



Regards sur la pratique
Collection dirigée par
G. Charreaux / P. Joffre / G. Kœnig

MARKETING DU LUXE

Stratégies innovantes et nouvelles pratiques

Coordonné par

Eugénie Briot et Christel de Lassus

— éditions —
ems
MANAGEMENT
& SOCIÉTÉ

17 rue des métiers
14123 Cormelles-le-royal
www.editions-ems.fr

Le code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit.

© Editions EMS, 2014

Nous rappelons donc qu'il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement sur quelque support que ce soit le présent ouvrage sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris (Code de la propriété intellectuelle, articles L.122-4, L.122-5 et L.335-2).

ISSN : 2100-4447

ISBN : 978-2-84769-576-2

INTRODUCTION

Le secteur du luxe est un secteur exigeant, et à ce titre, il développe des stratégies marketing exigeantes et innovantes. Il est donc assez exemplaire en termes d'analyse marketing et sa spécificité gagne à être étudiée. De plus, le secteur du luxe est l'un des rares secteurs à avoir, en particulier pour certaines maisons, solidement résisté à la crise, voire à connaître des taux de croissance élevés depuis 2008. Plus largement, un positionnement sur le segment du luxe, ou du haut de gamme, semble être à la clé de la survie des industries occidentales, dans un contexte de concurrence de plus en plus difficile de la part des pays à faible coûts de main d'œuvre. Toutes ces caractéristiques en font un secteur où la démarche marketing est très intéressante à analyser, et c'est ce que nous faisons, en mêlant des analyses de professeurs-chercheurs et d'intervenants professionnels.

D'autant que ce secteur a connu ces dernières années de nombreuses évolutions structurelles majeures. Notamment :

- le contexte de crise économique a vu se renforcer la puissance de certaines marques au détriment d'autres qui, contrairement aux idées reçues sur la résistance du luxe en périodes de morosité économique, ont connu de réels revers ;
- l'émergence de marchés neufs, comme la Chine, mais aussi l'Asie du Sud-Est, l'Inde, et désormais certains pays d'Afrique ou d'Amérique Latine. Cela redistribue les cartes au sein des acteurs du luxe, qui doivent désormais penser leurs marques en s'adaptant à des consommateurs aux désirs socio-culturels différents, et à des échelles de production bien supérieures, tout en entretenant une image d'exclusivité et de rareté génératrice de valeur.
- le développement de la vente en ligne, rendant accessible d'un simple clic les produits de maisons ayant traditionnellement construit leur distribution sur un principe d'exclusivité, et le développement d'alternatives de distribution innovantes.

L'apport de cet ouvrage est de faire le point sur les stratégies marketing mais aussi de questionner les pratiques innovantes dans le secteur du luxe, mises en place pour mieux satisfaire le consommateur. Il s'appuie sur des travaux réalisés depuis une quinzaine d'années au sein de l'Université Paris-Est Marne-

la-Vallée (IAE Gustave Eiffel), qui accueille le Master *Innovation, Design et Luxe*, premier Master spécialisé dans le management du luxe en France (cf. classement des Masters SMBG).

Une autre spécificité de l'ouvrage est d'aborder le marketing du secteur du luxe à travers tous les aspects de la discipline : produit et marque, communication et distribution. Il présente les outils et grilles d'analyse disponibles, les mobilise pour éclairer des situations précises de marketing du luxe, discute de leur intérêt et de leurs limites et propose des enrichissements théoriques et de nouvelles pratiques managériales.

Partie 1. Le luxe : des évolutions structurelles majeures

Dans le chapitre 1, la question de la relation entre luxe et patrimoine est étudiée. Le patrimoine revêt en effet une importance toute particulière pour les marques de luxe : c'est un levier d'action fondamental pour des marques plaçant l'essentiel de leur valeur sur le terrain symbolique. C'est dans le patrimoine de l'entreprise, lieux, bâtiments, objets, que s'administre la preuve de son histoire, et que le récit qui en est fait s'incarne. Le chapitre 2 explore comment se structure l'imaginaire social des marques de luxe. Il met en avant la prégnance des structures mystiques qui sous-tendent l'imaginaire du luxe dans nos sociétés. Dans le monde de la sphère marchande où le luxe est ce qui peut poser les questions fondamentales, les structures mystiques prennent en effet un sens sociologique fort. Le chapitre 3, consacré à la question du luxe et du développement durable, propose de comprendre comment les entreprises des secteurs du luxe conçoivent et mettent en œuvre leur responsabilité à l'égard de la société. Il définit les concepts essentiels pour appréhender les stratégies RSE des entreprises du luxe et montre comment les marques de luxe appliquent une politique en matière de développement durable. Aujourd'hui, il s'agit de faire de la RSE un avantage concurrentiel en cohérence avec le capital d'image des marques du luxe français.

