
**“SELL WHERE THEY SHOP”, LEVI STRAUSS SIGNATURE®:
UNE NOUVELLE MARQUE POUR LA GRANDE DISTRIBUTION**

Ulrike MAYRHOFER et Claire ROEDERER

Ulrike MAYRHOFER, Professeur agrégée des Universités

Faculté des Affaires Internationales, Université du Havre et Groupe ESC Rouen
C.E.R.E.N.E. (Centre d'Etude et de Recherche en Economie et Gestion Logistique)
25, Rue Philippe Lebon
76057 Le Havre Cedex

e-mail : ulrike.mayrhofer@univ-lehavre.fr

adresse personnelle: 11 rue Jean Monnet 76130 Mont Saint Aignan tel : 02.35.76.23.02

Claire ROEDERER, Doctorante

C.E.R.M.A.B (Centre de Recherche en Marketing de Bourgogne)
Université de Bourgogne (Cermab-Leg UMR CNRS 118)

Enseignante associée I.E.C.S. - Université Robert Schuman
C.E.S.A.G. (Centre d'Etude des Sciences Appliquées à la Gestion)
61, avenue de la Forêt-Noire 67085 Strasbourg Cedex

e-mail : claire.roederer@iecs.edu

adresse personnelle: 18 rue Pertois 67100 Strasbourg tel : 03.88.79.08.51

e-mail : croedere@noos.fr

Les auteurs tiennent à remercier M. Bruno PFALZGRAF, Vice Président de la marque Levi Strauss Signature®, pour sa précieuse collaboration à la réalisation de l'étude empirique, dont les résultats sont présentés dans cet article.

**“SELL WHERE THEY SHOP”: LEVI STRAUSS SIGNATURE®,
UNE NOUVELLE MARQUE POUR LA GRANDE DISTRIBUTION**

Résumé

Cet article s'intéresse à la réussite d'une extension verticale de gamme en grande distribution. Les auteurs examinent l'introduction de la marque Levi Strauss Signature®, sur le marché européen. L'objectif principal consiste à vendre des jeans sous une nouvelle marque et dans un nouveau canal de distribution, mais sans renoncer à l'héritage Levi's®. L'analyse proposée dans cet article montre comment une marque mondiale peut apporter son savoir-faire dans un canal de distribution qui souhaite dynamiser son offre pour inciter sa clientèle à monter en gamme en achetant des produits de marque. Les risques et les facteurs clés de succès associés à une telle démarche sont également exposés.

Mots Clés: marque, grande distribution, extension de gamme, trading up, marché du jeans.

**“SELL WHERE THEY SHOP”: LEVI STRAUSS SIGNATURE®,
A NEW BRAND FOR MASS DISTRIBUTION CHANNELS**

Summary

This article focuses on the success of a vertical line extension in mass distribution channels. The authors examine the launch of the Levi Strauss Signature® brand in the European market. The main objective consists in selling a new brand of jeans through a new distribution channel without casting aside the Levi's® heritage. This study analyses how a global brand can contribute its know-how to help a distribution channel that wishes to develop its offer so that customers are encouraged to trade up for branded products. The related risks and key success factors are also presented.

Key words: brand, mass-channel, line extension, trading up, jeans market.

Introduction

En 2003, le groupe américain Levi Strauss décide de lancer une nouvelle marque appelée Levi Strauss Signature®. L'objectif principal consiste à vendre des jeans en grande distribution : « *sell jeans where people shop* ». Après la signature d'un premier accord avec Wal-Mart pour le marché américain, l'entreprise introduit la marque Levi Strauss Signature® au Canada, en Australie et au Japon. En 2004, le groupe décide de commercialiser la nouvelle marque sur le marché européen.

Conçue spécifiquement pour le circuit de la grande distribution, la marque Levi Strauss Signature® constitue une extension de gamme verticale. A l'instar du groupe Levi Strauss, la problématique d'extension de gamme verticale (Aaker, 1996, 1997; Michel et Salha, 2005) peut intéresser des marques prestigieuses, soucieuses d'accéder les premières, avant qu'un dynamique challenger ne s'y emploie, aux réservoirs de clientèle de la grande distribution. Parallèlement, la grande distribution, pour contrer la concurrence des hard-discounters (Duff, 2005) en dynamisant son offre non-alimentaire, a besoin de marques à part entière susceptibles de fidéliser sa clientèle. La présence de marques reconnues dans l'assortiment du distributeur a, en effet, un impact positif sur l'image de l'enseigne auprès des consommateurs (Porter et Claycomb, 1997). Les tendances d'évolution de la grande distribution en Europe suggèrent une différenciation accrue des enseignes d'ici 2010. Cette différenciation s'effectuera en grande partie grâce aux marques de distributeurs (Colla, 2003), mais également grâce à la présence de marques nationales dans les assortiments.

L'objectif de cet article est d'identifier, à travers l'étude du lancement de la marque Levi Strauss Signature®, les facteurs clés de succès et les risques liés à une extension verticale de gamme vers un nouveau canal de distribution. La première partie de l'article porte sur la définition de l'extension de gamme et les risques qu'elle comporte. La deuxième partie aborde deux leviers de l'extension de gamme. Dans la troisième partie, nous illustrons cette analyse en présentant le lancement de la marque Levi Strauss Signature®. L'étude empirique a été réalisée en collaboration avec la filiale européenne du groupe Levi Strauss, sur la base de l'analyse de données secondaires (rapports annuels d'activités, documents internes, articles de presse) et d'entretiens semi-directifs avec les responsables de la marque pour l'Europe.

I. Définition de l'extension verticale

1.1 La problématique de l'extension de gamme

Selon des études récentes, les extensions verticales de gamme représentent plus de 65% des lancements de nouveaux produits, toutes catégories confondues (Michel et Salha, 2005). Les coûts élevés et les risques d'échec associés aux lancements de nouvelles marques expliquent ce résultat ; en effet, étendre une gamme existante limite les risques d'échec.

