup>3</sup> Pour les exceptions, voir § 2.4, Barrières à l'entrée.

### 3.3. Exploiter la marque

Dès lors que la marque existe, elle peut être exploitée. Ceci recouvre les tâches suivantes : exploiter le territoire de la marque, développer les produits, étendre les marchés, entretenir les représentations.

#### 3.3.1. Exploiter le territoire

Le territoire d'une marque est l'espace des représentations associées à ses produits. Le territoire d'une marque s'arrête là où 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 ténue, mais ne menace pas la cohérence de la marque. En revanche, Guerlain ne se sent pas légitimé à griffer d'autres vêtements. Ailleurs, Christian Dior, représentation de l'élégance bourgeoise, peut habiller les nouveau-nés. Yves Saint-Laurent, jadis plus sulfureux, serait moins légitimé 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 être tentés de se l'approprier : 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 Christian 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 Christian Lacroix).

L'une des difficultés majeures, pour une marque portant le nom de son créateur-fondateur, est de recruter le nouveau créateur qui pérennisera ou prolongera son territoire après que le fondateur ait 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 (Karl 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, i.e. 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.

### 3.3.2. 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 qui 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 antiéconomique, cède alors le pas à la qualité. Avec le concept du "Must" appliqué à l'ensemble de sa gamme, Cartier a été innovateur dans ce domaine : cette stratégie lui a permis 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, toute chose égale 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, i.e. 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,
- et inversement, une qualité en progrès, si elle s'adosse à des représentations cohérentes, engendra 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<sup>4</sup>, 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. 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

---

<sup>4</sup> Ces produits ne doivent pas remettre en cause l'automatisation, ou l'industrialisation des techniques. Un carré ou une cravate Hermès, un sac Louis 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 CAP pour une marque, fût-elle "top of mind", existe, mais n'est pas infini.

représentations qui lui sont associées est inférieur au CAP que ces représentations suscitent.

### 3.3.3. *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 États-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 produits. 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.

Ainsi par exemple, 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 économique, la marque doit viser 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 reposeront le plus souvent 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.

Nous reviendrons en détail dans la suite sur les différents choix d'organisation industrielle et commerciale des marques et sur leurs conséquences en terme de compétitivité.

### 3.3.4. *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 effectuer 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 luxe 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).

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 spécialisés est tel qu'ils pèsent 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.

Au delà de la distribution, l'ouverture d'un magasin est aussi une opération d'implantation d'image. Le processus en est plus ou moins le même pour toutes les marques de luxe : exposition, conférence de presse, événement social. A chaque implantation dans une région nouvelle, les patrons se déplacent en personne pour superviser l'opération et donner de l'ampleur à l'événement.

### 3.4. Barrières à l'entrée, à la sortie

Le luxe, dès lors qu'on le considère comme une industrie, ne peut s'envisager de façon statique : si l'ancienneté et l'enracinement dans la tradition des marques demeure un important facteur d'image, la vitalité de la création, la référence à des civilisations vivantes à forte tradition artisanale (Italie, Suisse, Japon, Grande Bretagne) constituent des éléments favorables à l'émergence de marques nouvelles, potentiellement dynamiques, voire agressives.

La prolifération des marques de luxe qui contribue à l'accroissement de leur poids dans l'économie française, ne doit pas cependant masquer l'inévitable intensification de la concurrence dans ce domaine.

Nous avons évoqué plus haut certains processus de création des marques de luxe. Pour compléter ce point, il nous faut maintenant décrire les barrières à l'entrée qui empêchent la prolifération excessive de nouvelles marques de luxe, et des barrières à la sortie qui maintiennent les représentations des marques en déclin.

La première de ces barrières est le **temps** qui permet la sédimentation des représentations. Le papier à en-tête du Comité Colbert rappelle la date de fondation de chacune des maisons membres. Par delà l'austère respectabilité, la longévité de la marque autorise une forme privilégiée de circulation des représentations : les objets (la montre de mon père, le parfum de maman) ayant appartenu aux générations précédentes entretiennent des représentations intimes et élevées de la marque. Inversement, une marque ancienne, même si elle cesse de produire durant un certain temps, conservera un capital de représentation. Sa dévaluation ultime viendra de la disparition de sa dernière génération de consommateurs<sup>5</sup>.

