

Bruno Godey

Professeur Adjoint

✉ : bruno.godey@esc-rouen.fr

☎ : 06-82-39-29-78

Adresse Personnelle :

✉ : 55-57, rue de la Tour - 75116 Paris

Daniele Pederzoli

Professeur Associé

✉ : Daniele.Pederzoli@esc-rouen.fr

☎ : 06-63-39-72-57

Adresse Personnelle :

✉ : 111, boulevard de l'Yser - 76000 Rouen

Adresse Professionnelle :

✉ : Groupe ESC Rouen

Département Marketing

Bd. André Siegfried – BP 188

76825 Mont Saint-Aignan cedex

Fax : 02-32-82-58-33

La distribution : variable stratégique dans l'univers du luxe

La distribution : variable stratégique dans l'univers du luxe

Cet article analyse les évolutions récentes survenues dans le secteur du luxe et plus particulièrement celles liées aux stratégies de distribution des grands groupes du luxe. Ces stratégies répondent à deux problèmes spécifiques : d'une part, le besoin de contrôler la chaîne de valeur pour s'assurer un avantage concurrentiel dans un secteur de plus en plus concentré et, d'autre part, la volonté de répondre aux besoins exprimés par les consommateurs de produits de luxe en matière d'émotions et d'expérience esthétique.

Mots clés : Distribution, luxe, comportement du consommateur

Distribution : a competitive advantage in luxury

This article analyses the recent evolution of the luxury goods sector and especially of the distribution strategy of some major companies. The distribution strategy must address two different issues: first, the need to control the value chain to gain a competitive advantage in a sector that is very quickly becoming concentrated; second, the need to respond to a desire for emotions and for an aesthetic experience, as expressed by the customers of luxury goods.

Keywords: Distribution, Luxury, consumer behaviour

La distribution des articles de luxe est, par définition, synonyme de sélectivité sinon d'exclusivité. Les grandes marques du luxe ont même été les premières à adopter une parfaite maîtrise de la distribution, en développant des succursales dans les principales villes européennes au début du XX^{ème} siècle. L'objectif stratégique était alors déjà de contrôler strictement la distribution pour garantir l'image et la réputation de la marque.

Le concept des magasins mono-marque qui s'affirmait avec la naissance de quelques grandes marques du luxe, devait toutefois se modifier en profondeur suivant l'évolution de la consommation et de la société au sens large. C'est à partir de la diffusion de l'industrialisation et de l'affirmation progressive d'une classe moyenne de plus en plus nombreuse dans tous les pays occidentaux, que les produits du luxe commencent un processus de « démocratisation » qui modifie en profondeur non seulement une partie des produits, mais surtout les circuits de distribution.

L'apparition des formes de distribution modernes, et surtout de la grande distribution, provoque un débat très vif, parfois âpre, entre une production qui ne veut pas banaliser ses produits et des distributeurs qui se doivent de commercialiser de gros volumes, et donc de faire pression sur les prix pour assurer une rotation des produits.

L'industrie du luxe n'échappe pas à ce débat, même s'il se limite à certaines catégories de produits tels que la parfumerie, les cosmétiques, une partie des produits alimentaires qui peuvent être classés dans la grande famille du luxe et les accessoires de mode. L'industrie des produits de luxe est partagée entre deux tendances opposées :

- D'un côté, le besoin d'aller à la rencontre de la nouvelle classe moyenne, qui demande des articles haut-de-gamme aussi bien parce qu'elle est arrivée à posséder un revenu suffisant que pour des raisons ostentatoires et d'affirmation de son nouveau statut ;
- De l'autre côté, la nécessité de préserver son image d'exclusivité, de raffinement, de produits et articles dont la composante immatérielle de rêve est un élément fondamental.

C'est donc à la croisée de ces deux tendances que se situe le choix par l'industrie du luxe d'une stratégie de distribution.

Le secteur des produits de luxe illustre parfaitement les modifications majeures des habitudes de consommation qui reflètent des bouleversements sociétaux importants. Les concepts qui caractérisent le mieux l'évolution récente des formes de consommation sont certainement l'éclectisme et l'hédonisme (Hetzl, 1996). Le consommateur semble en effet, à la fois privilégier le mélange des styles et des objets traduisant le mieux sa personnalité et rechercher des occasions de consommation plus ludiques. Ces deux tendances se traduisent par une incertitude grandissante pour les entreprises, les comportements des consommateurs devenant de moins en moins prévisibles. Pour Pras (1997), « *le comportement du consommateur s'avère plus complexe et son analyse fait ressortir plusieurs phénomènes : un comportement plus rationnel avec une plus grande sensibilité au prix, une moindre fidélité, l'importance du situationnel, l'importance de la personnalisation et du relationnel, l'importance de l'affectif, des émotions, du lien social* ».

Cet article s'appuie sur deux constats de départ qui peuvent justifier l'intérêt théorique et managérial d'une recherche concernant le domaine du luxe et qui feront l'objet de notre première partie.

D'une part, la légitimité de l'application des démarches marketing a pendant longtemps été remise en cause par les acteurs du secteur qui souhaitaient ignorer tout ce qui ne relevait pas du registre de la tradition et de l'artisanat. Or, il s'avère que cette conception n'a plus que très peu de raisons d'être compte tenu des mutations profondes que le secteur a connues.

D'autre part, une des difficultés majeures préalables à toute recherche sur le luxe se situe dans l'absence de définition du concept lui-même. Néanmoins, ce domaine constitue un champ

d'investigation fertile en matière d'observation du comportement d'achat des consommateurs. En outre, il faut reconnaître que l'absence de définition objective du luxe traduit une nature composite de la réalité. Il peut alors être intéressant d'observer les liens entre l'individu et l'objet de luxe.

