


MICHEL CHEVALIER
MICHEL GUTSATZ

LUXE
&
RETAIL
à l'ère
du digital

2^e édition

DUNOD

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>	<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite 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).</p>
	

© Dunod, 2019

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-079364-8

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire



Préface	1
Introduction	5
Partie 1	
Les grands choix de la distribution de luxe	17
Chapitre 1 ■ Les différents modèles de distribution du luxe	19
Chapitre 2 ■ Les produits de luxe se vendent-ils encore en magasin ?	39
Chapitre 3 ■ Concept et design d'une boutique de luxe	59
Chapitre 4 ■ <i>Online, offline</i> ou O2O ?	83
Partie 2	
Connaître et comprendre le client	101
Chapitre 5 ■ Remettre le client au centre	103
Chapitre 6 ■ L'identification des clients et le CRM	119
Chapitre 7 ■ Les enjeux de l'intégration <i>offline</i> et <i>online</i>	135
Chapitre 8 ■ La logistique adaptée à la culture digitale	149

Partie 3**Approfondir la relation client** 165

**Chapitre 9 ■ Le comportement du client en magasin
ou sur la toile** 167

**Chapitre 10 ■ De l'importance des magasins
pour nouer la relation client** 179

Chapitre 11 ■ L'expérience client et la fidélisation 193

**Chapitre 12 ■ Comment internet a pulvérisé le modèle
traditionnel de la vente** 217

Partie 4**Les méthodes de gestion des points de vente de luxe** 233

Chapitre 13 ■ La localisation des points de vente 235

**Chapitre 14 ■ La gestion du personnel d'un magasin :
une boîte à outils** 277

Chapitre 15 ■ À quel prix faut-il vendre ? 311

Chapitre 16 ■ Analyse économique des points de vente 331

Conclusion 357

Index 363

Préface



Je suis convaincu que Michel Chevalier et Michel Gutsatz ont eu raison d'écrire la deuxième édition de leur ouvrage de référence sur la gestion de la distribution et des points de vente des marques de luxe. Je vois trois grands phénomènes qui requièrent la réorganisation complète de cette activité et leur livre se devait de décrire et d'expliquer ces nouveaux enjeux.

En premier lieu, et comme le suggère le titre de cette nouvelle édition, **la vague digitale, et déferlante, a complètement soulevé, modifié et réorganisé** la gestion des marques de luxe et de leurs points de vente. Il y a dix ans, la majorité des marques de luxe semblaient freiner les développements numériques (j'entendais des commentaires comme par exemple : « Internet ne s'applique pas à nos métiers », « Nous voulons que les consommateurs viennent dans nos magasins pour avoir une expérience complète de notre marque et pour toucher les produits », « Internet, c'est pour les livres et les disques, mais cela n'est pas pour nous », « J'ai des choses plus importantes à faire que de mettre en place le site internet », « Ma priorité, c'est d'ouvrir de nouveaux magasins en Chine »).

Aujourd'hui, les dirigeants des entreprises de luxe cherchent à convaincre tout le monde que « la révolution numérique » est vraiment leur priorité. La simple notion de distribution des produits de luxe sans site internet, sans e-commerce et sans service digital intégré complet (achat en ligne, collecte en magasin, achat en ligne, retour en magasin, achat en magasin pour livraison à son domicile ou à l'hôtel) nous ramène à l'époque où la meilleure façon d'aller à son travail tous les matins était de s'y rendre à cheval : ce n'est pas être complètement en retard, c'est être complètement hors jeu ! Ou bien votre entreprise a une stratégie et une activité complètement digitale et efficace, ou bien vous n'êtes pas capable de vous asseoir à la table et de participer au match. D'où la nécessité de

bien analyser quelle stratégie numérique et quelle activité digitale doivent être mises en place dans votre entreprise.