Partie 2. Produit et Marque

Le chapitre 4, intitulé « Luxe et marque », se penche sur la question essentielle de ce qu'est une marque de luxe. En 2004, Vigneron et Johnson apportent une réponse intéressante et publient une échelle pour la gestion des marques de luxe. Dans ce chapitre nous présentons cette échelle, et d'autres éléments fondamentaux nécessaires à la gestion des marques de luxe. Le chapitre 5 se penche sur le rôle des ambassadeurs des marques de luxe. Si les célébrités dominent, d'autres formes d'ambassadeurs contribuent à soutenir différemment les marques de luxe. Le chapitre 6 porte sur la question de la contrefaçon, à laquelle est tout particulièrement confronté le secteur du luxe. Il suggère d'autres stratégies de protection que le levier juridique, classiquement sollicité, notamment élever le niveau d'expertise des consommateurs, afin d'accroître le risque social pour les consommateurs de produits contrefaits de voir leur insincérité démasquée, et privilégier, sur le terrain de la communication, la mise en avant d'éléments non reproductibles de la valeur.

Partie 3. Communication

Le chapitre 7 est consacré à la communication des marques de luxe via l'image de leur fondateur. Il démontre que l'histoire de la fondation de la marque est un levier de sens puissant, porteur de valeurs et d'éléments efficaces de différenciation et de positionnement, tout particulièrement dans un contexte d'internationalisation où les marques de luxe s'ouvrent à de nouveaux publics de consommateurs. Le chapitre 8 s'intéresse au digital et au luxe. Il montre que même s'ils ont été considérés un certain temps comme antinomiques, le digital constitue maintenant une stratégie importante pour le secteur, mais qui s'envisage comme un nouveau paradoxe du luxe : comment concilier l'accessibilité offerte par ce nouveau media, et l'image d'exclusivité et de rareté de la marque de luxe ? Le défi étant de sembler ne parler qu'à une toute petite part de la population, en utilisant des medias très grand public, et de développer le relationnel et le transactionnel, tout en garantissant le merveilleux. Le chapitre 9 est la synthèse des méthodes et enjeux du merchandising et du retail en luxe, que Daniel Meiche a pu mettre en œuvre en collaborant avec une trentaine de marques de luxe. Il décrit concrètement les objectifs poursuivis, les obstacles rencontrés, les méthodes employées par les différents intervenants du Visual Merchandising et ses nouveaux enjeux.

Partie 4. Distribution

Le chapitre 10 traite de la façon dont on peut combiner distinction du luxe et efficacité d'un site marchand, et envisage comment le digital marchand permet de renouveler les modèles économiques du luxe, et d'appréhender l'ergonomie d'un site d'e-commerce de façon différente. Le chapitre 11 envisage la manière dont l'évènementiel et les boutiques éphémères – phénomène récent et innovant – contribuent à la rareté en Luxe. Le chapitre 12, enfin, porte sur les lieux sacrés du luxe, et montre comment les maisons de luxe investissent les codes du sacré pour sacraliser les lieux emblématiques des marques qui sont au cœur de son identité (ateliers de haute-couture ou de haute-joaillerie, magasin originel, etc.) afin d'entretenir le rêve et d'éviter la banalisation.

Bonne lecture...

RÉSUMÉ DU CHAPITRE 1

Parmi les éléments de différenciation des marques, et plus particulièrement des marques de luxe, le patrimoine tient une place centrale. Autour de deux objectifs majeurs, formation et communication, des choix très différents par leur ampleur ou leurs implications ont pu être réalisés. Une approche classique consiste à créer un musée d'entreprise à proximité ou à l'intérieur même de la structure industrielle, en activité ou non, et à en faire une vitrine des créations de la marque, dans une perspective historique. L'impact d'une démarche de valorisation semble d'autant plus grand que sauront être rassemblées autour d'un même site, ou d'un même projet, toutes les dimensions qui concourent à donner sens et valeur à l'objet : valeur diégétique (narrative), valeur esthétique, mais aussi et surtout technique.

MOTS-CLÉS DU CHAPITRE 1

Patrimoine, savoir-faire, image de marque, communication, valeur.