La tendance stratégique dans le secteur du luxe est donc à la diversification vers les domaines d'activités les plus rentables que sont les accessoires et les parfums. La difficulté pour les entreprises tient alors à la maîtrise du risque de banalisation des offres. Le point de vente s'avère être le lieu privilégié de la rencontre et de la communication avec le consommateur. C'est pourquoi, ces dernières années ont vu les entreprises du secteur s'attacher à maîtriser la variable distribution dans deux directions. L'équilibre entre rareté et banalisation se trouve, en effet, certainement dans la maîtrise complète du réseau de distribution et dans la mise en scène esthétique des produits sur le lieu de vente.

1 L'IMPORTANCE DE LA VARIABLE DISTRIBUTION DANS LA DEFINITION DU LUXE

Pour appréhender la richesse de cet objet d'étude et son actualité, il semble important de revenir sur les bouleversements majeurs qui s'y sont déroulés ces dernières années.

1.1 Les mutations de l'industrie du luxe

L'industrie du luxe est l'héritière de ces artisans qui ont développé au cours des siècles des savoir-faire pour produire des objets empreints à la fois d'utilité et de beauté. L'industrie du luxe est donc composée d'entreprises dont l'activité est tournée vers la production et la vente de biens qui ne sont pas consommés seulement pour leurs caractéristiques fonctionnelles.

Elle s'étend de façon transversale à plusieurs branches économiques qui n'ont d'ordinaire que peu de liens entre elles. De plus, les frontières de l'univers du luxe s'avèrent perméables. D'une part, des entreprises de production de masse tentent d'y accéder pour s'assurer des marges plus confortables et une image rehaussée. D'autre part, les entreprises traditionnellement classées dans le domaine du luxe lancent parfois des produits plus accessibles en vue de diversifier leur clientèle. Ces deux tendances ont contribué à créer une zone floue susceptible de perturber la lisibilité du secteur pour le consommateur.

C'est surtout depuis ces quarante dernières années que l'industrie du luxe s'est considérablement transformée en se concentrant progressivement. Elle n'est plus un assemblage disparate d'un grand nombre de petites unités artisanales qui vendaient des objets chers, souvent sur mesure, à quelques clients très fortunés. Elle est devenue une véritable industrie qui s'est progressivement concentrée à la faveur de la constitution de holdings soutenues par des groupes financiers cherchant à diversifier leurs portefeuilles.

Ces entreprises ne pouvant trouver de gisements de croissance dans l'augmentation intensive des ventes, sont contraintes de se diversifier ou d'acquérir d'autres entreprises.

Les huit Groupes qui contrôlent les principales marques du luxe pèsent environ 26 milliards d'Euros, soit 19,5% du marché total mondial, estimé à 133 milliards d'Euros ; il s'agit d'une concentration importante, mais surtout d'un processus qui s'est fortement accéléré dans les années récentes.

Tableau 1 Les principaux Groupes du luxe

Nom du Groupe	Principales marques possédées	CA 2002 (en milliards d'€)
LVMH	Christian Dior, Louis Vuitton, Guerlain, Christian Lacroix, Veuve Cliquot, Fendi, Celine, Givenchy, Donna Karan, Chaumet, Tag Heuer	12,2
Richemont	Cartier, Van Cleef & Arpels, Piaget, Baume & Mercier, Montblanc, Panerai, Dunhill, Lancel, Lagerfeld	3,91
Groupe Gucci	Gucci, Yves Saint-Laurent, Sergio Rossi, Balenciaga, Krizia, Boucheron	2,57
Ralph Lauren	Polo Ralph Lauren, Club Monaco	2
Chanel	Chanel	1,52
Estée Lauder	Estée Lauder, Clinique, Tommy Hilfiger parfums	1,46
Hermès	Hermès, Cristalleries de Saint Louis, Puiforcat Orfèvres, Jean Paul Gaultier (35%)	1,16
Prada	Prada, Jil Sander, Helmut Lang, Azzedine Alaia	1
L'Oréal	Armani Parfums, Helena Rubinstein, Lancôme, Lanvin Parfums, Biotherm	2 (15% du CA total de l'entreprise)

Source : CB News, décembre 2003

La naissance du Groupe LVMH est relativement récente puisqu'elle date seulement de 1987, mais le groupe exploitait pas moins de 1.500 magasins à travers le monde à la fin 2003. Les principales marques rachetées dès sa naissance (Christian Dior faisait partie du Groupe dès sa constitution) ont été Celine en 1987, Givenchy en 1989 et Kenzo en 1993.

Le numéro deux du secteur, le Groupe Richemont, a vu le jour en 1988 et il a garanti sa croissance à travers des acquisitions importantes, comme celles de Vacheron Constantin en 1996, de Officine Panerai l'année suivante, de la majorité de Van Cleef & Arpels en 1999, de trois autres grandes marques de l'horlogerie, Jaeger LeCoultre, IWC et A. Lange & Sohne en 2000.

Le troisième grand du secteur, Gucci, est entrée dans l'escarcelle du Groupe PPR seulement en 1999 après une tentative d'acquisition de la part de LVMH. Cette acquisition a représenté le coup d'envoi du développement d'un pôle luxe à l'intérieur du Groupe PPR, jusque là concentré sur la distribution professionnelle et spécialisée. La montée en puissance du pôle luxe de PPR a été spectaculaire, avec le rachat de Sergio Rossi et de Yves Saint Laurent en 1999, de Boucheron en 2000, de Bottega Veneta et Balenciaga en 2001, tandis que, la même année, se passaient aussi des accords de partenariat avec Stella McCartney et Alexander McQueen.