La seconde barrière est la **limitation de la ressource**. Les marques fondées sur des ressources naturelles sont protégées par leurs appellations. La barrière à l'entrée la plus inexpugnable est celle qui combine le temps et la ressource : sauf à déposséder tous les propriétaires, il est impossible de remettre en cause le classement de 1855 des Grands Crus de Bordeaux. On argumentera que les ceps ne sont plus les mêmes, que les chais ont changé, que leurs maîtres sont morts. Rien n'y fera. Seul Mouton-Rothschild, pendant plus d'un siècle, a préféré contester ce classement plutôt qu'être second. Sa longue réputation d'intransigeance lui a finalement valu d'être réintégré dans le groupe des premiers.

La troisième barrière enfin est celle de l'argent ou, plus précisément, du **coût de production des représentations**. 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 francs, essentiellement alloué à des achats d'espace. Néanmoins, il existe des leviers qui permettent d'abaisser sensiblement les coûts de circulation. Une présentation de Haute-Couture coûte entre 4 et 10 millions de francs, mais peut rapporter 10 fois plus en terme d'espace publicitaire. Les créateurs médiatiques, les top-models qui superposent leur représentation à celle du

---

<sup>5</sup> Dans un autre domaine où les représentations liées à la marque jouent un rôle important, on peut interpréter l'échec de la reprise du nom de Talbot par Simca par le fait qu'en dépit des représentations flatteuses associées à Talbot, il n'existait pratiquement plus de consommateurs vivants (de représentation vivante) de la marque.

créateur et élargissent leur audience médiatique, abaissent le coût de circulation des représentations. D'où l'intérêt d'associer un parfum à une maison de couture dont les représentations sont fortes et les coûts de circulation favorables.

Grâce à la maîtrise du calendrier des présentations, le règlement de la chambre syndicale de la Haute-Couture française a longtemps constitué un levier important, offrant aux couturiers capables de l'investissement de création, l'accès à la couverture médiatique gratuite des défilés<sup>6</sup>. Ce dispositif instituait de fait une régulation de la création de nouvelles marques de luxe sur des critères strictement économiques. La mondialisation des médias, la possibilité d'accords directs entre groupes de marques et médias (créateurs italiens et CNN), la création d'événements en marge des défilés groupés (défilé Thierry Mugler), sont en train de le déstabiliser. S'il ne sait s'adapter, il faut s'attendre à l'émergence non maîtrisée de nouvelles marques de luxe qui viendront concurrencer les marques françaises traditionnelles (John Galliano, Salvatore Ferragamo).

Pour conclure sur ce point, remarquons que l'industrie du luxe ne peut se représenter elle-même et défendre les intérêts des marques à la manière des autres industries. On ne peut regrouper dans une seule fédération professionnelle (comme l'UIMM, le GIFAS, la Fédération de la Parfumerie ou la Chambre Syndicale de la Haute Couture) un ensemble de firmes dont l'unique point commun est le fort contenu en représentation de leurs produits. De là tout l'intérêt de formes d'associations transversales dont l'objet soit la préservation et le développement du capital de représentation des marques de luxe. Pour être efficaces, ces regroupements, dont le Comité Colbert est un exemple, ne doivent pas se contenter uniquement de représenter les marques, mais doivent aussi veiller au maintien de leur compétitivité et, le cas échéant, à leur renouvellement.

## **4. DYNAMIQUES INDUSTRIELLES ET FINANCIERES**

### **4.1. Organisation Industrielle**

#### *4.1.1. Le réseau productif*

Qu'il s'agisse d'exploiter le territoire de ses marques, de développer leurs produits ou d'étendre leurs marchés, la firme de luxe doit s'appuyer sur un réseau productif concurrentiel et adapté à ses moyens financiers. Les contraintes de l'intégration dans le domaine du luxe sont les mêmes que dans toute activité industrielle : au delà de l'investissement initial, généralement cher, l'intégration engendre des coûts fixes induisant des rigidités en cas de fluctuation de la demande. En revanche, elle maintient au sein de la firme l'ensemble des compétences utiles à sa compétitivité et, en phase de croissance soutenue, permet une rentabilité maximale.