Parmi les stratégies d'extension de gamme, on distingue l'extension horizontale et l'extension verticale. L'extension horizontale consiste à lancer des produits de qualité et de prix similaires aux produits existants, en agrandissant la gamme sans en changer le positionnement (Michel et Salha, 2005). Dans le cadre d'une extension verticale, option plus risquée, l'entreprise est amenée à lancer des produits de qualité et de prix différents. L'extension verticale peut se réaliser dans deux directions, vers le bas ou vers le haut (Aaker, 1997). Lorsque Kenzo développe une offre prêt-à-porter sous la marque Kenzo Jungle ou lorsque Giorgio Armani commercialise les gammes Emporio Armani et Armani Jeans, inférieurs de 40 à 50% aux prix de vente de la gamme haute couture, on est en présence d'extensions de gammes verticales vers le bas. A l'inverse, le lancement de la Velsatis par Renault correspond à une extension verticale vers le haut (Michel et Salha, 2005).

Aaker (1997) recommande d'éviter, dans la mesure du possible, la stratégie d'extension de gamme car le capital de la marque repose en grande partie sur l'image et la valeur perçue de la marque et un mouvement vertical peut perturber facilement ces deux éléments.

1.2 Avantages et enjeux

Cependant, même si elle est délicate à mettre en œuvre, la stratégie d'extension de gamme peut permettre d'accéder à des segments de marché, importants en volume, représentant une réelle opportunité pour l'entreprise. L'existence d'un canal de distribution attractif, dans lequel la marque n'est pas présente, peut justifier à elle seule la décision d'étendre une gamme. L'objectif principal de l'extension verticale est d'élargir la cible de la marque. Lorsque l'extension de gamme s'effectue vers le haut, l'idée est de satisfaire les clients existants et d'accroître le rayonnement de la marque en renforçant son image. Lorsque l'extension se fait vers le bas, il s'agit clairement de vendre à des segments jusqu'alors non consommateurs de la marque, qui vont se laisser convaincre par une offre positionnée en prix. Un des avantages principaux de l'extension de gamme est pouvoir s'appuyer sur la notoriété et l'image de la marque existante, mais le défi pour l'entreprise consiste à conquérir ces nouveaux segments sans affecter le positionnement initial de la marque.

1.3 Principaux risques : cannibalisation et dilution

Les deux principaux risques encourus par la marque existante sont la cannibalisation et la dilution d'image. La cannibalisation est un risque à court terme, la dilution d'image représente un processus qui se développe sur le moyen terme (Michel et Salha, 2005).

On parle de cannibalisation lorsque les ventes d'un nouveau produit se réalisent au détriment des produits de la gamme déjà en place (Lomax et al., 1997). Il existe des cannibalisations orchestrées lorsqu'un nouveau produit doit à terme en remplacer un autre, mais dans le cas de l'extension de gamme, la cannibalisation n'est pas un objectif poursuivi. Lorsque l'extension de gamme est opérée vers le haut, le risque de cannibalisation peut ne pas être perçu comme un problème, puisque les reports de ventes se font au profit de produits à plus forte marge. En

revanche, dans le cas d'une extension verticale vers le bas, la cannibalisation représente un risque économique certain.

Le second écueil de l'extension verticale de gamme concerne l'image de la marque. On sait que la connaissance qu'ont les consommateurs d'une marque concerne d'une part sa notoriété et d'autre part son image. La notoriété dépend de la facilité avec laquelle les consommateurs se souviennent de la marque. L'image recouvre l'ensemble des associations que la marque suscite chez le consommateur (Keller, 1993). A moyen terme, l'extension verticale, si elle n'affecte pas forcément la notoriété de la marque, peut entraîner une dilution de son image. La dilution d'image de la marque peut se produire, que l'extension verticale s'opère vers le haut ou vers le bas. Elle se traduira alors par des associations moins fortes ou contradictoires à la marque (Meng Leong et al., 1997; Keller, 2005).

II. Les leviers de l'extension de gamme

Pour prévenir les deux risques identifiés de cannibalisation et de dilution d'image, l'entreprise peut avoir recours à certains leviers d'action: le premier levier concerne le choix d'une marque spécifique pour l'extension, le second levier concerne le choix du canal de distribution. L'idée directrice est de créer une distance linguistique et une distance de distribution entre la marque initiale et l'extension de gamme, ainsi que le suggèrent Michel et Sahla (2005). Le troisième levier, la tendance au '*trading up*', n'est pas à proprement parler un levier d'action de l'entreprise, mais plus une attente identifiée chez une partie des consommateurs. Cette attente peut constituer une opportunité pour l'entreprise qui choisirait d'y répondre par une stratégie d'extension de gamme.

2.1 Le choix de la marque

La logique de l'extension de gamme consiste à utiliser le rayonnement d'une marque bien établie sans en détériorer le positionnement. Travailler à partir de la marque initiale en agissant sur la variable prix pour lancer l'extension de gamme, est une stratégie des plus périlleuses, car cela aura pour effet de repositionner l'ensemble de la gamme étendue vers le bas ou vers le haut (Aaker, 1997). Une autre option consiste à lancer une marque-fille, positionnée en prix (vers le bas ou vers le haut, selon la nature de l'extension verticale envisagée), faisant référence à la marque-mère, mais s'en distinguant subtilement.

La création d'une marque-fille n'a d'intérêt que si l'héritage de la marque-mère qu'elle revendique est suffisamment fort. Certaines marques dominent tellement leur catégorie dans l'esprit des consommateurs, qu'elles en deviennent presque génériques (Keller, 2005). Ces marques phares appelées *master brands* (Farquhar et al., 1992) peuvent se prêter à l'extension verticale de gamme. En effet, elles bénéficient d'un niveau de notoriété élevé et d'une image forte qui vont rejaillir à toute marque pouvant y être associée. Sur le marché des jeans la marque Levi's® appartient clairement à la catégorie des *master brands* (Meng Leong et al., 1997).

Même si une extension verticale de gamme n'implique pas nécessairement la création d'une marque-fille (Speed, 1998), cette option comporte des avantages, celui en particulier, de permettre à l'entreprise de choisir le type de relation qui va lier la marque-mère et la marque-fille.

Aaker (1997) distingue trois types de relations pouvant exister entre marque-mère (*parent brand*) et marque-fille (*sub-brand*): (1) la marque-mère comme caution (*endorser*) de la marque-fille; (2) la marque-mère et la marque-fille comme co-pilotes (*co-drivers*); (3) la marque-mère comme pilote (*driver*) et la marque-fille comme descripteur (*descriptor*). Dans

le premier cas, la marque-fille est mise en avant et va peu à peu prendre le pas sur la marque-mère dans l'esprit du consommateur; dans le second cas, les deux marques conservent des rôles équilibrés; dans le dernier cas, par une phrase ou un mot la marque-fille est présentée aux consommateurs comme une simple variation de la marque-mère, qui reste dominante.