Le processus de concentration est loin d'être conclu et d'autres sociétés se lancent sur la scène internationale avec l'ambition déclarée de constituer des groupes majeurs. Parmi les cas les plus intéressants, deux entreprises italiennes :

- Prada, qui a acquis une dimension de premier rang, mais qui reste quand même la plus petite parmi les leaders du secteur et qui a été contrainte de reporter plusieurs fois sa cotation en Bourse ;
- Mariella Burani, qui existe depuis les années 1960, mais qui a été capable de monter en gamme et de devenir une marque du luxe seulement pendant les

années 1990, après trente ans de présence dans le milieu de gamme du prêt-à-porter. A partir de ce changement de cap, la société italienne s'est lancée aussi dans le domaine des acquisitions, même si sa dimension globale reste encore limitée.

Les rumeurs à propos de concentrations prochaines sont de plus en plus nombreuses, à commencer par Versace, la célèbre griffe italienne qui semble en perte de vitesse depuis quelques années, mais surtout qui n'arrive pas à équilibrer ses comptes.

Ces mouvements ne se sont cependant pas accompagnés du développement d'instruments de mesure en marketing, à commencer par une définition opératoire du concept de luxe. Pourquoi les consommateurs payent-ils un prix plus élevé pour des produits « haut de gamme » alors que, dans la plupart des cas, des produits de milieu de gamme offrent dans la même catégorie une alternative de choix à un prix raisonnable ?

Cette question nous conduit à nous interroger sur les motivations des consommateurs de marques de luxe et à faire le choix d'une définition pertinente à notre objet d'étude.

1.2 Une définition du rapport entre l'individu et l'objet de luxe

Tous s'accordent à reconnaître l'insuffisance des définitions « substantielles » du luxe, c'est-à-dire, reposant sur des caractéristiques générales intrinsèques relatives aux produits, aux techniques employées ou aux caractéristiques technico-économiques de l'industrie. Il convient toutefois de rendre compte de tentatives qui permettent de constituer des typologies de produits ou de secteurs (Allèrès, 1991 ; Castarède, 1992) ou de saisir certaines caractéristiques du produit du luxe (Roux, 1991,1994 ; Gutsatz, 1996)¹.

En revanche, la prise en compte de la variable distribution est relativement récente dans la définition du luxe. On peut à titre d'illustration citer celle de Laurent et Dubois (1996) qui relèvent six dimensions caractéristiques du produit de luxe : une qualité supérieure et perçue, un prix élevé, une sélectivité et une rareté des produits et de la distribution, un pouvoir attractif important, un savoir-faire certain et la non nécessité.

La caractérisation du produit luxe étant par nature difficile, certains auteurs ont choisi d'observer les relations qui se nouent entre l'individu et l'objet. Pour Filser (1994), le produit de luxe peut être défini à partir de ses fonctions pour l'utilisateur et donc par ses relations avec les valeurs du consommateur. Deux catégories de facteurs semblent exercer une influence déterminante sur l'achat des produits de luxe : des facteurs psychologiques et des facteurs sociologiques.

Soit le consommateur retire directement de la possession du produit de luxe des satisfactions personnelles. Dans ce cas, c'est la relation directe de l'individu au produit qui est valorisante, sans que la reconnaissance de l'environnement social soit nécessaire. L'achat du produit de luxe apporte alors des satisfactions hédonistes ou narcissiques, ou encore, renforce la confiance en soi. La recherche du produit est gouvernée par la poursuite de valeurs terminales, et la possession du produit est une source de satisfaction intrinsèque.

Soit le produit de luxe est valorisant à travers l'image qu'il projette de l'individu dans l'environnement social. Le produit n'est alors qu'un moyen d'accéder à la réalisation de valeurs terminales, sa possession est une source de satisfaction extrinsèque, la recherche du produit est gouvernée par des valeurs instrumentales. Le principal apport du produit sera la reconnaissance de celui qui l'utilise.

¹ Pour un panorama complet des définitions voir : Lallement O. (1999).

Cette vision du rapport entre l'individu et l'objet qu'il consomme s'appuie sur des fondements issus de la sociologie et de la psychologie. Il s'agit, d'une part de déterminer quels sont les rapports entretenus entre l'individu et l'objet qui peuvent expliquer l'acte d'achat et, d'autre part, de considérer que l'individu s'insère dans la société et renvoie une image au travers de sa consommation qui est alors envisagée comme une « production » au sens de Baudrillard (1972).

On peut alors analyser la consommation du luxe comme le produit de stratégies signifiantes aussi bien individuelles que collectives (Roux et Floch, 1996). Ces stratégies s'inscrivant dans une volonté de différenciation des individus. « *Les objets sont donc le lieu [...] d'une production au double sens du terme [...] on les fabrique mais on les produit aussi comme preuve* » (Baudrillard, 1972).

La conjonction de ces mouvements de diversification stratégique et de recherche « d'esthétisation » conduit à envisager la distribution comme une variable stratégique pour les entreprises du luxe. Elles vont d'une part chercher à maîtriser le risque de banalisation au travers du contrôle des réseaux de distribution et, d'autre part, aménager leur point de vente de façon à mettre en scène leurs produits.

2 L'ÉVOLUTION DE LA DISTRIBUTION DU LUXE DANS LES ANNEES RECENTES

La distribution des produits de luxe a subi des transformations profondes au cours des années 1990, mais semble, aujourd'hui aussi, loin de s'être stabilisée.