La fabrication peut également se développer en sous-traitance, au moyen de licences nationales ou mondiales, incluant ou non la liberté de vendre. Faire faire peut s'avérer plus efficace que fabriquer soi-même, surtout si la licence ouvre l'accès à un marché. Cependant, l'enjeu pour la marque est de ne pas laisser ses partenaires s'arroger son capital. Si celui-ci repose sur un savoir-faire, le sous-traitant ou le licencié qui le détient a vocation à devenir un concurrent. En égalant la qualité de la marque avec ses propres produits, il réduira le CAP de représentation de celle-ci. Si le capital de la marque repose sur de la création, du design, le licencié devra être cantonné à un rôle strict d'exécution. Faute de quoi, maîtrisant la production et le design, il deviendra, lui aussi, un concurrent.

La compétitivité du réseau productif désintégré repose essentiellement sur la clarté du partage des rôles et la contention des conflits d'intérêts entre donneur d'ordre et sous-traitant. L'industrie textile italienne est puissante car elle repose sur des réseaux très denses d'entreprises spécialisées capables de faire émerger des licenciés n'ayant pas

---

<sup>6</sup> Ce règlement autorise à défiler dans le calendrier des présentations de Haute-Couture, les sociétés employant au moins 20 couturières, créant 2 collections par an, et disposant de salons d'essayage confortables.

intérêt à concurrencer les marques. Une telle configuration n'existe pas en France, si ce n'est de façon précaire dans le district du Sentier à Paris. Les marques de couture ont des difficultés à trouver des licenciés suffisamment proches d'elles. Or, travailler avec des licenciés distants conduit à relâcher le contrôle, tant au niveau de la création qu'à celui de la qualité. On voit mal comment une marque gérant plus de cent licences de fabrication/vente peut, à raison de deux journées de discussion par an avec chaque licencié, contrôler efficacement la création et la qualité des produits portant son nom.

Il ne s'agit pas ici de critiquer le principe des licences. Ce dispositif est en effet nécessaire, nous y reviendrons, pour autofinancer le développement de l'industrie. Cependant, si la dynamique d'octroi de licences a pour seul objectif l'exploitation à court terme de la rente de marque, et non la mise en place, voire le renforcement, d'un réseau productif spécialisé (n'ayant pas vocation à concurrencer la marque), alors cette dynamique engage un processus de liquidation.

#### 4.1.2. *Enjeux de la distribution*

La distribution est un enjeu central 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. 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. Si la marque ne peut vendre exclusivement dans ses magasins propres, elle devra passer par un distributeur.

Ce distributeur ne sera pas simplement en charge de diffuser l'objet matériel, mais il devra également fournir le service associé et, plus largement, entretenir, ou, a minima, ne pas compromettre les représentations du produit. De là l'enjeu central d'une distribution sélective qui préserve le CAP de la marque.

La distribution peut prendre la forme de boutiques intégrées, de boutiques unimarques en franchise, de contrats exclusifs avec des distributeurs multimarques, de simples ventes en gros. Nous examinerons plus loin en détail les effets de ces différentes options.

Pour l'heure, remarquons simplement que 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 des 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.