En deuxième lieu, et cela résulte de la situation décrite ci-dessus, **le développement du réseau de points de vente des principales marques de luxe est pour ainsi dire terminé**, tout au moins dans un avenir proche. On peut remarquer que, dans ces dernières années, les principales marques de luxe n'ont pas beaucoup accru le nombre total de leurs magasins. Elles semblent se contenter de tailler les branches ici ou là ou de planter dans de nouveaux massifs : un point de vente ici, une ou deux fermetures un peu plus loin... Par exemple, en Chine, une réorganisation est en cours avec un combat quasi « darwinien » entre les centres de magasins de luxe, qui a entraîné des fermetures et la « survie pour les plus vaillants ». Si on regarde quelles marques ont ouvert le plus de points de vente en Chine ces cinq dernières années, on peut les regrouper en deux catégories : 1) les marques moyennes en croissance rapide qui s'installent (Moncler, Saint Laurent, Céline ou Balenciaga) et 2) les nouvelles marques qui se développent sur le thème du luxe accessible (comme Michael Kors). Les autres marques ont connu une croissance faible de leurs ouvertures de points de vente et ont été occupées à d'autres tâches plus prioritaires.

En fait, durant la dernière période d'expansion, **les marques ont voulu obtenir le même standard de qualité partout dans le monde** : il fallait que les magasins soient partout aussi luxueux et offrent des services de même qualité. C'est pourquoi les « manuels » imposant la « cérémonie d'achat » qui devait être organisée par chaque marque dans tous les points de vente étaient devenus quasiment incontournables. Et puis, il fallait que les magasins soient tous « sortis du même moule ». L'avantage, bien sûr, c'était la cohérence. L'inconvénient, c'était que ces points de vente étaient tous ennuyeux et incapables d'attirer les clients : « Pourquoi devrais-je par exemple visiter le magasin de Milan, de New York ou de Los Angeles, s'il est identique, en un peu plus petit, que celui qui se trouve près de chez moi à Shanghai ? Et puis, pourquoi dois-je aller dans un magasin quand je peux tout aussi bien acheter sur internet, après avoir vu et touché un produit dans la petite boutique d'aéroport ? »

Les marques doivent faire face à une nouvelle tâche : comment rendre leurs magasins assez uniques et intéressants pour que les clients aient toujours envie d'y entrer, aussi bien près de chez eux qu'au cours d'un voyage ? Il va falloir oublier la standardisation. Il va falloir retourner

à la planche à dessin et répondre à deux questions : 1) comment mes magasins peuvent être différents de ceux des marques concurrentes ? et 2) comment ceux-ci peuvent-ils représenter l'ADN de ma marque et lui donner une réalité physique ? Certaines marques semblent avoir tenté de répondre à la question : Tiffany a ainsi ouvert un salon de thé à New York, avec vue sur Central Park. Mais pour que chaque boutique apporte quelque chose de réellement nouveau et intéressant, il va falloir penser davantage en termes de « particularité locale » et moins en termes de globalisation : c'est cela qu'il faut comprendre et mettre en œuvre.

En troisième lieu, les marques de luxe font face à des clients de plus en plus exigeants. Aujourd'hui, les files d'attente devant les magasins de luxe se font plus rares et les hordes de nouveaux clients réclamant le dernier modèle d'une marque prestigieuse sont moins bruyantes. Les clients ont déjà beaucoup acheté. **Il faut donc innover** pour qu'ils restent intéressés. Innover dans les produits, mais aussi dans les magasins. Innover aussi en termes de communication et d'attention. Il faut « surprendre » ces clients. Dans une boutique, **cela signifie qu'il faut souvent changer et toujours offrir de nouvelles activités**. Cette nécessité a souvent été satisfaite par la création de magasins éphémères. Ceux-ci deviennent de plus en plus planifiés et budgétés très en avance... et cela pose une nouvelle série de questions : où implanter ces magasins éphémères ? Comment les rendre surprenants et étonnants ? Comment les rendre complémentaires des magasins plus classiques ? Et pourquoi pas, d'ailleurs, les placer à l'intérieur des « boutiques amirales » ? Encore un sujet que les dirigeants doivent savoir maîtriser...