2.1 Vers une intégration du réseau de distribution

Comme dans beaucoup d'autres secteurs, l'évolution de la distribution a été précédée et fortement conditionnée par l'évolution préalable de la production. Les lignes fondamentales du changement qui s'est déroulé dans la production concernent le passage de la dimension artisanale à la dimension industrielle. On pourrait affirmer, comme l'ont fait certains chercheurs et consultants, que le marketing est entré en profondeur dans le secteur des marques du luxe et a pris le contrôle de la créativité. (Berg, 2002)

Les raisons profondes de ce changement résident dans l'accroissement de l'intensité capitaliste du secteur, qui amène aussi à une concentration des marques dans les mains de quelques grands groupes.

La distribution a été profondément concernée par les changements intervenus dans la production et la concentration du secteur ; on peut distinguer trois phases dans la distribution des articles de luxe :

La première est celle de la distribution exclusive, qui commence avec la naissance et la diffusion mondiale des grandes marques du luxe et qui se poursuit sans grandes modifications jusqu'au début des années 1970. Pendant cette phase, les produits de luxe ne sont disponibles que dans les magasins mono-marque de l'enseigne ou auprès de quelques distributeurs fortement spécialisés qui travaillent sur la base d'un contrat d'exclusivité territoriale qui couvre des zones très larges.

La deuxième phase, qui commence avec le processus de démocratisation du luxe et qui s'étend jusqu'à la deuxième moitié des années 1990, se caractérise par l'expansion des réseaux de distribution et par la rapidité de la croissance internationale de plusieurs marques importantes. La stratégie de distribution passe de l'exclusivité à la sélectivité, mais les vecteurs de croissance choisis amènent à un important affaiblissement dans la sélection des partenaires. Rappelons que la distribution sélective est définie comme un choix des canaux en

fonction des capacités et des qualités commerciales des détaillants (Cliquet et alii, 2002), il s'agit donc de la rencontre entre des producteurs de haut niveau avec des détaillants très qualifiés, aussi bien par leur image vis-à-vis de la clientèle que par le professionnalisme dont ils ont fait preuve pendant des années d'activités.

Les réglementations sur la distribution sélective qui existe dans plusieurs pays laissent aux producteurs la possibilité de définir les critères de choix des commerçants qui seront autorisés à distribuer leurs produits, ce qui fait que le canal de distribution du luxe est un canal administré (Filser, 1989).

Suivant la théorie comportementaliste, le pouvoir à l'intérieur du canal est dans les mains du producteur, qui possède aussi bien les moyens pour sanctionner d'éventuels comportements déviants (sources coercitives), que les moyens pour affirmer sa légitimité et pour récompenser les agents qui suivent les règles de manière correcte (sources non coercitives).

Dans le domaine du luxe, la principale source coercitive est la rupture du contrat motivée par le non respect des obligations fondamentales ; les principaux types de contrats utilisés dans ce domaine étant la concession, la licence ou la franchise.

Beaucoup plus intéressantes sont les sources non coercitives, tels que l'expertise, l'identification et la légitimité (Hunt et Nevin, 1974). Si une marque de luxe est vraiment reconnue par ses consommateurs comme possédant une image bien différenciée et un positionnement clair et bien défini, le détaillant qui distribue cette marque aura tendance à reconnaître spontanément la légitimité du pouvoir du producteur, parce que ce pouvoir sera fondé sur l'expertise d'une entreprise capable de produire de l'innovation et d'entretenir la valeur de la marque.

En même temps, la force de la marque auprès du public entraînera le distributeur à s'identifier pleinement avec la marque, parce que l'image du producteur pourra tirer vers le haut celle du distributeur aussi avec par conséquent, un processus du type « win-win » qui est fondamental dans n'importe quelle relation d'affaires.

Donc, dans le domaine des circuits de distribution du luxe les sources non coercitives du pouvoir peuvent jouer un rôle beaucoup plus important que la menace des sources coercitives si l'entreprise de production est vraiment capable d'exploiter la force et la réputation de sa marque.

Pendant la décennie 80, le secteur du luxe connaît une croissance spectaculaire suite à une évolution économique et sociale particulièrement favorable ; la croissance économique atteint des niveaux qui semblaient impossibles après les crises répétées des années 1970, tandis qu'au niveau social, l'optimisme engendré par la croissance économique, dope la consommation dans plusieurs pays. On assiste à une véritable explosion de la consommation des produits de luxe dans tous les secteurs.

Les réseaux de distribution consolidés ne sont pas capables de répondre à cette demande, surtout en considérant qu'elle se manifeste au niveau mondial et donc parfois sur des marchés très éloignés du marché domestique des entreprises de luxe, aussi bien au plan géographique que culturel. Commence donc une phase de croissance de la distribution qui est souvent mal maîtrisée, d'autant plus que nombre d'entreprises choisissent des stratégies de développement à coût réduit (licence, concession, parfois franchise). Ces pratiques, si elles possèdent un avantage coût et rapidité indéniable, ne permettent en revanche que l'exercice d'un faible contrôle de la part des entreprises du luxe (Treadgold, 1988), surtout sur les marchés les plus éloignés. On assiste donc à la multiplication des magasins mono-marque, tandis que les multi-marques apparaissent de plus en plus en difficulté et délaissés par les grands groupes du luxe. Toutefois, le développement des magasins mono-marque ne s'est pas accompagné dans les faits pour les entreprises de la possibilité d'exercer un réel contrôle de la distribution.

La troisième phase se caractérise par la rationalisation des canaux de distribution, l'augmentation du pouvoir du producteur, le développement de l'ampleur des réseaux, les formats des magasins et les stratégies de localisation.

Le recentrage des grandes firmes du luxe sur un contrôle strict de la distribution est l'une des causes fondamentales de l'augmentation de l'intensité capitaliste du secteur, comme on le verra ultérieurement.