Bâtir ex-nihilo une image de marque et développer une notoriété importante sont des processus longs et onéreux; une réflexion approfondie sur la nature de la relation qui va lier la marque-mère à la marque-fille, traduite ensuite dans le choix du nom de la nouvelle marque, peut permettre des économies d'argent et de temps et instaurer, par des nuances sémantiques, une distance linguistique dans la référence revendiquée.

2.2 *Le choix du canal*

Le deuxième levier concerne le choix du canal de distribution pour l'extension de gamme. Du point de vue de l'entreprise, le choix du canal fait partie intégrante du positionnement d'une marque sur un marché (Huvé-Nabec, 2004). Ainsi une politique de distribution sélective contribuera à conforter le positionnement haut-de-gamme d'une marque. Par ailleurs, on sait que moins le consommateur possède d'expertise sur un produit, plus il va utiliser la nature du canal de distribution pour se forger une image du produit vendu. Du point de vue du distributeur, la présence de marques dans son assortiment, constitue un outil de différenciation pertinent.

Ainsi, le canal de distribution est un enjeu pour le positionnement de la marque, et la présence de la marque dans l'assortiment du distributeur représente un élément important du positionnement de l'enseigne. Huvé-Nabec (2004) a montré comment à la suite de l'extension fictive du circuit sélectif d'une marque, les dimensions de l'image de la marque et de l'enseigne évoluaient pour réduire les écarts perceptuels entre les deux. La métaphore des vases communicants illustre ce résultat.

La grande distribution représente un canal de distribution important et en croissance pour le jeans, mais essentiellement pour des produits premier prix. Par ailleurs, l'étude décennale (1992-2003) réalisée par l'Insee (Lambin et al., 2005), indique que, durant cette période, les hypermarchés ont vu leur part de marché en non alimentaire se réduire essentiellement au bénéfice des GSS (Grandes Surfaces Spécialisées). Les hypermarchés font face, à l'heure actuelle, à une concurrence féroce des hard discounters, à une sorte d'usure de leur format et à une crise d'identité.

On peut d'ailleurs observer que les tentatives récentes de certains distributeurs pour lutter contre la concurrence des hard-discount s'apparentent à des extensions verticales vers le bas. Lorsque, par exemple, l'enseigne Auchan introduit au sein de certains de ses hypermarchés, des rayons baptisés 'self-discount', sorte de mini magasins 'hard-discount' enclavés au coeur du magasin, le risque de cannibalisation des ventes des produits de marque est réel et concerne l'ensemble des rayons représentés dans l'offre 'self-discount'. Quant à l'image de marque de l'enseigne, elle risque de se complexifier. Certes, l'action sur les prix est perceptible, mais l'îlot hard-discount au sein du magasin semble remettre en question la rhétorique même de l'hypermarché et peut à terme affecter son image.

Il semble que pour surmonter ces difficultés et pour parvenir à délivrer de la valeur à leur clientèle, les distributeurs ont besoin, plus que jamais, de différencier leur offre en proposant des marques. Le secteur non alimentaire offre un terrain de différenciation pour les enseignes de la grande distribution. L'impact de marques fortes dans un assortiment a été démontré dans des recherches antérieures et la fonction d'une marque forte dite d'ancrage (*anchor brand*) peut réellement contribuer à améliorer l'image de l'enseigne, accroître la fréquentation du magasin et favoriser la fidélité au point de vente (Porter et Claycomb, 1997).

Les distributeurs capables de délivrer la meilleure proposition en termes de valeur à leur clientèle détiennent un avantage concurrentiel important. Les marques propres constituent, certes, un vecteur de différenciation (Colla, 2003), mais ce n'est pas suffisant. Des marques à part entière sont indispensables pour alimenter la croissance du chiffre d'affaires. Le discours de la grande distribution sur la marque a bien évolué : si les distributeurs ont voulu un temps 'libérer' les produits de l'emprise des marques (Heilbrunn, 2000), on assiste aujourd'hui à une meilleure prise en compte des intérêts mutuels.

Les marques pouvant se prévaloir d'un riche héritage et d'un réel savoir-faire sont capables de proposer une expérience de marque authentique que les clients apprécient. Cette expérience, qui est une combinaison subtile des qualités intrinsèques du produit, d'un assortiment adapté aux attentes de la clientèle, d'actions merchandising et d'un niveau de prix adéquat, fait que les clients, qui d'ordinaire achètent des marques propres (ou marques de distributeurs) ou des vêtements discount, auront envie de monter en gamme.

2.3 La tendance au 'trading up'

Le « *trading up* » ou « montée en gamme » désigne une tendance récente (Silverstein et Fiske, 2003), fondée sur l'observation que les consommateurs, pour certaines catégories de produits, sont prêts à monter en gamme dans leur consommation. Monter en gamme est une notion relative : pour un client de marque de distributeur ou de premier prix, acheter une marque nationale peut constituer une montée en gamme.

Silverstein et Fiske (2003) proposent une typologie de ce qu'ils appellent les nouveaux produits de luxe. Ils distinguent trois catégories de produits : (1) les « *Accessible Superpremium* », (2) les « *Old-Luxury brand extensions* » et (3) les produits « *Mass Prestige* » ou « *Masstige* » (cf. tableau 1). Les produits « *Accessible Superpremium* » désignent des produits, chers dans leur catégorie, mais dont la valeur absolue est relativement faible (par ex. un café Starbucks). De nombreux consommateurs sont prêts à monter en gamme pour s'offrir ce type de produits, certes vendus dans la fourchette haute de leur catégorie, mais restant de part leur valeur unitaire accessible au plus grand nombre, en échange d'une valeur délivrée, perçue comme supérieure. Les enseignes de fast-food haut de gamme comme Lina's ou Secrets de Table entrent dans la catégorie « *Accessible Superpremium* ». La seconde catégorie « *Old-Luxury Brand Extensions* » désigne des extensions de marques de luxe dans des versions moins élitistes, par exemple la Classe C de Mercedes, il s'agit d'une extension verticale vers le bas de la marque phare. Ces produits permettent à une cible élargie d'accéder à une version plus bas de gamme d'une marque de luxe. Enfin, la dernière catégorie, celle des produits « *Masstige* », contraction de Prestige et de Mass, désigne des produits plus chers que les produits premiers prix de leur catégorie, distribués dans les circuits de grande distribution (*mass-channels*) et moins chers que les produits « *Accessible Superpremium* » ou les « *Old-luxury Brand Extensions* ».