Luca Solca
Managing Director, Luxury Goods, Sanford C. Bernstein

Introduction



Pourquoi cette refonte ?

Octobre 2013 : nous voyons la publication de la version française de notre livre *Luxury Retail Management*, que nous avons rédigé en 2010 et 2011 et publié en anglais en janvier 2012. Cinq ans plus tard, en observateurs attentifs et acteurs de l'industrie du luxe¹, nous avons réalisé que cette industrie avait subi de tels bouleversements que nous nous devions de relire notre livre pour le situer dans ces évolutions. Cette relecture nous a persuadés que l'édition de 2013 était prémonitrice à bien des égards (en particulier dans les chapitres portant sur Internet et la Chine) mais qu'elle devait être complètement repensée si nous voulions lui conserver son rôle d'ouvrage de référence lu par tous les spécialistes de la distribution du luxe dans ses éditions française, anglaise et chinoise.

Nous avons donc décidé de réécrire l'essentiel de cet ouvrage en l'organisant autour du nouveau business model du luxe – l'omnicanal – où le client est au centre des canaux de communication et de distribution comme des organisations. *Est ou devrait ?* Nous verrons tout au long de ces pages que c'est là l'enjeu majeur pour les marques de luxe dans les cinq ans à venir : remettre le client au centre et construire des organisations et des systèmes d'information le permettant.

Il convient donc de partir du client – et pour ce faire de comprendre les évolutions majeures le concernant ces dernières années.

¹ Les deux auteurs sont – indépendamment l'un de l'autre – impliqués dans l'industrie du parfum.

L'accélération des changements : le consommateur du luxe n'est plus le même

Bain montre dans son étude annuelle 2017¹ sur le luxe que toutes les tendances structurantes pour l'industrie sont liées à la montée en puissance des millenials (ou génération Y, c'est-à-dire les personnes nées entre 1980 et 2000)². Deux chiffres montrent l'impact de cette génération sur l'industrie du luxe :

- ▶▶ Ils représentent actuellement 38 % des acheteurs du luxe et 30 % du marché (en valeur).
- ▶▶ 85 % de la croissance du marché du luxe en 2017 leur est due.

Leurs goûts, leurs comportements et leurs attentes sont donc en train de structurer le marché et influencent les autres générations. Nous avons retenu 3 comportements qui nous semblent essentiels :

- ▶▶ La recherche d'expériences : on ne consomme plus des produits mais on vit des expériences. Donner du sens à la vie est un objectif essentiel et les clients vont rechercher des marques qui savent leur apporter ces éléments de sens. Par exemple, les clients ont des passions et ils recherchent des marques qui savent nouer une relation autour de ces passions.
- ▶▶ L'engagement : plus une marque se montrera proche de ses clients, plus ceux-ci auront envie d'en devenir les ambassadeurs. Ils souhaitent « vivre l'histoire » de la marque et non plus la consommer, ce qui leur permet ensuite de la partager... sur Internet.
- ▶▶ L'affirmation individuelle : le luxe – par le choix d'un style personnel – est un moyen d'expression.

Dès lors, le couple boutique physique-Internet peut être considéré comme le seul épicode de la marque, là où le client va en vivre l'histoire : tout l'art de la marque est de relier l'expérience de vie du client (ses passions, ses communautés, son style personnel) à l'expérience de la marque (les services, les transactions, les valeurs, la communauté autour de la marque).

¹ Bain & Company, « Millennial State of Mind: The Tailwind behind Consumer Behaviors and Winning Strategies », Altgamma 2017, *Worldwide Luxury Market Monitor*, 25 octobre 2017.

² Strauss W. & Howe N., *Millennials Rising: The Next Great Generation*, Vintage Books, 2000.