Quelques exemples peuvent illustrer la tendance à l'augmentation du contrôle de la distribution par les principales firmes pendant une période fort récente :

- Le Groupe Richemont a augmenté le nombre de ses boutiques de 25% entre 1998 et 1999 ;
- Christian Dior a augmenté le nombre de ses magasins contrôlés directement de 4 à 116 entre 1990 et 2001 ;
- Louis Vuitton possédait, fin 2003, 318 boutiques dans le monde et 85 magasins mono-marque rien que pour les Etats-Unis ;
- Le réseau d'Hermès en 2002 était composé par 87 boutiques en propre, 87 franchisés et 63 corners.
- Giorgio Armani, l'un des grands indépendants qui restent dans le secteur, vient d'ouvrir sa première boutique à Shanghai après être entré sur le marché chinois en 1998 et prévoit de créer un réseau d'une trentaine de magasins dans le pays avant 2008.
- Gucci pouvait compter en 2002 sur un réseau de 143 magasins en propre et 43 franchisés.
- Toujours à l'intérieur du Groupe Gucci, la marque Yves-Saint-Laurent a subi une transformation profonde après son entrée dans le Groupe : 150 des 167 licences qui existaient en 2000 ont été annulées et le réseaux de magasins en propre est passé de 12 à 50 fin 2002.
- Mariella Burani a racheté en février 2004 la chaîne autrichienne de vente d'articles de luxe Don Gil, et pourra donc compter sur un réseaux de 37 magasins localisés dans les endroits commerciaux les plus importants du pays .
- Dolce et Gabbana, la petite, mais très « branchée » griffe italienne, exploite au niveau mondial un réseau de 30 magasins, dont 21 directs et 9 en franchise.
- Roberto Cavalli, une autre firme italienne de moyenne dimension, mais avec un taux de croissance important, possède déjà 30 boutiques mono-marque dans le monde.
- Dans une catégorie de produits complètement différente, Fauchon a racheté la chaîne de boutiques de produits gastronomiques haut de gamme Flo vers la fin 2003 et a tout de suite rebaptisé avec son enseigne les magasins acquis, en lançant en même temps une campagne de communication pour informer la clientèle parisienne de la proximité offerte par la distribution territoriale des nouveaux magasins.

Le réseau de magasins qui se développe à côté du navire amiral est de plus fréquemment constitué par des magasins mono-marque strictement contrôlés par l'entreprise, mais aussi par des boutiques multi-marques qui doivent, bien sûr, respecter l'image et le positionnement de la marque.

Du côté des magasins mono-marque, le mix entre les points de vente de propriété et ceux qui sont gérés par des franchisés change suivant la volonté et les attitudes de l'enseigne, mais ce qui émerge avec une forte évidence c'est que les entreprises utilisent des stratégies de croissance plus coûteuses qu'auparavant, mais capables de leur garantir un contrôle strict du réseau et donc du positionnement et de l'image de leurs marques.

Les accords de licence ou de concession sont donc de moins en moins utilisés dans la distribution, même sur des marchés très éloignés comme ceux de l'Extrême Orient.

Le contrôle de la distribution arrive jusqu'à l'écoulement des articles de fin de saison à travers la mise en place d'un réseau d'outlets géré en direct par l'entreprise. Le phénomène du développement des Outlet Centres (Centres de magasins d'usine) aux USA d'abord, mais dans tous les principaux pays d'Europe ensuite, témoigne de cette nouvelle volonté des producteurs du luxe de gérer leurs produits jusqu'à la fin de leur cycle de vie. Les outlets répondent donc d'un côté, au désir des consommateurs de pouvoir accéder au marché du luxe tout en dépensant des budgets raisonnables, et de l'autre côté, aux attentes des grandes marques en matière de gestion de leur image et de leur positionnement sans renoncer au chiffre d'affaires et à la marge d'une partie non négligeable de leur stock. Le développement des magasins de propriété et des boutiques mono-marque entraîne, en effet, une augmentation remarquable du niveau de stock de produits présents dans le circuit, ce qui multiplie donc par conséquent le problème des articles à solder en fin de saison. Pour les entreprises, même les plus importantes, il n'est simplement plus possible de détruire les produits invendus à la fin de la saison, parce que les coûts de cette politique ne sont plus compatibles avec les enjeux économiques et financiers actuels du secteur.

Pour renforcer leur image auprès de la clientèle internationale, on peut remarquer aussi que les grandes firmes du luxe développent de plus en plus des magasins mono-marque dans les aéroports les plus importants. Selon Euromonitor, 27% des ventes mondiales des produits de luxe passaient par le canal des « duty free » en 2000 (Euromonitor 2001), un pourcentage qui situe ce canal juste derrière les boutiques spécialisées. Le canal des « duty free » est en train d'augmenter ses ventes de manière importante après le repositionnement imposé par la fin de la vente hors taxe à l'intérieur de l'espace européen ; le nouveau positionnement passe par une composition de l'offre de plus en plus orientée vers les articles pour la personne et caractérisée par la présence des marques les plus importantes et connues au niveau international aussi bien que des meilleures marques nationales capables de donner une adaptation de l'image aux spécificités du pays où l'aéroport se situe. Les magasins situés dans les aéroports sont souvent des concessions, mais réalisées avec des opérateurs très spécialisés, comme Aélia (Groupe Hachette Distribution Services), Nuance (propriété du Groupe de distribution italien PAM) ou encore Gebr Heinemann dans bon nombre d'aéroports européens, ce qui assure le respect de l'image de la marque et donc répond pleinement aux préoccupations de contrôle de la chaîne qu'on trouve dans les autres canaux. Le contrôle peut être encore plus strict, comme c'est le cas pour DFS, l'entreprise de distribution présente dans les plus importants aéroports des Etats-Unis et de l'Asie, qui appartient au Groupe LVMH.