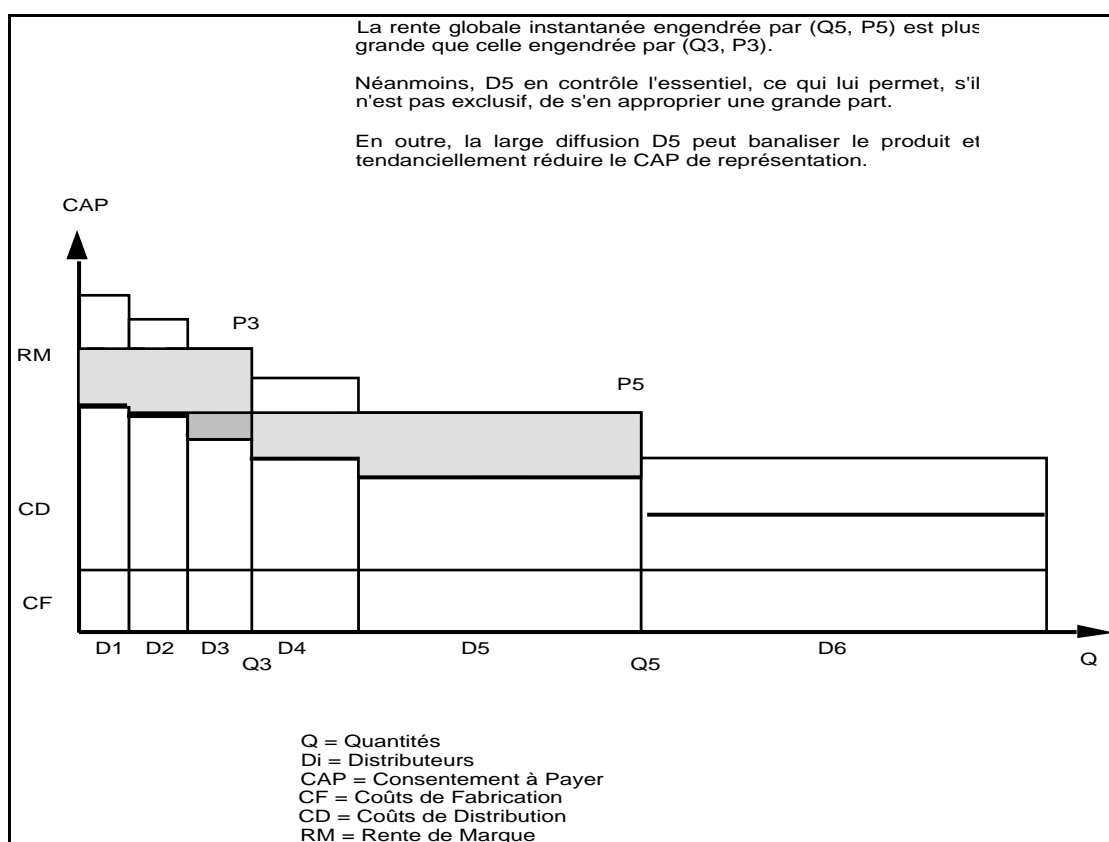
La remarquable réussite de Louis Vuitton se développant à près de dix pour-cent par an depuis le début des années 80, tout en parvenant à conserver son intégration complète, tient largement à la singularité de son produit principal : un sac de voyage ou de ville au prix unitaire assez élevé pour justifier 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 également. 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 Mc 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 regroupées au sein d'un même quartier (Bond Street à Londres, 5th Avenue à New York, l'axe Madeleine, Faubourg St-Honoré, Avenue Montaigne 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 multimarques, quant à lui, ne soucie pas de la rente de marque, ou plus exactement, il l'utilise à son avantage : il oriente le consentement à payer du consommateur vers le produit aux meilleures marges pour lui. 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. C'est pour éviter cette capture destructrice de la rente par le distributeur que les marques de luxe sont attachées à la distribution sélective qui englobe le service à l'acheteur et préserve les représentations.

Cela dit, même dans le cadre d'une distribution sélective, rien n'empêche le distributeur multimarques de mettre ses fournisseurs en concurrence et de réduire leurs marges. Bien entendu, cette 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 (Figure 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 multimarques.

**Figure 2 : Capture de la rente de marque**



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, se concentrer. L'issue de la confrontation entre grands fabricants de parfums et distributeurs puissants est encore incertaine. Au plan économique, rien ne distinguera plus le parfum de n'importe quel marché de masse. 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 fabriquant 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, nous l'avons déjà évoqué, une bien plus grande maîtrise du réseau productif.

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 en 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 système 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.

## 4.2. Dynamiques financières

Cette description générale met en évidence les deux axes de la dynamique financière des firmes de luxe. On peut schématiquement les présenter comme suit :

### (i) - Maximiser la rente globale.

La firme se concentre sur la gestion des représentations quitte à concéder largement le développement des produits et des marchés. La marque peut ainsi acquérir rapidement une notoriété mondiale (la réussite de Benetton est comparable à celle de Yves Saint-Laurent et Christian Dior dans ce domaine), mais doit progressivement partager la rente avec ses licenciés, sous-traitants et distributeurs. Il se crée alors une rente globale importante dont le propriétaire de la marque ne perçoit qu'une partie. Il se bat en permanence pour le maintien de sa rente et pour son taux de recouvrement.

### (ii) - Viser l'exclusivité de la rente.

La firme privilégie la gestion des produits et de la distribution, en sorte de ne permettre à personne, fabriquant ou distributeur, de percevoir une part de la rente de marque. Cette stratégie se traduit par un développement intégré simultané de l'aval et de l'amont.

