

A collection of luxury items is displayed on a light-colored, textured surface. On the left, there is a blue and gold checkered box containing several small, round, gold-colored objects. Next to it is a red ribbon with a circular gold medallion. Below that is a blue ribbon with a circular gold medallion. In the center, there are two ornate medals: one is a white Maltese cross with a gold center, and the other is a red Maltese cross with a gold center. At the bottom left, there is a silver compass with a white face and black markings. In the center, there is a pair of gold-rimmed glasses with thin temples and red-tipped ends.

# L'industrie du luxe

La délocalisation à  
l'envers

# Introduction

- **Définition**

- Un produit de luxe est l'association d'un objet et d'une représentation, autrement dit :
  - d'un élément objectif
  - et d'une idée :
    - image subjective, concepts, sensations, qui lui sont **associées par le consommateur**,
    - donc que le consommateur achète avec l'objet et pour lesquelles il est prêt à payer un prix supérieur à celui qu'il accepterait de payer pour un objet - ou un service - de caractéristiques fonctionnelles équivalentes mais sans ces représentations associées.





# Introduction

- Définition

- Le **nom propre** de ces représentations est toujours dans le cas du luxe **un nom de marque**. C'est ce nom, attribué à l'objet, qui provoque l'association des représentations.
- Il n'y a pas d'objet de luxe sans marque de luxe. Tout objet portant une marque de luxe est un objet de luxe.

**L'unité pertinente de l'analyse de l'industrie du luxe est donc la marque.**



# Introduction

- **Un secteur en croissance**

- Après avoir été fragilisée par le retournement conjoncturel mondial, la chute du tourisme, les menaces terroristes et la crise boursière, l'industrie du luxe a bien résisté en s'appuyant sur de solides éléments structurels.
- La croissance mondiale qui atteint 10% en 2006 va conserver une cadence soutenue pour 2007-2008 avec une prévision de 7 à 8% de croissance
- L'essor du secteur s'appuie sur
  - la proportion grandissante des classes à hauts revenus dans la population,
  - la conquête de nouveaux marchés (la Chine..),
  - le développement des voyages (un quart des articles de luxe sont achetés au cours d'un voyage).
- En outre, les biens de luxe européens bénéficiant de la mondialisation (uniformisation ?) des modes, ne souffrent guère de la concurrence des autres continents.

# Introduction

- Une nouvelle tendance la démocratisation
  - La tendance initiée dans les années 1990 - nouveaux produits pour une clientèle élargie - se poursuit dans le domaine de la couture comme sur les autres créneaux du luxe.
  - Ainsi, à côté de la Haute Couture, se développe par exemple la Couture de luxe. Pour séduire une clientèle aisée mais non milliardaire, l'éventail des prix s'élargit, le secteur propose des produits diversifiés.
  - le nouveau concept de " produits de luxe abordables " fait un tabac.
- **Le secteur qui s'adresse donc à une clientèle de plus en plus nombreuse, présente d'importantes perspectives de croissance pour les prochaines années.**



# Analyse de l'offre

## *Quelques chiffres*

- **Paris capitale mondiale du luxe**
  - 1/3 du marché du luxe mondial.
  - 33 000 emplois directs.
  - 115 000 emplois liés au marché du luxe.
  - 82% des ventes vers l'étranger.
  - 12,1 Milliards d'euros en 2005.





# Analyse de l'offre

## *Quelques chiffres*

- **Poids du luxe dans l'Hexagone :**
  - 20 000 entreprises industrielles et artisanales
  - effectif de 125 000 personnes
  - chiffre d'affaires : 9,2 milliards d'euros  
(2001)



# Analyse de l'offre

## *Les tendances*

- **Deux principales tendances marquent la période 1995-2007**
  - D'une part, les opérations de **concentration se sont multipliées** avec souvent l'intégration de maisons indépendantes au sein de grands groupes.
  - D'autre part, les industries du luxe tentent de **renforcer leurs positions à l'international**.





# Analyse de l'offre

## *La concurrence*

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

# Analyse de l'offre

## *La concurrence*

- **Intensité concurrentielle**
  - **Barrières à l'entrée, à la sortie**
    - La première de ces barrières est le **temps** qui permet la sédimentation des représentations. la longévité de la marque autorise une forme privilégiée de circulation des représentations
    - La seconde barrière est la **limitation de la ressource**. Les marques fondées sur des ressources naturelles sont protégées par leurs appellations. La barrière à l'entrée la plus inexpugnable est celle qui combine le temps et la ressource : sauf à déposséder tous les propriétaires, il est impossible de remettre en cause le classement de 1855 des Grands Crus de Bordeaux.