Pour cela, Bain suggère aux dirigeants des marques de luxe de devenir « obsédés par le client » et de se couler dans l'esprit des millenials en six points qui devraient être dans l'ordre du jour de tous les responsables de l'industrie :

1. Faire vivre l'histoire de la marque au travers de conversations et d'expériences inspirantes.
2. Développer des relations individualisées avec les clients.
3. Repenser le parcours client en adoptant une vision holistique de la distribution – ce que nous appellerons plus loin l'omnicanal.
4. Comprendre (et interpréter) les aspirations des clients pour devenir pertinent auprès d'eux – ce qui, à l'inverse, tendrait à dire que toute marque s'éloignant des aspirations des clients (et des millenials en particulier) deviendrait obsolète.
5. Développer la personnalisation du produit, des services et des messages tout au long de la vie du client.
6. Investir dans les talents et les compétences pour réaliser tout cela¹ et maintenir une orientation marketing produit.

En résumé, les marques de luxe – qui se sont construites depuis vingt ans, en partie sur le développement des boutiques (ce qui requiert des investissements lourds et se concrétise par une augmentation du chiffre d'affaires) – se voient proposer de changer de modèle et de se reconstruire sur le marketing et la relation client. Cela va les amener à accroître leurs dépenses opérationnelles annuelles en matière de relations publiques et de promotion, et cela va donc alourdir leur compte d'exploitation. Les marques de luxe sont donc à un tournant historique : elles doivent se réinventer. Les chiffres avancés par Bain en 2017 sont à cet égard stupéfiants : là où dans les belles années du développement du luxe (que ce soit à la période de la démocratisation – 1994-2007 – ou à celle de la boulimie chinoise – 2010-2014), 85 à 95 % des marques présentaient des résultats positifs, depuis 2016 elles ne sont plus que 65 % à être profitables (et seulement 35 % ont réussi à augmenter leur rentabilité !). La période actuelle, que l'on peut considérer comme celle du « nouveau normal », va faire des gagnants et des perdants...

Ce livre est donc notre contribution à ces nouveaux défis auxquels les marques de luxe doivent faire face.

¹ Gutsatz M. & Auguste G., *Luxury Talent Management*, Palgrave-Macmillan, 2015.



Cas d'entreprise

Un exemple significatif : « See now/buy now »

Le 4 février 2016, Burberry annonçait qu'il mettait en place ce qui s'avère être une véritable révolution dans le monde de la mode¹ : **l'alignement des dates des défilés et de la disponibilité en boutique de toute nouvelle collection**. Dès septembre 2016, les collections étaient réduites à deux par an, les défilés femme et homme étaient fusionnés et les produits disponibles au même moment en boutique. Dans la foulée, d'autres marques annonçaient leur désir de s'aligner sur Burberry : Tommy Hilfiger, Tom Ford, Rebecca Minkoff, Vetements, Mulberry... Le 24 février 2017, Ralph Toledano, président de la Fédération française de la couture, du prêt-à-porter, des couturiers et des créateurs de mode, annonçait qu'ils ne changeraient rien au calendrier actuel ; il fut suivi très rapidement par Gucci et toutes les marques de Kering.

Christopher Bailey, alors CEO et directeur de création de Burberry, légitimait ce choix par la volonté d'être au plus près de ses clients : il ne voyait pas pourquoi les produits ne seraient pas immédiatement disponibles ni pourquoi la mode devait continuer à distinguer automne/hiver et printemps/été alors que la diffusion de la mode est mondiale (et concerne les deux hémisphères). Au bout du compte, pour lui, tout ceci ne lui demandait qu'une optimisation des méthodes d'approvisionnement et de production : « Quand vous regardez cela en détail, il s'agit tout simplement de faire varier votre système de production – et rien de plus. » Il aurait pu aussi évoquer la baisse des coûts qu'une telle décision implique, surtout à un moment où les résultats de Burberry étaient médiocres (sur les 6 premiers mois de 2015 : ventes et bénéfice stables ; baisse des revenus des licences de 13 %).