RÉSUMÉ DU CHAPITRE 2

Le luxe répond à toutes les définitions possibles de l'imaginaire, mais plus encore à celles sur lesquelles se sont fondées depuis une cinquantaine années les principales études sur l'imaginaire de Gilbert Durand. Si l'imaginaire du luxe se tient au premier chef dans le régime diurne de l'image et, en particulier, dans les structures héroïques, il n'est pas absent non plus du régime nocturne, au point où, par son inscription dans les structures synthétiques, il en est venu à définir esthétiquement et socialement l'essence même du luxe. Mais, au sein du régime nocturne, c'est également dans les structures mystiques qu'il trouve son inscription la plus contemporaine, comme si la saturation des structures héroïques puis celle des structures synthétiques entraînait leur conversion dans les dernières structures disponibles du projet imaginaire. Ces structures mystiques définissent dès lors ce que l'on appellera volontiers le néo-luxe qui trouve dans une exigence de confort et de bien-être, de repli sur soi et d'intimité ses manifestations essentielles et sa clientèle privilégiée.

MOTS-CLÉS DU CHAPITRE 2

Néo-luxe, imaginaire, structures mystiques, mode, automobile, bijouterie.

RÉSUMÉ DU CHAPITRE 3

Ce chapitre propose de comprendre comment les entreprises des secteurs du luxe conçoivent et mettent en œuvre leur responsabilité à l'égard de la société. Ce chapitre s'organise en deux parties : Quels sont les concepts essentiels pour appréhender les stratégies RSE des entreprises du luxe ? Comment les marques de luxe mettent-elles en œuvre une politique en matière de développement durable ? L'étude de pratiques et discours d'entreprises du secteur depuis 1997 souligne une évolution des engagements à partir de 2008. Les premiers groupes à s'être impliqués ont pris en compte le risque de réputation. Aujourd'hui, il s'agit de faire de la RSE un avantage concurrentiel en cohérence avec le capital d'image des marques du luxe français.

MOTS-CLÉS DU CHAPITRE 3

Responsabilité sociale d'entreprise, développement durable, risque de réputation, parties prenantes.

RÉSUMÉ DU CHAPITRE 4

Suite à la croissance spectaculaire des marchés du luxe, le sujet du marketing du luxe et des marques de luxe a reçu ces dernières années un intérêt grandissant. La question de qu'est-ce que le luxe a reçu une grande attention. En revanche beaucoup moins de recherches se sont penchées sur la question de qu'est-ce qu'une marque de luxe. En 2004, Vigneron et Johnson apportent une réponse intéressante et publient une échelle pour la gestion des marques de luxe. Dans ce chapitre nous présentons cette échelle et d'autres éléments fondamentaux nécessaires à la gestion des marques de luxe.

MOTS-CLÉS DU CHAPITRE 4

Marketing, marque, luxe, échelle.

RÉSUMÉ DU CHAPITRE 5

Les ambassadeurs de marques, le plus souvent des stars de cinéma ou des sportifs de haut de niveau, n'ont cessé d'être utilisés dans la communication du secteur du luxe, car ils contribuent à l'attractivité, à la notoriété et à la différenciation de la marque. Cependant, si les célébrités dominent, d'autres formes d'ambassadeurs contribuent à soutenir différemment les marques de luxe. Nous montrons, au travers d'une analyse de la communication magazine dans le secteur de la haute horlogerie, comment les marques mettent en place des stratégies visant à gérer la manière dont elles sont socialement perçues à l'aide d'ambassadeurs. Pour y parvenir, nous mobilisons les concepts de légitimité, réputation et statut, pour examiner comment le discours de ces marques de luxe est construit.

MOTS-CLÉS DU CHAPITRE 5

Haute horlogerie, ambassadeurs, statut, réputation, légitimité, communication publicitaire.

RÉSUMÉ DU CHAPITRE 6

La contrefaçon est souvent associée à une forme de rançon du succès, contre laquelle les marques luttent, mais dont on considère que les leviers d'action qu'elles peuvent mettre en jeu se situent essentiellement sur le plan juridique. Nous souhaiterions suggérer ici d'autres stratégies de protection, susceptibles de s'opposer au phénomène de la contrefaçon : initier le public aux raffinements et aux codes des marques, afin qu'il soit capable par une meilleure expertise, d'accroître le risque perçu pour le consommateur de produits contrefaits de voir sa tricherie révélée, et construire l'identité de marque en privilégiant des éléments non reproductibles de la valeur. Dans cette perspective, la communication semble le meilleur vecteur de ces éléments d'image.

MOTS-CLÉS DU CHAPITRE 6

Contrefaçon, identité de marque, image de marque, communication.