# Analyse de l'offre

## *La concurrence*

- **Intensité concurrentielle**

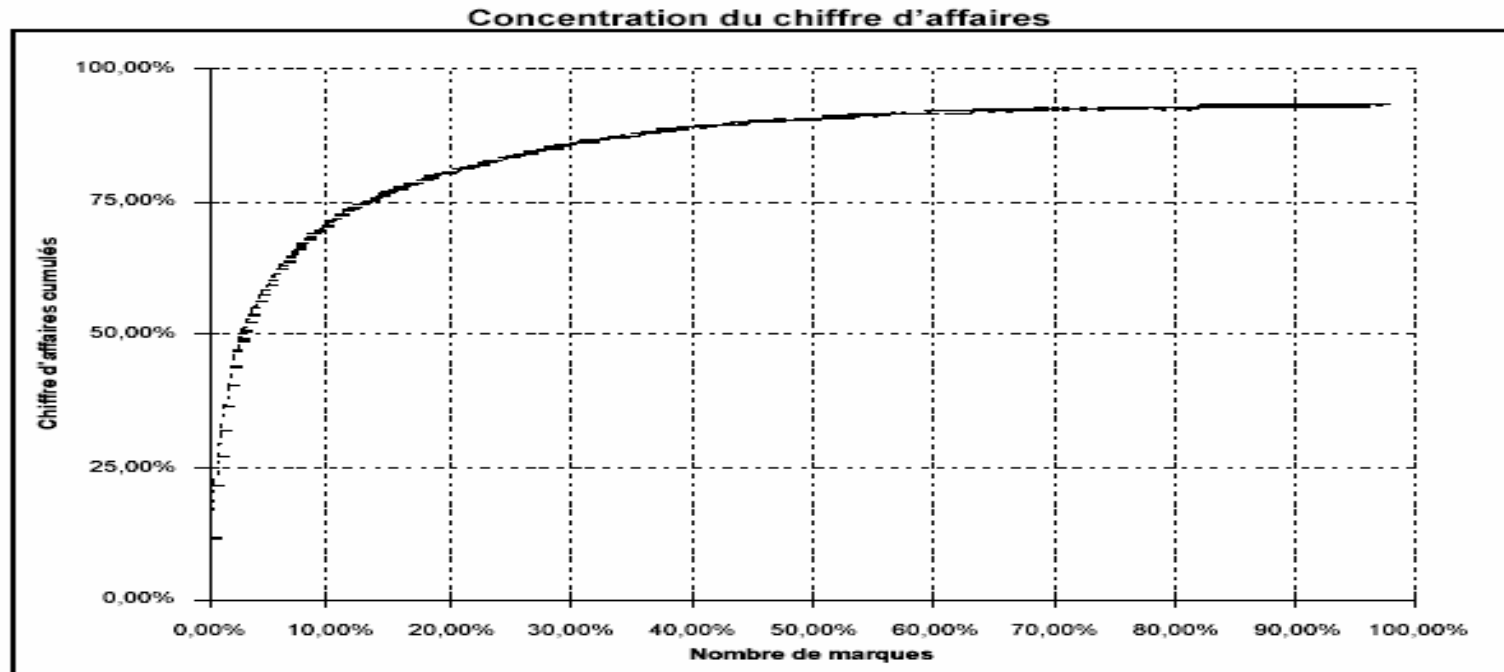
- **Barrières à l'entrée, à la sortie**

- La troisième barrière enfin est celle de l'argent ou, plus précisément, du **coût de production des représentations**. Ce coût, généralement élevé, peut se décomposer en deux éléments :
  - la création des représentations (création Haute Couture, création publicitaire...)
  - et la circulation des représentations (coût de l'espace médiatique).
    - A titre d'exemple, le budget de lancement d'un parfum se situe entre 30 et 200 millions francs, essentiellement alloué à des achats d'espace. Néanmoins, il existe des leviers qui permettent d'abaisser sensiblement les coûts de circulation.