Bien entendu, il s'agissait de tout autre chose : le grand retour du luxe ET une nouvelle phase dans l'opposition entre la France et l'Italie d'un côté, et les Anglais et les Américains de l'autre...

« De nombreuses personnes, dont les designers et les retailers, se plaignent des défilés. Quelque chose ne fonctionne plus à cause des médias sociaux, les gens sont perdus », disait Diane de Furstenberg, présidente du CFDA (Council of Fashion Designers of America), annonçant qu'ils examinaient la possibilité d'une Fashion Week « **See now, buy now** ». Il s'agissait bien d'une initiative américaine, présentée comme se faisant sous la pression des médias sociaux et des consommateurs. Ce point est essentiel, il suffit

1 <https://www.businessoffashion.com/articles/news-analysis/burberry-aligns-runway-and-retail-calendar-in-game-changing-shift>

de se rappeler par exemple que Tommy Hilfiger avait installé lors de son dernier défilé un espace dédié aux « instagrammers », « pour leur permettre de shooter de manière optimale le show et [de] publier en “live” leurs clichés sur Instagram »¹ et que les défilés américains sont maintenant accessibles au public (moyennant un droit d'entrée). **Les défilés de mode américains deviennent ainsi un « entertainment » démocratisé.** La réaction des marques de luxe défilant à Paris et Milan a été immédiate : elles ont réaffirmé leur statut de marques de luxe, mettant en œuvre une véritable gestion de la rareté. Elles se sont présentées comme *creation driven* – et renvoyaient ainsi les marques américaines à leur image *marketing driven*. De ce fait, elles se distinguaient définitivement des marques américaines (et de Burberry), souvent présentées comme étant le luxe accessible. Nous avons ainsi assisté à cette occasion à un repositionnement général des marques au sein de l'industrie du luxe.

Mais il ne s'agissait pas de la part des Français et des Italiens d'une position figée sur un modèle inamovible. Prada a mis immédiatement à la disposition de ses clients, dans ses boutiques, deux modèles de sacs présentés lors de son défilé. Et Karl Lagerfeld avouait² au même moment que l'organisation de Chanel était bien plus subtile qu'on ne le pensait : « Chanel réalise six collections par an, mais je viens d'en réaliser une de plus – la collection Capsule – que nous ne présentons ni à la presse, ni à personne. Elle n'apparaît que lorsque nos magasins reçoivent le document de présentation. Mais je voudrais faire quelque chose d'autre – il est peut-être d'ailleurs trop tôt pour en parler – une collection spéciale Internet : 15 modèles qui apparaissent sur la toile : vous la regardez, vous commandez un modèle et vous le recevez immédiatement. » Vision bien plus sophistiquée que le « *see now, buy now* ».

La définition du luxe

Il est impossible de parler du luxe sans proposer une définition de cette notion. Beaucoup d'experts discutent de la signification de ce mot sans sembler parvenir à se mettre d'accord.

La première distinction à opérer est entre le luxe et la mode. Pour certaines personnes, une marque du secteur des textiles ou des accessoires démarre simplement comme une marque de « mode » et ne devient une marque de « luxe » que si elle parvient à acquérir une certaine stabilité dans son concept

1 <http://www.luxeestvivant.com/leblog/2016/23/2/tommy-hilfiger-repousse-les-frontieres-digitales-de-la-fashion-week>

2 <http://www.businessoffashion.com/articles/intelligence/karl-lagerfeld-on-the-state-of-fashion-its-a-mess>

et une intemporalité dans ses collections. Selon cette théorie, une marque de mode doit être créative et trouver de nouvelles idées, de nouveaux concepts et de nouveaux produits chaque saison pour susciter l'intérêt du consommateur. Si elle parvient à développer des modèles classiques qui se vendent tout au long de l'année et deviennent des best-sellers permanents, alors son statut évolue de « la mode » au « luxe ». Mais si cette distinction entre marque de mode et marque de luxe est valide, elle n'en est pas moins trompeuse car même une marque de mode ayant atteint le statut de marque de luxe, comme Chanel ou Dior, doit proposer de nouveaux modèles chaque saison et les présenter chaque fois d'une nouvelle façon pour conserver l'attention du consommateur.