RÉSUMÉ DU CHAPITRE 7

Parmi les différentes dimensions de la valeur symbolique dont un produit de luxe est porteur, sa valeur diégétique, c'est-à-dire le sens de ce qu'elle raconte, la force de son story-telling, est primordiale à plus d'un titre. Notre recherche recense les structures privilégiées par les marques de luxe dans la narration de leur fondation. Elle souligne également l'intérêt du recours au schéma actanciel de Greimas dans l'élaboration de récits de marque, avec pour enjeu la construction de la personnalité de la marque, la figure particulière de l'entrepreneur fondateur permettant la mise en scène de traits de personnalité humains susceptibles d'être directement attribués à la marque par métonymie.

MOTS-CLÉS DU CHAPITRE 7

Récit de marque, story-telling, personnalité de marque, valeur.

RÉSUMÉ DU CHAPITRE 8

Les maisons de luxe ont dans un premier temps été très réticentes vis-à-vis d'Internet. L'association des concepts de luxe et de média social semblait par principe antinomique : vision élitiste d'un créateur contre « ouverture aux internautes », communication corporate s'opposant au *peer-to-peer*, rareté et exclusivité contre profusion et gratuité, qualité contre instantanéité, geste d'artisan et savoir-faire contre « diffusion mondiale »... Puis dans un deuxième temps elles ont cherché à se positionner sur ce canal, notamment en communication (de Chernatony, 2001 ; Onkonkwo, 2009). Enfin récemment, certaines maisons de luxe se sont décidées à utiliser Internet en cross-canal, en comprenant que tout est inextricablement lié.

MOTS-CLÉS DU CHAPITRE 8

Digital, Web social, CRM, brand content.

RÉSUMÉ DU CHAPITRE 9

Ce chapitre est la synthèse des méthodes et enjeux du merchandising et du retail que j'ai pu mettre en œuvre en collaborant avec une trentaine de marques de luxe. Il décrit concrètement les objectifs poursuivis, les obstacles rencontrés, les méthodes employées par les différents intervenants du *Visual Merchandising* et les nouveaux enjeux. Il suggère aussi quelques conseils. Il se veut le bref résumé d'un vécu, sans prétention théorique.

MOTS-CLÉS DU CHAPITRE 9

Merchandising, visual merchandising, retail.

RÉSUMÉ DU CHAPITRE 10

Le digital marchand est en train de révolutionner le secteur. Les changements de comportement des consommateurs et l'arrivée des nouveaux acteurs du Web poussent le luxe à devenir une référence en matière d'ergonomie digitale et de présence sur Internet à travers ses sites marchands. Le digital marchand permet de renouveler les modèles économiques du luxe et d'appréhender l'ergonomie d'un site d'e-commerce de façon différente. Les boutiques de luxe en ligne s'imposent, peu à peu, comme des canaux de distribution prometteurs pour un luxe en voie de digitalisation accélérée. Elles sont aussi des constructions artistiques et techniques qui recréent de plus en plus fidèlement l'expérience client et l'atmosphère des magasins de luxe.

MOTS-CLÉS DU CHAPITRE 10

Digital marchand, ergonomie de site, boutique en ligne, expérience utilisateur, atmosphère.

RÉSUMÉ DU CHAPITRE 11

Les pop-up stores sont des magasins éphémères, ouverts pour une période courte, et dénommés « pop-up stores » par analogie avec les « fenêtres pop-up » sur Internet. Souvent perçus comme un moyen de communication événementielle, car largement soutenus par des communications dans la presse ou sur les blogs, c'est surtout une nouvelle forme de distribution qui peut s'avérer très performante. L'endroit est à la fois un lieu expérientiel mais aussi un lieu promotionnel, qui met en scène un nombre réduit de produits. En plus des boutiques éphémères, l'autre action événementielle notable en boutique consiste en des actions de PLV éphémère, que nous envisagerons avec une interview de manager.

MOTS-CLÉS DU CHAPITRE 11

Éphémère, magasin, expérience client, PLV.

RÉSUMÉ DU CHAPITRE 12

Les maisons de luxe investissent les codes du sacré pour sacraliser les lieux emblématiques des marques qui sont au cœur de leur identité (ateliers de haute-couture ou de haute-joaillerie, magasins historiques, etc.) afin d'entretenir le rêve et d'éviter la banalisation. Pour cela, elles manipulent les structures symboliques de l'imagination à travers la mise en place d'un ensemble de récits mythiques et de pratiques rituelles. Ainsi, il apparaît que la sacralisation d'un magasin est le résultat d'un lien intime entre une marque, un lieu, des personnalités, un patrimoine et une histoire.

MOTS-CLÉS DU CHAPITRE 12

Magasin, Expérience client, Sacré, Patrimoine, Créateurs.