# Analyse de l'offre

## *L'industrie*

- Une industrie concentrée



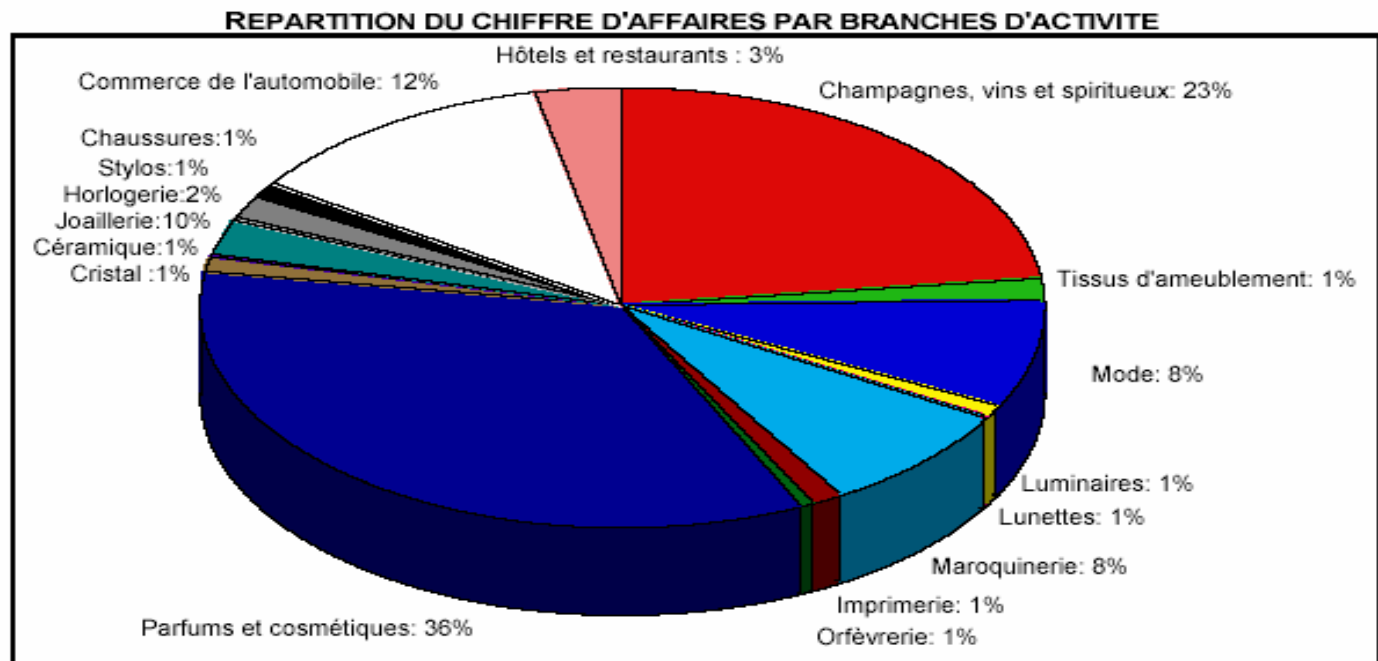
**Forte concentration du chiffre d'affaires**

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

# Analyse de l'offre

## *L'industrie*

- Une industrie concentrée



# Analyse de l'offre

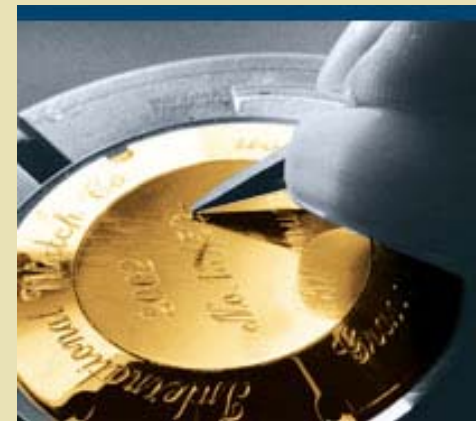
## *Les acteurs*

- **Les principaux groupes du luxe**
  - **LVMH ( France)**  
Effectif : environ 40 000  
Marques : Louis Vuitton, Lacroix, Dior, Céline, Fred, Kenzo, Loewe, Givenchy, Fendi, Tag Heur, Chaumet, Moët et Chandon, Sephora.
  - **Richemont ( Suisse)**  
Effectif : environ 10 000  
Marques : Cartier, Lancel, Piaget, Montblanc, Van Cleef & Arpels, Chloé, Alfred Dunhill, Old England...
  - **PPR (Pinault Printemps Redoute)**  
Nouvel acteur du luxe grâce notamment à sa montée en puissance dans le groupe Gucci - soit Gucci, Yves Saint Laurent, Serge Rossi...  
PPR détient aussi Balenciaga, Boucheron..
  - **Prada (Italie)**  
Effectif : environ 2400  
Marques : Prada, Helmut Lang, Church...