Pourquoi est-il difficile de trouver une définition ?

Le concept de luxe a fluctué au fil du temps. Au Moyen Âge, les gens considéraient le luxe comme non nécessaire et donc superflu. Un objet de luxe était plus compliqué que l'objet standard utilisé pour remplir la même fonction. Jusqu'au XIX^e siècle, les objets de luxe ne s'adressaient qu'aux « *happy few* » et leur permettaient de se distinguer des autres.

De nos jours, le terme *luxe* revêt une connotation nettement moins négative. Il n'est plus considéré comme superflu ou réservé à un groupe restreint d'individus. Un nouveau concept a émergé, le concept de marque, si bien qu'un objet de luxe est un objet qui porte une marque connue, crédible et respectée. L'introduction de la signature, c'est-à-dire de la marque, fait reculer le concept d'exclusion (« Ce n'est pas pour tout le monde ») et déplace la focale vers la qualité de l'offre.

Un autre élément qui a pu contribuer à cette perception plus positive du concept de luxe est l'émergence d'un luxe intermédiaire qui s'adresse en fait à tout le monde¹. Ainsi, ce qui se fixe dans l'esprit du consommateur est que les produits de luxe sont raffinés et chers, d'une qualité clairement supérieure à la moyenne et signés par une marque au nom et à la puissance d'attraction très forts.

¹ L'exemple historique le plus marquant est celui de Christofle, qui rend les arts de la table accessibles à la bourgeoisie au début du XIX^e siècle en remplaçant l'aristocratique argent massif par le plaqué.

Les différentes approches du luxe

Une autre manière de faire la différence entre les définitions du luxe consiste à examiner les critères que différentes personnes peuvent utiliser pour distinguer un produit de luxe d'un autre :

- ▶▶ En termes de *perception*, le consommateur décide de ce qui est ou n'est pas un produit de luxe. Aujourd'hui, on ne parlerait pas de « gâchis remarquable », comme pouvait le faire Thorstein Veblen, mais de qualité de service dans un environnement raffiné.
- ▶▶ En termes de *production*, les fabricants décident s'ils veulent ou non que leurs produits fassent partie de la sphère du luxe. En conséquence, ils s'assurent qu'un produit de luxe résulte du travail d'un artisan soigneux, qu'il soit vendu dans un environnement raffiné et que sa promotion soit faite d'une manière unique, en mettant l'accent principalement sur la marque et ses valeurs propres. Pourtant, les fabricants et les consommateurs ne sont pas nécessairement d'accord : les dirigeants d'Hugo Boss, par exemple, font sans doute tout ce qu'ils peuvent pour que leur marque soit associée à des produits de grande qualité, vendus dans un environnement relativement haut de gamme. Et d'une autre manière, pour les dirigeants de Zara, l'accent mis sur leur réseau exclusif de points de vente, situés dans les meilleurs endroits des villes, et sur l'arrivée ininterrompue de nouveaux modèles dans chaque magasin, rapproche leur activité de celle de l'industrie du luxe.
- ▶▶ En termes de *comportement social et individuel*, un produit de luxe serait décrit par les sociologues comme un objet qui permet à son utilisateur de se distinguer. Les clients parleraient sans doute en termes hédonistes et décriraient à quel point la possession d'un objet de luxe en particulier leur donne une satisfaction personnelle et un plaisir authentique, reflétant peut-être le raffinement des objets qu'ils ont ou projettent d'acquérir.