Tableau 1. Classification des nouveaux produits de luxe

Catégorie	Caractéristiques	Exemples
Accessible Superpremium	Produits vendus dans la fourchette de prix supérieure de leur catégorie. Mais valeur d'achat peu élevée.	Belvedere Vodka (\$28) Starbucks café (\$1.1)
Old-Luxury Brand Extensions	Versions bon marché de produits de luxe	Marques proposant des extensions de gamme vers le bas de leurs produits Mercedes Benz, Burberry
Mass Prestige or "Masstige"	Produits plus chers que les produits conventionnels, mais beaucoup moins chers que les produits "accessible Superpremium" ou "Old-Luxury Brand Extensions"	Levi Strauss Signature H&M

(Adapté de Silverstein et Fiske, 2003, p.50)

La catégorie Masstige peut être illustrée par l'exemple d'H&M qui a fait appel au designer Karl Lagerfeld pour signer une collection. Ce n'est pas la marque Karl Lagerfeld qui descend en gamme, c'est un distributeur qui développe une offre prestigieuse grâce à la caution du couturier.

Dans le contexte nord-américain, Silverstein et Fiske (2003) considèrent que le développement de la tendance du « *trading up* », s'explique principalement par le fait que la clientèle, profitant des prix bas (*Every Day Low Price*) des magasins discount, parvient ainsi à réaliser des économies, qu'elle réinvestit dans des achats de nouveaux produits de luxe. Par conséquent, on voit se dessiner une sorte de renversement de situation où la concurrence hard discount pourrait favoriser indirectement une montée en gamme dans les actes d'achat de certaines catégories de produits, en quelque sorte nourrir la tendance au « *trading up* ».

Si l'on considère d'une part que les distributeurs cherchent des marques pour se différencier, que d'autre part les consommateurs sont prêts à monter en gamme pour certaines catégories de produits qui les intéressent, on voit émerger des stratégies possibles qui peuvent satisfaire le client, le fabricant et le distributeur. Des versions de produits prestigieux adaptés au circuit de la grande distribution peuvent susciter le désir des consommateurs de monter en gamme. Il existe dès lors une opportunité pour des marques fortes d'atteindre des réservoirs de clientèle en accédant par l'extension de gamme à un nouveau circuit de distribution.

III. Le lancement de la marque Levi Strauss Signature®

Le lancement de la marque Levi Strauss Signature ® illustre la problématique de l'extension verticale de gamme de plusieurs façons. Tout d'abord, le projet est né du constat qu'un canal de distribution important et dynamique n'était pas investi par la marque. Ensuite, dans sa mise en œuvre, le choix de la marque-fille revendique un lien fort avec la marque-mère, tout en maintenant une distance avec elle.

Le contexte

En 2003, la filiale européenne du groupe Levi Strauss (qui opère en Europe, au Moyen Orient et en Afrique) a réalisé un chiffre d'affaires de 1,1 milliard de dollars : les produits Levi's® représentent 90 % et les produits Dockers® 10 % du chiffre d'affaires total réalisé (cf. encadré 1).

La marque Levi's® bénéficie, sur le marché européen, d'un positionnement « premium », contrairement au marché américain où les jeans Levi's® sont positionnés comme des « jeans ordinaires » et vendus à des prix inférieurs aux prix européens.

Le marché européen du jeans représente, en 2002, un volume de 247,5 millions d'unités vendues, en progression de 7,4% par rapport à 2001. L'Allemagne représente un volume de 84,4 millions d'unités vendues, le Royaume-Uni 53,9 , la France 52,3 , l'Italie 29,7 et l'Espagne 27,2 (cf. figure 1).

Forte de son positionnement premium en Europe, la marque Levi's® dispose d'une part de marché de 7,25 % en volume, sur le marché des cinq grands pays européens considérés. Sa part de marché en volume a cependant enregistré une baisse en 2000 et 2001.

Encadré 1 : Le portefeuille de marques de Levi Strauss

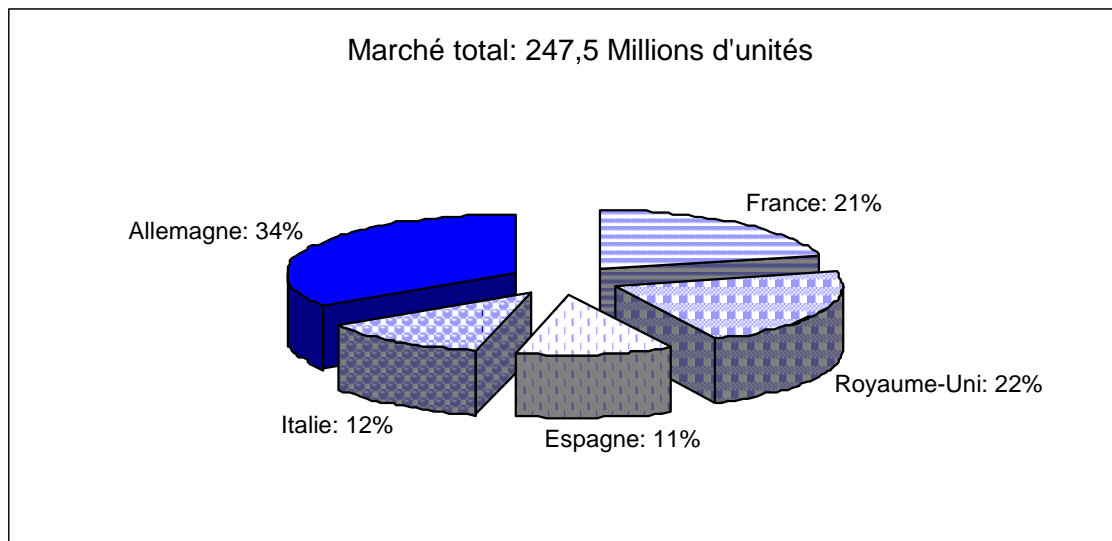
Avant de lancer la marque Levi Strauss Signature®, le groupe Levi Strauss possédait deux marques : Levi's® et Dockers®.