Ces deux options ne sont pas mutuellement exclusives et peuvent, voire doivent, bien souvent être complémentaires. En effet, le CAP pour la marque n'existe pas a priori à l'échelle mondiale. Quand il existe, c'est autour du magasin artisanal, de la région de production ou de la personne du créateur, lesquels constituent le noyau, le potentiel, autour duquel la marque va pouvoir se développer. Or, ce développement est intense en capital. Il faut pouvoir à la fois financer la fabrication de l'objet, celle des représentations et leur distribution. En outre, l'investissement est risqué car la concurrence est vive et les représentations, comme nous l'avons vu, précaires. Conséquence, les marques doivent parvenir à s'autofinancer. Le lancement d'un parfum, s'il est réussi, peut à la fois propager le nom de la marque et rapporter des fonds propres (Boucheron). Des licences de fabrication peuvent faire sens si elles ouvrent l'accès à un marché. Toute la question est de savoir, une fois ces avancées acquises, de quelle façon les utiliser en sorte de conserver, voire d'accroître, le capital de départ.

Certaines marques à la notoriété très forte (Chanel, Hermès) et à la rentabilité élevée peuvent désormais s'engager, après une phase d'expansion globale, dans une réintégration de leurs réseaux. D'autres (Jean-Louis Scherrer, Carven...), n'ont guère d'autre choix que de trouver les licenciés qui lanceront, dans les meilleures conditions, tous leurs nouveaux produits.

Enfin, il faut souligner que la détention de plusieurs marques procure une souplesse financière favorisant l'articulation des stratégies d'extension de la rente globale et de reconstitution des représentations. Le talent de Bernard Arnault (LVMH) est d'avoir su, en jouant du levier de structures financières empilées, tirer parti de la puissance de quelques marques fortes (Louis Vuitton, Christian Dior), pour acquérir un portefeuille de marques diversifié et synchroniser la croissance de chacune d'entre elles.

## **5. ÉLÉMENTS DE POLITIQUE INDUSTRIELLE**

Les marques de luxe permettent de vendre des produits à des prix capables de rémunérer une main d'oeuvre qualifiée et chère. A ce titre, elles constituent incontestablement un atout pour l'image et pour l'emploi de l'industrie française. Prévenir la contrefaçon est une condition nécessaire pour que cet atout existe. Néanmoins, cet atout est précaire car il dépend aussi de la dynamique industrielle du secteur et de sa capacité à engendrer des rentes. Du point de vue de l'économie nationale, il faut en outre que les rentes de marque servent à protéger des emplois.

L'enjeu de politique industrielle associé à l'industrie du luxe revêt donc deux dimensions :

- l'accroissement durable du capital de représentation des marques, et par là même du capital de représentation du pays, ce qui suppose un maintien de la compétitivité de leurs réseaux de production et de distribution,
- le réinvestissement, autant que faire se peut, de ce capital dans le développement du tissu industriel national.

## 5.1. Préservation du capital national

### 5.1.1. Propriété

Pour fonctionner, le capital des marques doit être protégé. Ceci engage un certain nombre de règles publiques :

- le dépôt des marques doit être simple, efficace et avantageux pour l'entreprise. Bien que nous ne soyons pas entré dans le détail juridique de la localisation des marques, généralement très confidentiel, il semble que certaines grandes firmes françaises du luxe aient choisi, sans doute pour des raisons fiscales, de déposer leurs marques en Hollande ou en Suisse plutôt qu'en France. Cette tendance montre une incohérence entre la vocation de la France à produire des représentations et son système d'enregistrement des marques ;
- la contrefaçon, en dépit des effets de notoriété qu'elle peut entraîner, est une atteinte à la propriété des marques ; à ce titre, elle doit être justement dénoncée et réprimée.

### 5.1.2. Qualité et réseaux productifs

Une marque de luxe ne peut se maintenir sans offrir à ses clients une qualité au moins égale à celle de ses concurrents du non luxe. Pour y parvenir, la marque doit s'appuyer sur un réseau productif solide. Les stratégies de licences, vitales pour cette industrie, doivent avoir pour but de mettre en place des réseaux productifs dynamiques capables de maintenir le CAP à long terme pour la marque. Rares sont les firmes de luxe qui appliquent cette stratégie dans le domaine du prêt-à-porter.

Une enquête complémentaire devrait être menée sur ce thème pour identifier des actions susceptibles de renforcer les réseaux productifs du luxe français.

### 5.1.3. Distribution

De plus en plus, il faut distinguer entre deux types de marques : celles capables d'exploiter des magasins exclusifs, et les autres.