Un élément se trouve de façon sous-jacente dans ces diverses définitions : la marque elle-même et ses valeurs propres. Un produit a bien sûr ses propres caractéristiques techniques et esthétiques, mais il porte aussi une marque. Cette identité de marque doit être en cohérence avec ce que le produit représente et devrait apporter une valeur supplémentaire pour apparaître en cohérence.

Un ensemble de valeurs de luxe

Une autre approche de la définition du luxe consiste à recenser les différentes composantes que devrait comporter un objet de luxe :

- ▶▶ La notion d'*exclusivité* est sous-jacente au concept de luxe. Un produit de luxe devrait être rare et légèrement difficile à acquérir. Bien sûr, il doit être disponible mais il faut que l'acquéreur ait l'impression de se distinguer par son utilisation, qu'il puisse identifier ce qui rend ce produit si différent des autres produits ou des autres marques, et faire preuve d'un raffinement et d'un goût remarquable.
- ▶▶ Une caractéristique évidente d'un produit de luxe est sa *qualité*. Il doit être plus beau qu'un autre. Sa garantie doit être simple et généreuse. L'emballage doit être raffiné et l'objet doit coûter cher, en tout cas plus cher qu'un produit similaire vendu sur le marché de masse.
- ▶▶ Autre facette : une forme d'*hédonisme*. Le produit doit être agréable à posséder et à utiliser, il doit procurer un sentiment de satisfaction très personnel.
- ▶▶ *L'image de la marque* est sans doute la composante finale. Elle doit être connue, mais aussi unique, différente mais avec des caractéristiques connues de tous.

Enfin, le luxe est toujours une question de statut. Un professionnel du luxe ne devrait jamais oublier son vrai métier : fournir aux clients un statut particulier, de manière directe ou indirecte, et quelle qu'en soit la forme.

En résumé, les clients sont disposés à payer un prix plus élevé parce qu'à travers toutes ces caractéristiques, un objet de luxe comble tous leurs besoins émotionnels ou symboliques et leur apporte une expérience mémorable. Voilà ce dont il s'agit quand il est question d'exclusivité, de qualité, d'hédonisme et d'image de marque.

Les différents types de luxe

Plutôt que de nous lancer dans une longue discussion sur une seule et unique conception du luxe, il est peut-être plus efficace de distinguer les différents types de luxe :

- ▶▶ *Le luxe authentique* renvoie aux objets qui sont clairement différents des produits du marché de masse par le fait qu'ils sont le fruit d'un savoir-faire artisanal : ils ont peut-être une meilleure longévité, ils

sont peut-être plus faciles à utiliser et ils ont aussi une identité de marque qui est gratifiante. Un vrai produit de luxe sera quelque peu intemporel et agréable à manipuler ou utiliser pour son propriétaire, grâce à une infinité de détails raffinés et soigneusement ouvragés. Il ne sera sans doute pas bon marché et son identité procurera bien plus que la valeur économique qu'il peut avoir : ce ne sera pas tant une proposition économique qu'un objet doté de composantes esthétiques qui apporteront un surcroît de valeur émotionnelle à son propriétaire.