La marque traditionnelle Levi's® peut être considérée comme la principale marque de l'entreprise. Créée en 1873, la marque Levi's® est devenue l'une des plus grandes marques à l'échelle mondiale : sa valeur est estimée à 2,97 milliards de dollars (Interbrand, 2003). La marque Levi's® est la première marque de jeans aux Etats-Unis : presque 70 % des hommes américains, âgés de 15 à 49 ans, portent des jeans Levi's®. Les produits commercialisés sous la marque Levi's® comprennent des vêtements pour hommes, femmes et enfants. Ils s'adressent à différents segments de clientèle et sont vendus dans plusieurs circuits de distribution. La marque Levi's® est commercialisée dans plus de 110 pays. En 2003, le chiffre d'affaires réalisé est de 2,9 milliards de dollars, ce qui correspond à environ 70 % du chiffre d'affaires du groupe Levi Strauss.

La marque Dockers® concerne des vêtements de loisirs, principalement des pantalons et des T-shirts, vendus dans plus de 57 pays. La marque a joué un rôle important dans la diffusion de la mode « casual » sur le lieu de travail aux Etats-Unis, en créant le « *business casual clothing* ». La marque Dockers® est la première marque de pantalons pour hommes aux Etats-Unis : presque 75 % des hommes américains qui portent des pantalons « casual » achètent des pantalons de la marque Dockers®. En 2003, le chiffre d'affaires réalisé par les produits de la marque Dockers® s'élève à 1 milliard de dollars, ce qui correspond à 24 % du chiffre d'affaires du groupe Levi Strauss.

Source: (Levi Strauss et Co., 2003, 2004)

Figure 1 : Marché Européen du Jeans : Parts de marché par pays en volume (2002)



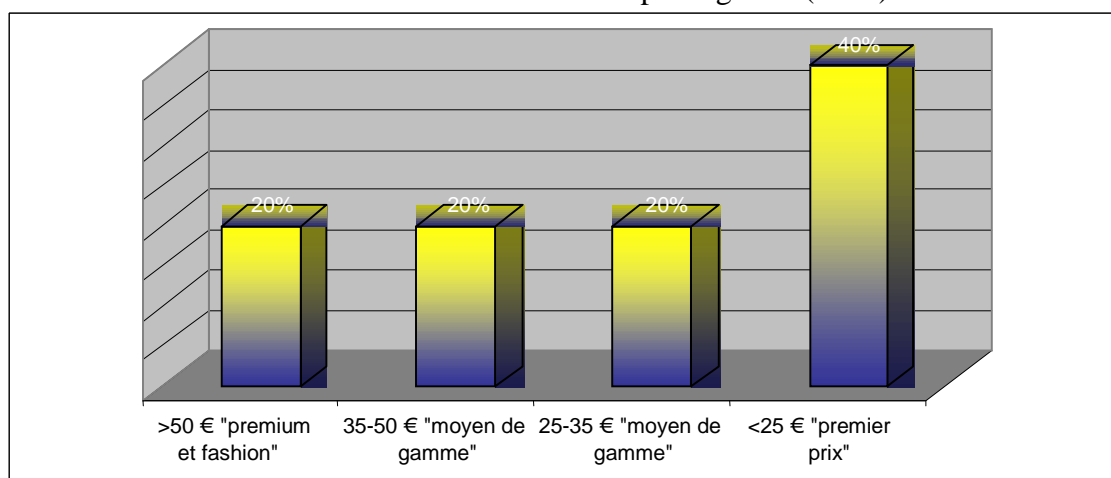
Source : (LeviStrauss, 2005)

La segmentation du marché du jeans

Cinq segments structurent l'offre en matière de jeans sur le marché européen : (1) le segment « fashion », (2) le segment « premium », (3) la fourchette haute du segment moyen de gamme « 35-50 € », (4) la fourchette basse du segment moyen de gamme « 25-35 € » et (5) le segment « premier prix » (cf. figure 2). Les segments « fashion » et « premium » représentent 20% du marché en volume. Les deux segments « moyen de gamme » pèsent 40% du marché en volume, c'est-à-dire autant que le segment « premier prix ».

La marque Levi's® s'adresse au segment premium, c'est-à-dire à seulement 20% du marché et ne dispose d'aucune offre sur le segment moyen de gamme, soit 40% du marché en volume. Le tableau 1 présente le positionnement par segment et les marques.

Figure 2 : La segmentation prix du marché européen du jeans : Parts de marché volume par segment (2003)



Source : (LeviStrauss, 2005)

Tableau 1: Les positionnements par segment et les marques

Segment et fourchettes de prix (€)	Positionnement	Marques
Fashion (75€ ±)	<ul style="list-style-type: none"> • Designer/mode/sophistication • Innovation de pointe 	Diesel Armani
Premium(60-75€)	<ul style="list-style-type: none"> • Différentiation forte – Coupe, finition – Matières alternatives 	Levi's
Premium (50-60€)	<ul style="list-style-type: none"> • Point d'entrée traditionnel de Levi Strauss 	M&S Wrangler
Moyen de gamme (35-50€)	<ul style="list-style-type: none"> • Jean de base, de marque • Offre de tous les jours 	Falmers Nico/Burton (UK)
Moyen de gamme (25-35€)	<ul style="list-style-type: none"> • Produit de marque ou non • lavage aux pierres 	Sans marque George (UK)
Premier Prix <25€	<ul style="list-style-type: none"> • Offre premier prix • Coupe, teinture et finition basiques • Principalement des marques propres 	

Source : (LeviStrauss, 2005)

Les différents canaux de distribution

La progression du marché du jeans ne se répartit pas de manière égale entre les différents canaux de distribution : les grands magasins, canal de distribution habituel de la marque perdent du terrain, tandis que les VISS (Vertically Integrated Specialized Stores), les commerces spécialisés et la grande distribution voient leurs parts de marché augmenter (cf. tableau 2)(Myers, 2005). Force est de constater que la marque Levi's® n'est pas distribuée en grande distribution, bien que ce canal progresse en volume et représente 16 % du marché du jeans en Europe.

Pour accéder à ce canal, il convient d'étendre la gamme existante et de développer une offre adaptée aux attentes de la clientèle en grande distribution.