# Analyse de l'offre

## Les acteurs

- **Les grands groupes dominant le marché**
  - PPR avec Gucci. La division luxe de Pinault-Printemps-Redoute réalise 3.5 Milliards d'euros de chiffre d'affaire.
  - LVMH avec Vuitton 52 marques n1 du luxe ca 14 mds en 2005. 4 fois les ventes de ses principaux concurrents marge 20% modèle emblématique du secteur
  - Richmond avec Cartier



Chunghwaon LVMH Á chhau  
LVMH एशिया छात्रवृत्ति  
LVMH 亞洲研究考察獎學金  
LVMH 아시아 장학금  
LVMH 아시아 奨学金制度

# Analyse de l'offre

## *Les acteurs*

- **Les indépendants**

- Hermès (contrôle familial à 72%)

- Chanel



- Ont préservé une relative indépendance tout en se développant au niveau international





# Analyse de l'offre

## *Les acteurs*

- **Les petits**

- Fauchon
- Mellerio



- Ont des difficultés à s'internationaliser
- Or conquérir l'étranger est une question de survie
- Pb ou trouver les moyens financiers?
- Espoir dans les PP?

# Analyse de l'offre

## *Les acteurs*

- **Les artistes entrepreneurs**
  - By terry
  - Vanessa Bruno
  - Richard mille
  - Sur un marché du luxe trusté par les grandes marques, ces entrepreneurs créateurs ont réussi à poser leur griffe en investissant des petites niches très rentables





# Analyse de la demande *de nouveaux clients*

- Les Japonais et la ville lumière
- Nouveaux comportements et budgets
- Nouvelle consommation
  - Engouement pour les produits de luxe quelque soit la catégorie sociale
  - Les barrières sont tombées chacun veut sa part de luxe
  - Démocratisation du luxe



# Analyse de la demande *de nouveaux marchés*

- Métropoles et nouveaux riches :
  - Dubai, Las Vegas, Sao Paulo, Moscou, Tokyo, Hong Kong, Bombay
- Chine, Russie, Brésil et Inde
  - le nombre de grandes fortunes explosent : formidable réservoir de croissance
- Sous-exploitation du marché Nord-américain
- Les frontières entre le luxe et la grande consommation tombent:
  - H et M fait appel aux créateurs des maisons de luxe le public ne perçoit plus forcément la différence

# Facteurs clés de succès

- L'image:
  - les grands du luxe dépensent sans compter pour préserver leur capital le plus prestigieux ancrée sur le MIF: mythe symbole
- Savoir faire rare et fragile :
  - compétences distinctives maitre d'art
- Capacité à séduire la clientèle étrangère
  - (internationalisation et décentralisation) surtout dans les pays émergents, où le nombre des grandes fortunes explosent (en Russie ou en Chine, par exemple), mais également au Japon et aux Etats Unis.



# Facteurs clés de succès

- Qualité contrôle de la production
  - Qualité haut de gamme (label made in France)
- Rareté
- Distribution exclusive
- Communication sélective
  - achat des espaces pub les plus convoités. Lourd budget de com pour lancer les nouveaux produits





# Menaces et opportunités

*problème de production  
et d'imitation*

- Les entreprises ne peuvent pas délocaliser leur production vers l'Inde ou la Chine, au risque de perdre leur prestige.
- Elles souffrent de la rareté des artisans indispensables à leur pérennité.
  - D'où le recours à la formation dans les lycées professionnelles ou l'achat d'ateliers d'artisans comme c'est le cas pour Chanel et Hermès.
- La contrefaçon est l'une des plus grandes menaces du secteur du luxe français.
  - Selon le sondage de l'expansion 20% des français seraient prêts à acheter des articles de contrefaçon.