En ce qui concerne les canaux de distribution, le choix des boutiques multi-marques qui peuvent intégrer le réseau de l'entreprise est de plus en plus un défi stratégique important, aussi bien pour le choix de l'entreprise partenaire que pour la localisation des magasins. Dans ce domaine spécifique, on peut noter une différence importante entre les différents pays : le mariage entre les entreprises du luxe et les grands magasins apparaît particulièrement efficace dans les pays où existent des chaînes de grands magasins haut de gamme, comme Takashimaya au Japon, Harrods ou encore plus Selfridges en Grande Bretagne, Saks ou Neuman Marcus aux USA, tandis qu'il fonctionne très mal, voire pas du tout dans les pays où les grands magasins ne sont pas perçus par les consommateurs comme ayant un positionnement légitime sur le niveau du luxe.

Dans les grands magasins, les entreprises du luxe réalisent des corners qui leur permettent de gérer leur image en parfaite cohérence avec celle projetée par les boutiques mono-marque, grâce à la stratégie de gestion de l'espace connue comme « shop within a shop » que tous les grands magasins ont adoptés depuis plusieurs années.

Les réseaux multi-marques sélectifs ne se limitent pas aux grands magasins. En effet, dans certains secteurs comme la parfumerie/soin, on a assisté aussi à l'affirmation de chaînes de magasins très bien positionnés pour gérer une multitude de marques de luxe ; à côté des entreprises indépendantes ou des petites chaînes qui existent depuis longtemps dans le secteur de la parfumerie, la vraie nouveauté est représentée par l'arrivée en force de quelques grands groupes, comme Sephora, Douglas ou Marionnaud, qui multiplient le nombre de magasins à leur enseigne et choisissent aussi résolument la route du développement international. Si l'on ajoute que Sephora appartient, comme cela est bien connu, au Groupe LVMH, il apparaît en toute évidence l'importance confiée à la distribution par le numéro un mondial du luxe.

Le création et la gestion des « navires amiraux » oblige les entreprises du luxe à adopter de plus en plus des techniques de gestion qui relèvent de la distribution classique, où la fréquentation du magasin et la rotation des produits sont les deux axes les plus importants. Ce changement de cap est imposé par le niveau des loyers dans les rues commerciales les plus importantes de toutes les grandes villes et par le coût de plus en plus élevé des pas-de-porte ; il ne faut pas oublier, toutefois, le poids de l'investissement pour l'aménagement du magasin et le raccourcissement du cycle de vie du magasin même, que les entreprises doivent modifier en profondeur tous les 5/6 ans.

Selon une étude récente, une boutique de 500 m² avenue Montaigne à Paris n'est rentable que si elle réalise un chiffre d'affaires supérieur à 7,5 millions d'Euros, mais pour rentabiliser le capital investi, le chiffre d'affaires doit monter à 12 millions d'Euros par an. (Berg, 2002)

Il est évident que des chiffres de ce niveau imposent une stratégie marketing capable de générer des flux importants de clientèle, mais des flux importants demandent une réduction du coût d'entrée de la marque et donc une extension considérable de la gamme de prix proposés vers le bas ; la réponse pour augmenter la fréquence de visite a été donc le développement des accessoires et de la maroquinerie à l'intérieur de l'assortiment des grandes marques. Les accessoires et la maroquinerie présentent l'avantage d'offrir aux consommateurs une entrée dans l'univers de la griffe à un prix beaucoup plus bas que celui des articles d'habillement et peuvent donc offrir des occasions d'achat répétés, entraînant aussi une démocratisation de la marque et une augmentation de la fréquentation des magasins, qui ne sont plus réservés à la seule clientèle aisée, mais aussi et peut-être surtout à une clientèle à revenu plus modeste mais qui peut s'offrir quelques articles de luxe pour se gratifier ou pour faire plaisir.

Selon une étude apparue en janvier 2004, la fourchette de prix dans un magasin de maroquinerie Louis Vuitton va de 100 € à 1.700 € tandis que dans un magasin de prêt-à-porter Prada, la fourchette va de 215 € à 2.600 € (Le Journal du Textile, 2004) ; il est donc évident que la maroquinerie et les accessoires permettent non seulement de réduire le prix d'entrée, mais aussi de gérer des gammes de prix plus large (de 1 à 17 dans le cas de Vuitton, de 1 à 12 dans le cas de Prada).

L'introduction des accessoires et de la maroquinerie dans les assortiments des grandes marques du luxe est aussi finalisée à rajeunir l'image de la marque en s'adressant à des jeunes qui n'ont pas souvent un pouvoir d'achat élevé, mais qui représentent quand même une cible importante à conquérir pour leur disponibilité immédiate à rechercher une auto-gratification dans l'achat des produits de marque, mais surtout avec l'objectif de le fidéliser à moyen terme au style et à l'image que chaque marque possède.

Les effets positifs pour la distribution de l'élargissement des gammes sont donc faciles à comprendre et pour le producteur ils s'ajoutent aux avantages de pouvoir répartir sur une gamme plus importante les dépenses pour développer et entretenir la valeur de la marque, surtout les dépenses de communication qui sont de plus en plus élevées à cause de la concurrence entre les principaux groupes du secteur.

Il est vrai aussi que quelques marques du luxe qui ont été construites à partir de la maroquinerie sont en train d'introduire dans leurs assortiments des articles de prêt-à-porter ; les raisons de ce choix peuvent être multiples et sont fort différenciées, du simple renforcement de l'image à une véritable stratégie de croissance. Ce qui ne change pas est la stratégie de contrôle de la distribution, qui reste la même avec un élargissement de l'offre aussi.