Tableau 2 : Marché européen du jeans : Parts de marché volume par canal de distribution

Ventes en millions d'unités	2000	2001	2002	2001/an-1	2002/an-1	2002/an-2
Marché total	227	231	248	101,76	107,36	109,25
Fiefs	44	41	39	93,18	95,12	88,64
Commerce spécialisé & VPC	114	116	125	101,75	107,75	109,65
grande distribution	38	38	40	100,00	105,26	105,26
VISS	31	36	44	116,13	122,22	141,94

Source : (LeviStrauss, 2005)

3.1 Une réponse aux attentes de la grande distribution

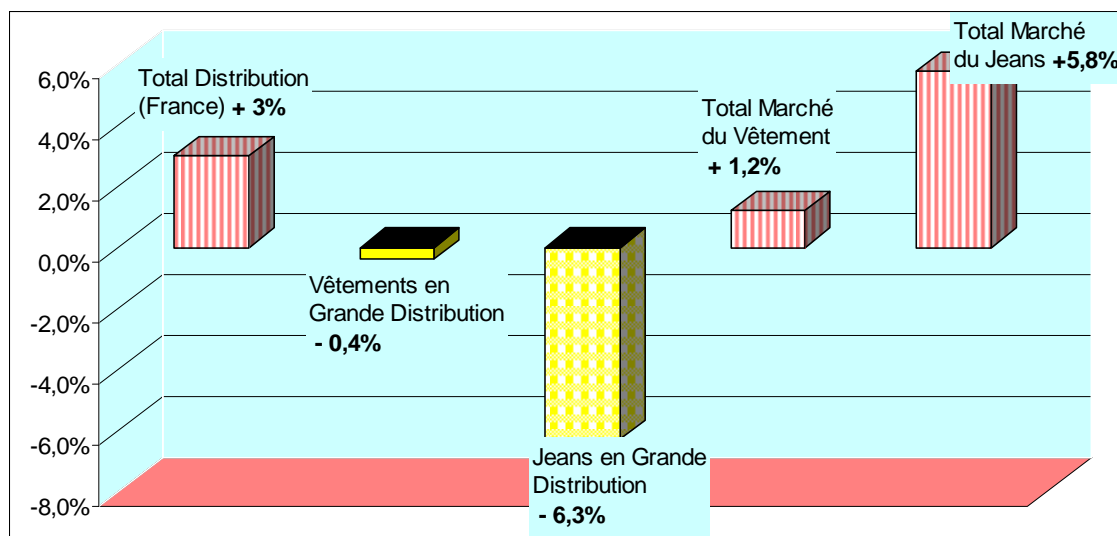
Les études menées par Levi Strauss sur les habitudes d'achat textile de la clientèle des grandes surfaces ont permis de mettre à jour la typologie suivante. Le segment intitulé « *les Fidèles de la grande distribution* » (14 % de la clientèle) désigne les clients qui achètent déjà beaucoup de vêtements (y compris des jeans) en grande distribution. Les « *Pragmatiques de la grande distribution* » (54% de la clientèle) sont des clients qui envisagent d'acheter des vêtements en hypermarché et y ont déjà acheté des jeans ou envisagent d'acheter des vêtements en hypermarché mais n'y ont pas encore acheté de jeans. Enfin, la clientèle restante (17 %) n'envisage d'acheter que des articles de base dans un hypermarché et les derniers 16 % de la clientèle excluent l'achat de vêtements en hypermarchés.

Le lancement d'une marque comme Levi Strauss Signature® dans le circuit de la grande distribution, principalement en hypermarché, repose sur l'idée qu'une partie de la clientèle (les « *Fidèles de la grande distribution* » et les « *Pragmatiques de la grande distribution* »), qui achète déjà en grande distribution du textile, sera disposée à monter en gamme en achetant un produit de marque, si l'offre proposée est suffisamment convaincante.

Le jeans, vêtement banal pour les uns ou seconde peau identitaire pour d'autres, peut susciter l'envie de monter en gamme chez les clients de la grande distribution. Le défi de la marque Levi Strauss Signature® n'est pas de donner envie aux clients Levi's® d'acheter des jeans Levi Strauss Signature®, mais aux clients de jeans premiers prix ou de marque de distributeur d'acheter une vraie marque, vendue en grande distribution. Ainsi, acheter des produits de la marque Levi Strauss Signature® en grande distribution peut s'apparenter à une démarche du type « *trading up* ». Partant de cette analyse, il semble pertinent de placer la marque Levi Strauss Signature® dans la catégorie « *Masstige* », proposée dans la typologie de Silverstein et Fiske (2003).

Mais à l'heure actuelle, la grande distribution ne parvient pas encore vendre aussi bien le textile en général et le jeans en particulier que d'autres types de produits. En effet, entre 1999 et 2001, tandis que la progression globale en chiffre d'affaires de la grande distribution était de 3 %, la vente de vêtements en grande distribution baissait de 0,4 % et celle de jeans de 6,3 %. Pendant la même période, le marché du vêtement, tous circuits confondus, progressait légèrement (+1,2 %) et le marché du jeans enregistrait un taux de croissance dynamique de 5,8 % (cf.figure 3).

Figure 3 : Comparaison des taux de croissance des ventes par secteur
France 1999-2001



Source : Levi Strauss Europe (2005), *Documents internes*.

Les entretiens menés par le groupe Levi Strauss révèlent les motivations des distributeurs à référencer la nouvelle marque. Les réponses des managers des principales enseignes convergent :

« Nous voulons utiliser le vêtement pour alimenter la croissance de nos magasins. Pour ce faire, nous voulons proposer des marques fortes dans nos surfaces de vente, et démontrer que nous pouvons les amener sur le marché, sans détériorer leur image. »

« Nous sommes vraiment déterminés à transformer notre activité vêtement. Nous avons travaillé sur le confort et l'expérience d'achat et nous sommes en train de nous atteler aux questions logistiques. Mais notre offre souffre d'un manque de produits de marque. »