# Menaces et opportunités

## *De nouveaux acteurs*

- Apparition de nouvelles stratégies et de nouveaux codes dans le secteur du luxe: stratégie de niche pratiquée par les nouvelles marques montantes telles que
  - Vanessa Bruno
  - ou By Terry.
- Ces marques se basent sur:
  - la singularité et l'authenticité,
  - l'unique, le sur mesure
  - et la création individuelle.
- Ces marques se passent de publicité et préfèrent le bouche à oreille. En somme, de l'ultra élitisme basé sur une stratégie d'écrémage.







# Menaces et opportunités

## *De nouvelles attentes et de nouveaux consommateurs*

- Les attentes des consommateurs et les comportements relatifs aux biens de luxe ont également changé
  - « droit » pour tous de consommer des choses superflues,
  - goût pour les grandes marques,
  - essor de consommations occasionnelles dans des fractions élargies de la population
  - rapport au luxe moins institutionnalisé.
- C'est bel et bien une nouvelle culture du luxe qui grandit sous nos yeux. Elle était l'apanage d'un monde clos, elle est aujourd'hui également le culte des masses.



# Les stratégies mises en œuvre

## *L'intégration*

- **Chanel et Hermès**
  - Rachat des artisans pour assurer leur pérennité
- **Vuitton**
  - intégration verticale poussée permet
    - d'assurer la qualité
    - et de capter les marges Louis
    - par exemple, hors lunettes, tous les produits sont fabriqués en interne, et leur commercialisation est effectuée par ces 362 boutiques.
- Stratégie difficilement envisageable pour les parfums et cosmétiques qui sont contraintes de s'appuyer sur des grandes chaînes de distribution comme séphora pour vendre leur produits



# Les stratégies mises en œuvre

## *La spécialisation*

- **Hermès Chanel**

- Privilégient la maîtrise de la production plutôt que la diversification
- conserver la maîtrise parfaite de la marque
- Privilégier un positionnement à LT très haut de gamme
- Avoir une place à part dans le paysage du luxe
- Mise sur l'excellence le coût de production n'a pas d'importance
- Distribution de luxe



# Les stratégies mises en œuvre

## *Extension de gamme*

- Logique de conquête extension des segments desservis
- Les marques se démocratisent:
  - Gucci,
  - vuitton
  - Cartier:
  - ouverture au grand nombre avec cap sur les accessoires, cosmétiques et parfums
- Mariage des codes du prestige avec le marketing de masse « masstige »
- Pour éviter de tomber dans la banalisation comme Cardin les marques continuent de fabriquer des produits d'exception pour quelques privilégiés



# Les stratégies mises en œuvre

## *Extension de gamme*

- **Cartier (richmont)**
  - Leader joallerie
  - Stratégie de pionnier
  - Gestion de la démocratisation: le client doit toujours en avoir pour son argent



# Les stratégies mises en œuvre

## *Extension de gamme*

- **Gucci (PPR)**
  - Élargissement de la gamme de clientèle
    - Bonne recette : les accessoires brasse du volume la moitié des ventes
    - la multiplication des produits est nécessaire
  - Le multicanal :
    - Virage internet
    - Dans le secteur il y avait du septicisme à l'égard du e commerce mais la performance prouve le contraire. Le e commerce est un réseau de distribution complémentaire



# Les stratégies mises en œuvre

## *Extension de gamme*

- **Gucci**

- Bouleversement géographique et sociologique du marché du luxe la marque Gucci doit mettre en œuvre de nouvelles stratégies pour réussir le grand écart entre l'élargissement de l'offre et le maintien d'un niveau d'exception
- Risque d'une démocratisation :
  - Problème d'effritement du socle de la marque faire descendre la griffe dans la rue risque de tomber dans le mass marketing
  - L'équation est complexe: entretenir la rareté et le savoir faire pour ne pas casser les codes du luxe traditionnel cherté et difficulté d'accès tout en allant chercher la rentabilité là ou elle se trouve. Le risque de vulgarisation est réel

# Les stratégies mises en œuvre

## *Diversification et stratégies de portefeuille*

- Tous appliquent la même stratégie copiée sur LVMH: portefeuille de marque tiré par une grande marque mise sur le marketing

<b>Étoiles</b> Fendi ruinaert et krug guerlain loewe zenith (LVMH) Chloé (Richmont) Bottega veneta (PPR)	<b>Dilemme</b> Kenzo (LVMH) Saint laurent (PPR)
<b>Vaches à lait</b> Gucci (PPR) Vuitton (LVMH) Cartier (Richmont)	<b>Poids morts</b>