2.2 *Le point de vente : lieu « d'esthétisation »*

Le deuxième volet de la nouvelle stratégie distributive des firmes du luxe est caractérisée par la réalisation de quelques « navires amiraux » dans les villes les plus importantes au monde et par un réseau de magasins plus petits et certainement moins coûteux, diffusés dans toutes les villes moyennes des pays les plus développés.

Pour ce qui concerne l'implantation de très grandes boutiques dans les zones commerciales les plus importantes des capitales économiques des pays avancés, il s'agit d'une tendance qui s'accélère depuis la moitié des années 1990.

Les objectifs de ces « cathédrales de la marque » sont multiples :

- Premièrement, affirmer clairement la puissance de la marque et contribuer à son positionnement ; le magasin est alors le premier vecteur de communication de l'enseigne dans le pays.
- Deuxièmement, présenter toute l'offre de la marque, y compris les extensions dans des secteurs diversifiés, pour donner ensuite la possibilité de décliner chaque segment de l'assortiment dans des espaces différents tout en préservant l'unicité de la marque.
- En troisième lieu, quand le magasin est conçu et réalisé par un grand architecte, la contribution donnée par le magasin au décor de la zone commerciale dans laquelle il est inséré favorise le positionnement des grandes marques du luxe comme de nouveaux mécènes qui contribuent à la diffusion de la culture du beau et de l'élégance.

On constate, en effet, que l'engouement pour le luxe repose sur une recherche de plus en plus importante « d'esthétisation au quotidien » (Maffesoli, 1990) qui trouve un écho dans les réalisations architecturales des points de vente des marques de luxe. Cette tendance est également visible dans l'agencement de ces magasins et dans la mise en scène des produits sur le lieu de vente.

L'esthétisation² semble être un des traits majeurs de la consommation des sociétés postmodernes européennes. « *La participation des objets est celle de vecteurs d'esthétique ; ils retrouvent ainsi leur rôle esthétique quasi disparu durant la modernité (au bénéfice de leur rôle fonctionnel) : celui de faire éprouver des émotions, celui de vibrer en commun* » (Cova et Svanfeldt, 1993). En fait, l'individualisme de la fin de la modernité s'est transformé en esthétisation de la vie courante (Featherstone, 1991).

Toutefois Maffesoli (1990) voit non seulement dans l'existence de constellations d'objets un « au-delà » de la valeur d'usage, mais également un « au-delà » de la valeur d'échange. L'objet s'accompagne ainsi le plus souvent d'une mise en scène, d'une théâtralisation, justifiant cette vision. Ce fait de société conduit certains des biens de consommation à devenir des objets cultes, sacralisés par l'ensemble de la société indépendamment de toute considération de classe sociale mais diversement reconnus selon les catégories d'âges. Le phénomène s'inscrit dans le temps en rendant le lien produit/consommateur intense mais éphémère ou en lui conférant une certaine atemporalité.

² Le terme « esthétisation » est ici à entendre non pas comme beauté superficielle, mais au sens large comme l'ensemble des émotions vécues, des sentiments, des passions partagées (Maffesoli, 1990).

Cette tendance, particulièrement développée dans l'univers du luxe, peut être illustrée par trois exemples concernant la réflexion qui a prévalu lors de la conception : de la boutique Guerlain des Galeries Lafayette, des boutiques Chanel dans le monde et de « l'Epicenter » Prada de Tokyo.

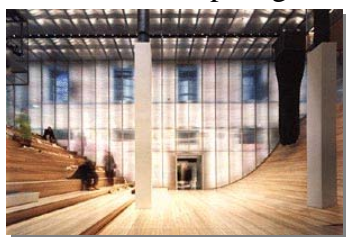
Encadré 1 : Agencement des boutiques de luxe et tendances du marché : Proximité et diversification

L'architecte américain Peter Marino travaille, depuis le milieu des années 1990, sur des projets d'ouverture de points de vente pour les groupes de luxe, dans lesquels il cherche à concilier l'ambiance des boutiques avec les valeurs des marques, la tradition et la modernité. Sa collaboration avec LVMH a débuté, début août 1999, avec l'inauguration de la première boutique Guerlain installée dans un grand magasin parisien.



La décoration de cette nouvelle boutique est tout à la fois audacieuse et en parfaite harmonie avec des éléments forts tels que l'arche, omniprésente dans les magasins Guerlain. Des comptoirs aux lignes douces et arrondies invitent à la découverte des produits. La lumière est maîtresse des lieux et s'amuse au jeu des transparences sur les lignes du mobilier discrètement cerclées d'or.

Plus récemment, l'architecte a réalisé des projets pour la Maison Chanel en reconceptualisant l'ensemble des boutiques dans le monde. Les anciennes boutiques apparaissaient trop austères et intimidantes pour le consommateur. Elles ne traduisaient plus la volonté de renouveau de l'image initiée ces dernières années par le styliste Karl Lagerfeld. L'identité visuelle traditionnelle des boutiques Chanel demeure grâce à l'utilisation des couleurs : le noir des murs et le beige des moquettes. En revanche, grâce aux nouveaux matériaux utilisés, un rajeunissement a été entrepris. Ainsi, la fibre de carbone travaillée a remplacé la laque des murs. L'agencement des points de vente a également été modifié pour tenir compte des évolutions des marchés et laisse maintenant une plus grande place aux accessoires.



Cette mise en scène des produits, qui passe par le design des magasins et par la répartition des surfaces selon les activités, permet aux consommateurs de vivre différemment leur « excursion » en boutique. À ce propos, Barbara Cirkva, Vice-Présidente de Chanel Mode, déclare : « Nous voulons que les clients sentent qu'ils prennent part à une expérience en entrant dans nos boutiques ».