La marque Levi Strauss Signature® constitue donc une réponse aux attentes des distributeurs par une extension de gamme verticale vers le bas de la marque Levi's®. On a vu précédemment que cette stratégie n'était envisageable que lorsque les segments de marché visés, laissaient espérer des volumes de vente conséquents. C'est le cas, puisque le segment « moyen de gamme » représente 40% en volume du marché du jeans. Grâce au lancement de la marque Levi Strauss Signature®, Levi Strauss développe une offre sur 60% du marché du jeans (20% du segment « premium » avec les jeans Levi's® et 40% du segment « moyen de gamme » avec les jeans Levi Strauss Signature®). Aaker (1997) souligne que l'extension de gamme vers le bas peut constituer une mesure préventive contre les marques de distributeurs. Enfin, le lancement de Levi Strauss Signature® peut aussi être analysé comme une tentative du groupe Levi Strauss pour lutter contre la question majeure du « marché gris » ou des « marchés parallèles » (Cateora et Ghauri, 2000). Levi Strauss n'a, par tradition, jamais discounté ses produits et a fini par gagner la longue bataille juridique, qui l'opposait, au Royaume-Uni, au distributeur Tesco, à propos du prix bradé de jeans Levi's® obtenus sur le marché gris. Cependant, le lancement de Levi Strauss Signature® lui permettra d'apporter dorénavant une réponse concrète aux distributeurs qui envisageraient de commercialiser la

marque Levi's® contre la volonté du fabricant. La stratégie d'extension de gamme verticale paraît donc pleinement justifiée.

3.2 Les risques associés à la démarche

L'extension de gamme verticale peut entraîner un phénomène de cannibalisation des produits de la marque existante. Pour Levi Strauss Signature®, le fait que la marque soit exclusivement commercialisée en grande distribution, facilite pour le consommateur la lisibilité de l'offre et constitue une sorte de prévention contre la cannibalisation des produits Levi's® par les produits Levi Strauss Signature®.

Un des atouts de Levi Strauss Signature® sur le marché européen est la différence marquée entre le positionnement « premium » des jeans Levi's® et le positionnement « moyen de gamme » des jeans Levi Strauss Signature®. L'écart de positionnement entre les deux marques, qui est cependant moins lisible sur le marché américain, réduit le risque de cannibalisation en Europe.

Le second risque d'une extension de gamme verticale est la dilution de l'image de marque. Avant son lancement, la marque Levi Strauss Signature®, bénéficiait d'une notoriété spontanée « fantôme » (*ghost awareness*). En effet, la marque Levi's® étant l'une des plus grandes marques à l'échelle mondiale et la première marque de jeans aux Etats-Unis, il n'est pas surprenant que les consommateurs potentiels aient pu croire connaître Levi Strauss Signature®, ceci même avant son lancement.

Pour procéder à son extension de gamme, Levi Strauss avait le choix entre trois options (Aaker, 1997) : (1) repositionner la gamme Levi's®, sans changer de nom au risque de détériorer le positionnement premium de sa marque phare ; (2) choisir un nom de sous-marque, sans aucune référence à Levi's®, au risque de décevoir les distributeurs partenaires, peu enclins à référencer une marque sans notoriété et sans la caution affichée de Levi Strauss, ou (3) choisir une marque fille, en soulignant la filiation. C'est cette dernière stratégie qui a été retenue. Levi Strauss a appelé sa nouvelle marque en lui attribuant clairement le nom de Levi Strauss et en renforçant la filiation, en y accolant le terme très impliquant de « Signature ».

Le lien entre la marque-mère et la marque-fille s'apparente à une relation de type (2) décrite par Aaker(1997). La marque-mère et la marque-fille fonctionnent comme co-pilotes (*co-drivers*) dans la nouvelle marque Levi Strauss Signature®. En effet, la marque Levi's® n'apparaît pas explicitement dans la nouvelle marque puisque l'on revient au nom original de Levi Strauss. Ceci revient à revendiquer la légitimité de la marque sans utiliser directement la marque-mère. Par ailleurs, le terme de « Signature », véhicule une notion de filiation et de qualité. L'ensemble crée un nom de marque un peu long, mais compréhensible dans de nombreuses langues.

Dans le contexte européen, les conditions de différenciation recommandées pour limiter les risques de l'extension verticale semblent ainsi réunies pour Levi Strauss Signature® et pour Levi's®.

Principaux résultats

Le lancement de la gamme Levi Strauss Signature® a permis à Levi Strauss de développer une offre adaptée au segment moyen de gamme qui représente 40% du marché du jeans en volume. Les prix adoptés pour les jeans Levi Strauss Signature® sur le marché européen varient entre 25 et 40 €, ce qui correspond à la fourchette des prix pratiqués sur le segment « moyen de gamme » des jeans et à un décrochement d'environ 50% des prix de vente de la

gamme Levi's®. Les produits Levi Strauss Signature® sont basiques tout en ayant du style : ils ne portent cependant pas les signes emblématiques de la marque Levis® (le fameux « Red Tab », l'étiquette en cuir avec les deux chevaux, la couture arquée sur les poches arrière). Comparés aux marques de distributeurs ou aux jeans sans marque, les jeans Levi Strauss Signature® offrent tous les avantages d'un produit de marque de qualité : coupe, style, qualité des matières, attributs intangibles liés à l'héritage et à l'image de Levi's®.

En raison du caractère fragmenté du système de distribution européen, l'entreprise travaille avec plusieurs distributeurs. En France, la marque Levi Strauss Signature® est commercialisée dans les hypermarchés Carrefour et Auchan. En Allemagne, la marque Levi Strauss Signature® est commercialisée dans les magasins Wal-Mart et Handelshof. Au Royaume-Uni, la marque Levi Strauss Signature® est commercialisée dans les magasins Asda - Wal-Mart et Tesco.

Ainsi, la marque est présente dans le segment de jeans connaissant les meilleures progressions de vente et dans un circuit de distribution représentant 16% du marché global, et chez les distributeurs les plus importants. Afin d'élargir sa cible, Levi's® a su capitaliser sur ce qu'elle avait à offrir à la grande distribution : la force d'une grande marque, dans une version adaptée aux attentes des clients de la grande distribution, prêts à acheter des marques mais toujours très soucieux du rapport qualité-prix.

3.3 Les conditions de réussite

Maintien de l'écart de positionnement entre les deux marques

Le positionnement premium de la marque Levi's® devra être renforcé pour que la marque Levi Strauss Signature® constitue une extension de gamme réussie. Plus la marque Levi's® sera perçue comme une marque « premium » voire « fashion », mieux la marque Levi Strauss Signature® pourra établir un territoire de marque différencié (Aaker, 1997).