# Les stratégies mises en œuvre

## *Diversification et stratégies de portefeuille*

- Les cash dégagés par les fleurons servent à faire émerger de futurs relais de croissance
  - Exemple : 26,09% de marge de Gucci éponge les pertes de saint laurent mais une marque qui reste emblématique pour les français
  - Exemple : le pôle vin et spiritueux de LVMH est source de cash permet de financer le développement des branches du groupe via croissance externe



# Les stratégies mises en œuvre

## *Diversification et stratégies de portefeuille*

- **LVMH**

- Exploite à fond les synergies entre ses 5 branches
- Se doter d'un business aux métiers différents permet
  - de se mettre à l'abri des cycles conjoncturels
    - qui peut frapper l'un des secteurs,
    - Qui peut frapper une zone géographique
  - de 1993 à 2001 : croissance externe : 7 mds d'euros pour financer les acquisitions (kenzo, guerlain)



# Les stratégies mises en œuvre

## *Diversification et stratégies de portefeuille*

- **LVMH**

- 2001 le luxe est frappé par la crise (11 sept)  
ajustement de la stratégie:
  - **Croissance interne**
  - **Choix de se focaliser sur les business les plus rentables** : recentrage de la stratégie sur les marques les plus dynamiques du portefeuille
    - Louis vuitton
    - Moet et chandon,
    - hennessy,
    - don perignon,
    - dior,
    - tag heuer
  - taux de marge supérieur à 15%



# Les stratégies mises en œuvre

## *Diversification et stratégies de portefeuille*

- **LVMH**

- La taille est un argument à une telle stratégie
  - Permet de décrocher les emplacements les plus visibles
  - Négociation des baux et des dépenses publicitaires
- Les marques font jouer les synergies tout en restant autonome
  - Exemple : transfert de technologie en provenance de zénith spécialiste des mouvements mécaniques lorsque LVMH s'est lancé dans l'horlogerie
  - En termes de management, le comité exécutif étudie les possibilités de mobilité interne pour les managers permet d'enrichir leur expérience et connaissances



# Les stratégies mises en œuvre

## *Stratégie de niche: le luxe ultime*

- **Pour d'autres,**
  - Luxe et démocratisation sont incompatibles
  - Il existe une place pour une offre de luxe très haut de gamme sur chaque parcelle de consommation
  - Préfèrent investir dans le très haut de gamme notamment le sur mesure un tout petit segment
    - By terry 1200€ le rouge à lèvres



# Les stratégies mises en œuvre

## *Stratégie de niche: le luxe ultime*

- **By Terry, Vanessa Bruno, Richard Mille**
  - C'est leur propre image qu'ils véhiculent à travers la marque qui porte leur nom
  - Leur produits sont une alternative au marché du luxe traditionnel en termes
    - de création d'offre plus confidentielle
    - et de distribution plus intimiste
  - Bel avenir pour ces marques car le luxe puise désormais sa source
    - dans la singularité et l'authenticité
    - et de moins en moins dans un savoir faire ancestral
  - Clientèle qui refuse le luxe commun : prête à dépenser des fortunes pour afficher l'unique



# Les stratégies mises en œuvre

## *Stratégie de niche: le luxe ultime*

- Terry Gunzburg 1998
  - Nouveau concept de beauté: le maquillage sur mesure. Les années 2000 revendiquent la création individuelle service ultra élitiste
- Mathilde Laurent
  - Crée des elixirs en fonction de la personnalité du client
- Richard Mille
  - Montre très haut de gamme impose la rareté en multipliant les séries limitées 500000€
- Anne Valérie Hash
  - Niche masculin féminin concept lancé en 2000 cette créatrice est la preuve que se développent de nouveaux codes dans le secteur du luxe, que quelques initiés s'approprient/ des codes qui prolifèrent à mesure que de nouvelles marques voient le jour

# Diversification vers de nouveaux marchés?

- Immobilier
- Voyage
- Services
- Faire valoir des synergies autour de la marque





# Conclusion

- On assiste à une extension des réseaux de distribution, avec une augmentation des boutiques exclusives, mais aussi l'apparition de chaînes de distribution sélective utilisant les codes de la grande distribution.
- D'où la cohabitation de deux tendances :
  - la première véhicule la puissance du rêve et de l'attraction du luxe,
  - l'autre le banalise et le démystifie.
- La démocratisation pourra t-elle se faire sans que les marques n'y perdent leur âme?