Miuccia Prada inaugure son «Epicenter», un immeuble-boutique à l'architecture spectaculaire à Tokyo. Entourée de ses murs à pans coupés, gainée de mousse tricotée, la construction s'insère dans un écrin de murs mat et duveteux et par un jeu de transparence miroite sous la lumière. A l'intérieur de cette structure de 1 500 mètres carrés édifée sous un maillage de losanges, la lumière naturelle est omniprésente. Depuis 1998, la collaboration établie entre Herzog et de Meuron et la marque Prada aboutit aujourd'hui à l'une des affirmations architecturales les plus fortes pour la marque de luxe.

Conclusion

Cet article nous a permis de tracer les contours des stratégies de distribution des grands groupes de luxe. Les mouvements de concentration survenus dans ce secteur ces dernières années ont conduit à faire de la variable distribution une source primordiale d'avantage concurrentiel. D'une part, les entreprises du luxe cherchent à retrouver la maîtrise complète de leur réseau de distribution. D'autre part, les diversifications successives rendant les contours du luxe de plus en plus flous, les marques s'attachent à faire de leur points de vente un lieu d'esthétisation de leur offre au travers de l'architecture et de l'agencement intérieur.

Toutefois, ce contrôle du réseau et cette recherche esthétique impliquent des investissements de plus en plus élevés. Cette augmentation de l'intensité capitalistique du secteur produira presque certainement une césure importante entre les grandes entreprises qui auront les moyens pour se développer et croître et les moyennes entreprises qui pourraient disparaître ou bien être intégrées par quelques grands groupes. Les petites entreprises, enfin, seront obligées d'adopter une stratégie de niche au niveau de produit ou de marché.

L'affirmation et le succès des grands groupes du luxe n'est pas, toutefois, un enjeu facile parce qu'il s'agit de gérer un portefeuille de marques qui doivent garder leur identité très distincte, mais en même temps il s'agit d'exploiter les économies de dimension possibles ; à notre avis, ces économies concernent surtout le savoir-faire de l'organisation et les ressources financières, deux domaines dans lesquels les entreprises du luxe devront emprunter encore une fois des compétences du secteur de la grande consommation.

Bibliographie

- Allèrès D. (1991), « Spécificités et stratégies marketing des différents univers du luxe », *Revue Française du Marketing*, 132-133, 71-95.
- Baudrillard J. (1972), *Pour une critique de l'économie politique du signe*, Éditions Gallimard, Paris.
- Berg J. (2004), La crise oblige le luxe à se remettre en question, *Le Journal du Textile n° 1773*, pp. 5-8
- Berg J.(2002), Pourquoi la stratégie de distribution menée par les principales marques du luxe mène-t-elle à une impasse ?, *Le Journal du Textile*.
- Castarède J. (1992), *Le luxe, Que sais-je ?*, PUF.
- Cliquet G., A. Fady et G. Basset (2002), *Management de la distribution*, Dunod, Paris.
- Cova B. et C. Svanfeldt (1993), « L'esthétisation du quotidien : une nouvelle opportunité pour le marketing européen », *Gestion 2000*, 6, décembre, 47-69.
- Dubois B. (1992), « Comment surmonter les paradoxes du marketing du luxe? », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, 30-37.
- Dubois B. et G. Laurent (1993), « Ya-t-il un euroconsommateur du luxe ? Une analyse comparative des profils sociodémographiques des acheteurs européens », *Recherche et Application en Marketing*, 8, 4, 107-124.
- Euromonitor (2001), *The World Market for luxury goods*
- Featherstone M. (1991), *Consumer Culture and Postmodernism*, Sage Publications, Londres.
- Filser M. (1989), *Les canaux de distribution*, Vuibert, Paris
- Filser M. (1994), *Le comportement du consommateur*, Précis Dalloz, Collection Gestion, Paris.
- Gutsatz M. (1996), « Le luxe : représentations et compétences », *Décisions Marketing*, 9, 25-33.
- Hetzel P. (1996), « Les entreprises face aux nouvelles formes de consommation », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, 70-82.

- Hunt S.D. et Nevin J.R. (1974), Power in Channel of Distribution: Sources and Consequences, *Journal of Marketing Research*, vol.11.
- Jolibert A et A. Zeyl (1995), « Le marketing et son évolution », in *Mélanges en l'honneur du Professeur André Page*, M. Albouy, ed., Presses Universitaires de Grenoble, 263-273.
- Lallement O. (1999), « L'influence du statut de la marque sur le processus de catégorisation et le jugement de typicalité. Le cas des marques de luxe », *Thèse de Doctorat*, Université de Montpellier II.
- Laurent G. et B. Dubois (1996), « Le luxe par-delà les frontières : une étude exploratoire dans douze pays », *Décisions Marketing*, septembre-décembre, 9.
- Lavaud A. (2003), Special Luxe – Le discount attaque, *CB News n° 772*, 16-20
- Maffesoli M. (1990), *Au creux des apparences. Pour une éthique de l'esthétique*, Éditions Plon, Paris.
- Pras B. (1997), « Qu'est ce que le marketing ? », in *Encyclopédie de gestion*, Y. Simon et P. Joffre, eds., Économica, 2^{ème} édition, 2753-2780.
- Roux E. (1991), « Comment se positionnent les marques de luxe », *Revue Française du Marketing*, 132-133, 111-118.
- Roux E. (1994), « Le luxe : entre prestige et marché de masse », *Décisions Marketing*, 1, janvier – avril, 15-22.
- Roux E. et J.M. Floch (1996), « Gérer l'ingérable : la contradiction interne de toute maison de luxe », *Décision Marketing*, 9, septembre octobre, 15-23.
- Treadgold A. (1988), Retailing without frontiers. The emergence of transnational retailers », *Retail and Distribution Management*, 8-12.