Les mix marketing respectifs des deux marques devront, par conséquent, être distincts. Cela semble évident pour les variables produit et prix. En ce qui concerne la communication, la communication media est réservée à la marque Levi's®, tandis que Levi Strauss Signature® bénéficie d'actions sur les lieux de vente et d'espaces dans les tracts de distributeurs. Quant à la variable distribution, l'écart entre les positionnements sera préservé en maintenant la distanciation de distribution initiale. La marque-mère continue d'être commercialisée dans ses canaux de distribution habituels, y compris dans des magasins amiraux, vecteurs relationnels de l'image de marque Levi's®. Ces « flagship stores », dans lesquels les clients peuvent vivre l'expérience des valeurs et de la touche Levi's® habilement mises en scène, resteront exclusivement consacrés à la marque Levi's®. Les magasins dédiés à la marque Levi's® constituent des vecteurs relationnels de la marque, traduisant visuellement son positionnement, jouant sur l'atmosphère du point de vente et contribuant ainsi à consolider le positionnement premium des jeans Levi's® (Filser, 2001). La marque Levi Strauss Signature® est exclusivement commercialisée en grande distribution. Une différenciation géographique des lieux de vente (les hypermarchés sont situés principalement en périphérie, tandis que les magasins Levi's® sont traditionnellement implantés en centre-ville) contribue à renforcer la distanciation de distribution recherchée entre les deux marques.

Cette répartition des canaux de distribution par marque permet de conserver une bonne lisibilité de l'offre sur le marché.

Partenariat avec les distributeurs

Il convient aussi de nouer une relation de partenariat avec les distributeurs pour créer une expérience de la marque Levi Strauss Signature® en magasin. Pour ce faire, les distributeurs

référençant la marque Levi Strauss Signature®, devront proposer une offre textile permanente. L'assortiment proposé doit être suffisamment large pour créer un véritable impact en linéaire. Les deux marques ne doivent jamais être disponibles dans le même point de vente afin d'éviter la confusion entre les marques et de limiter le risque de cannibalisation. Les distributeurs référençant la marque doivent s'engager à gérer la marque Levi Strauss Signature® comme une marque d'ancrage (Porter et Claycomb, 1997) du rayon textile de l'hypermarché.

Conclusion

L'extension de gamme verticale est une pratique courante. L'entrée d'une grande marque textile dans le circuit de la grande distribution constitue un aspect important de la démarche adoptée par le groupe Levi Strauss. Les distributeurs, en quête de différenciation et soucieux de dynamiser leurs ventes, pour lutter contre la concurrence à la fois des hard-discounters, mais aussi des grandes surfaces spécialisées en non alimentaire, ont besoin de renouveler leur offre produit et leurs assortiments. Ce faisant, ils peuvent satisfaire une partie de leur clientèle prête à monter en gamme. La réussite de la stratégie mise en œuvre par Levi Strauss est conditionnée par le maintien de l'écart de positionnement entre les deux marques ce qui permet d'atténuer les risques de cannibalisation et de dilution d'image de marque.

BIBLIOGRAPHIE

- AAKER, D. (1996), *Building strong brand*, Free Press, New York.
- . (1997), Should you take your brand to where the action is ?, *Harvard Business Review*, September-October, 135-143.
- CATEORA, P. et GHAURI, P. (2000), *International Marketing*, McGraw Hill, London.
- COLLA, E. (2003), Tendances de la grande distribution en Europe: éléments pour un scénario, *Revue Française du Marketing*, 191, 1, 49-60.
- DUFF, M. (2005), European retailers reckon with hard discounters' formidable potential, *DSN Retailing Today*, 44, 1, 44-44.
- FARQUHAR, P., HAN, J., HERR, P. et IJIRI, Y. (1992), Strategies for leveraging master brands, *Marketing Research*, 4, september, 32-43.
- FILSER, M. (2001), Le magasin amiral: De l'atmosphère du point de vente à la stratégie relationnelle de l'enseigne, *Décisions Marketing*, 24, Septembre-Décembre, 7-16.
- HEILBRUNN, B. (2000). Des 'produits libres' à la consommation comme art de vie: l'évolution du discours institutionnel de Carrefour depuis 1976'. In: Etudes et Recherches sur la Distribution (P. Volle, ed). Economica, Paris, p. 145-165.
- HUVE-NABEC, L. (2004), L'extension du circuit de distribution sélectif d'une marque: Quelles répercussions sur l'image de la marque et sur celle de l'enseigne?, *Décisions Marketing*, 35, juillet-septembre, 49-60.
- INTERBRAND. (2003), The 100 top brands, *Business Week*, 4 août, 72-78.
- KELLER, K. L. (1993), Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, *Journal of Marketing*, 57, 1-22.
- . (2005), Branding Shortcuts, *Marketing Management*, september-october, 18-23.
- LAMBIN, J. J., CHUMPITAZ, R. et DE MOERLOOSE, C. (2005), *Marketing stratégique et opérationnel : Du marketing à l'orientation marché*, Dunod, Paris.
- LEVI STRAUSS. (2005), *Documents internes*. In.
- LEVI STRAUSS et CO. (2003), *Annual Financial Report*. In.
- . (2004), *Annual Financial Report*. In.
- LOMAX, W., HAMMOND, K., EAST, R. et CLEMENTE, M. (1997), The measurement of cannibalization, *Journal of Product and Brand Management*, 6, 1, 27-39.
- MENG LEONG, S., HOON ANG, S. et LIAU, J. (1997), Dominance and dilution: the effect of extending master brands, *Journal of Consumer Marketing*, 14, 5, 380-390.
- MICHEL, G. et SALHA, B. (2005), L'extension de gamme verticale: clarification du concept, *Recherche et Applications en Marketing*, 20, 1, 65-78.
- MYERS, H. (2005), Trends in european clothing retailing, *European Retail Digest*, 47, Autumn, 7-10.
- PORTER, S. et CLAYCOMB, C. (1997), The influence of brand recognition on retail store image, *Journal of Product & Brand Management*, 6, 6, 373-387.
- SILVERSTEIN, M. J. et FISKE, N. (2003), Luxury for the masses, *Harvard Business Review*, April, 49-57.
- SPEED, R. (1998), Choosing between line extensions and second brands: the case of the Australian and New Zealand wine industries, *Journal of Product and Brand Management*, 7, 6, 519-536.