Pour les premières, la stratégie de croissance passe par l'ouverture de magasins partout dans le monde, y compris en France, aux meilleurs emplacements. Les pouvoirs publics peuvent encourager ce processus en favorisant, au centre des villes ou des quartiers, le développement d'"espaces de luxe" par des schémas d'aménagement et de financement adaptés. Ils peuvent aussi mettre à la disposition des marques des financements destinés à l'ouverture de magasins à l'étranger.

Pour les secondes, seules la concentration de l'offre et la compétitivité des représentations permettront de résister à la puissance des distributeurs.

### 5.1.4. Communication

La compétitivité des marques de luxe est également associée à la circulation de leurs représentations. Les présentations des collections de Haute-Couture offraient jadis à de jeunes créateurs, capables de financer une collection, la possibilité de se faire connaître grâce à une très forte couverture rédactionnelle. Faire connaître des créateurs, des savoir-faire, des produits, soutient la création de capital de représentation. Cependant, l'hégémonie américaine dans le domaine de l'audiovisuel a changé les conditions d'accès à la communication mondiale : cette transformation prive la France de l'exclusivité des

représentations du luxe. Les industriels doivent prendre acte des conséquences de ces changements sur l'intensité de la concurrence dans leurs métiers. Les pouvoirs publics, sensibles au maintien des intérêts de la France dans le domaine de l'audiovisuel, doivent quant à eux encourager la circulation des représentations du luxe national sur les médias publics qu'ils contrôlent (Arte, TV5 Europe, Euronews, France 2, France 3...)

## 5.2. Développer le tissu industriel national

Les marques de luxe devraient servir à protéger des emplois sur le territoire national. Plusieurs directions peuvent être évoquées :

- encourager, au moyen de labels qualité exclusifs, le rapatriement en France des fabrications de luxe concédées à l'étranger,
- encourager les P.M.E. françaises, comme le font déjà les grandes sociétés de cosmétiques ou les fabricants italiens, à prendre des licences en s'engageant dans des partenariats à long terme avec des marques de luxe, françaises ou étrangères. Fabriquer un produit qui se vend cher, voire de plus en plus cher, est un gage d'emploi stabilisé.

Autrement dit, et ce sera là notre conclusion, les représentations des marques de luxe constituent un capital qui, s'il est habilement géré, permet de profiter à l'ensemble des marques françaises et des réseaux productifs qui les sous-tendent. Ce processus n'a cependant rien de spontané. Il requiert de la part des professionnels et des pouvoirs publics une réflexion et une concertation adaptées.

## 6. EN RESUME

Les dix points suivants résument notre analyse :

1. Un produit de luxe est l'association d'un objet et d'une forte représentation. La marque est l'ensemble des représentations associé par le consommateur aux produits qui portent la marque.
2. 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, représenté par la marque, au delà de son coût complet.
3. Pour que cette rente existe, il faut des règles de propriété strictes. Une marque de luxe est un capital. La propriété de ce capital doit être protégée.
4. 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.
5. 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, absolue et relative, réduit à terme le consentement du consommateur à payer pour la marque de luxe.
6. L'industrie du luxe doit donc pouvoir s'appuyer sur des réseaux productifs dynamiques et concurrentiels, que ceux-ci soient intégrés ou non. L'intégration (cas de quelques grandes marques) 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 lesquels s'appuie la marque.

**7.** 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.

**8.** De nouvelles marques se créent par la conjugaison de talent créatif, de savoir-faire industriel et d'aptitude commerciale. Ces marques de luxe nouvelles s'ajoutent aux anciennes qu'elles menacent de concurrence. 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.

**9.** 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 leurs 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) doivent être systématiquement explorées et développées.

**10.** L'enjeu économique national associé à l'industrie du luxe est que le consentement du consommateur mondial à payer pour des marques s'accroisse, et à ce que la rente de marque serve au développement d'emplois sur le territoire français. Une politique industrielle vis-à-vis des marques de luxe doit, 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 en sorte qu'ils développent, sous leur marque, les réseaux productifs 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.

## **REMERCIEMENTS**

Nous tenons à remercier pour leurs remarques précieuses, nos discussions fructueuses et surtout l'attention qu'ils ont bien voulu nous accorder : Christian Blanckaert, Yves Carcelle, Michel Chevalier, Marie-Jeanne Chevallereau, Jean-Michel Delisle, Guillaume Franck, Christine Gormotte-Schinzig, Michel Hautsch, Bernard Lehmann, Olivier Mellerio, Michel Rouget, Michel Villedey.