- ▶▶ *Le luxe intermédiaire* (un des auteurs de ce livre a forgé l'expression « luxe populi » dans un ouvrage à paraître) correspond à des produits qui revêtent les attributs traditionnels du luxe en termes de créativité, de communication et de cohérence au niveau de l'identité de la marque, mais qui sont en fait une version améliorée de biens de consommation classiques. Ils ne sont pas le fruit d'un savoir-faire individuel. Ils se positionnent dans les échelons hauts du milieu de l'échelle des prix et sont produits en quantités relativement grandes dans des usines automatisées, mais leur image de marque est soigneusement développée et contrôlée.
- ▶▶ *Le luxe excentrique* renvoie à des produits qui sont pratiquement des créations exclusives et qui se distinguent très nettement du standard. Ferrari en est un bon exemple : une Porsche serait un produit de luxe authentique ; une Ferrari apporte une dimension autre, plus excentrique. Les Ferrari sont produites en très petites quantités et semblent affirmer le droit à la liberté et à la créativité de l'entreprise Ferrari. Cette société ne fabrique pas des automobiles mais des objets de collection uniques, dont certains ne verront jamais une route de campagne normale. Comme l'a dit un jour Jean-Louis Dumas, l'ancien président d'Hermès : « Une marque de luxe doit respecter trois conditions : produire de beaux objets ; sélectionner ses clients pour en faire des agents individuels de sa propre promotion ; et décider librement et sans aucune contrainte de ce qu'elle veut faire. » Il n'existe peut-être pas de meilleure définition du luxe.
- ▶▶ *Le luxe raisonnable* n'est peut-être pas du luxe du tout, ou peut-être n'est-ce qu'un cas particulier de luxe intermédiaire. Zara représente ce segment : des produits créatifs qui changent très rapidement, et des consommateurs qui trouvent une satisfaction psychologique à acheter et utiliser ces produits en mouvement. Les prix sont très raisonnables et l'image de marque est soigneusement gérée et promue, avec une

vision à long terme claire. Comme nous le verrons, le business model de Zara est très efficace. Mais si, du point de vue du fabricant, beaucoup d'outils empruntés au luxe sont mobilisés, il ne s'agit peut-être que d'une forme de luxe intermédiaire, voire simplement d'une marque de masse sophistiquée et efficace. Zara est peut-être un mauvais exemple parce que la plupart des lecteurs diront que cette marque n'a rien à voir avec le secteur du luxe. Nous acceptons ce point de vue, mais dans notre esprit, beaucoup d'outils du luxe peuvent être utiles à des marques de masse. Et puis il s'agit sans doute d'un continuum, avec Zara à un bout de ce continuum et Gucci ou Chanel à l'autre bout.

Le contenu de cette nouvelle édition

Par rapport à la première édition, avec ses 13 chapitres descriptifs, dans celle-ci, nous avons souhaité insister sur 4 éléments essentiels de la gestion des points de vente. Nous aurions pu parler d'ailleurs non pas du luxe mais de tous les secteurs marchands pour lesquels les magasins constituent souvent la première source de revenus.

Il se trouve que par rapport à des secteurs plus traditionnels, l'industrie du luxe comporte des particularités intéressantes : il est possible d'identifier les clients dont on peut relativement facilement obtenir les coordonnées et de suivre leurs achats sur plusieurs années. Le même client peut d'ailleurs acheter des produits, tantôt près de son lieu de résidence ou de travail, tantôt à l'autre bout du monde au cours de voyages touristiques ou professionnels.

Dans la première partie, nous présenterons les choix essentiels qui se présentent aux marques de luxe en matière de distribution.

Dans la deuxième partie, nous mettrons le client au centre. Les clients du luxe s'attendent à un service continu (*seamless*). Ils souhaitent pouvoir passer à tout moment d'une démarche *online* à une démarche *offline* et s'attendent à ce que la marque soit organisée pour leur permettre à tout moment de passer d'un système à l'autre sans aucun à-coup. Il n'y a pas aujourd'hui de terme universellement accepté pour désigner ceci : nous trouvons le plus souvent en France le terme « omnicanal », aux États-Unis le terme « ROPO » (« *Research Online, Purchase Offline* », soit recherche d'informations *Online* [sur Internet] *Purchase* [achat] *Offline* [dans un magasin], ou également : recherche d'informations *offline* [dans

un magasin], achat *online* [sur Internet]) et en Chine le O2O (« *Offline to Online* »). Nous adopterons dans ce livre le terme « O2O », lequel est déclinable (*offline to online/online to offline/offline to online to offline*, etc.). Mais le O2O, qui doit toujours s'adapter aux passages continus des clients d'un système à l'autre, nécessite des systèmes de gestion, de logistique ou de contrôle très subtils.

Dans la troisième partie, nous approfondirons le type de service qu'il faut donner aux clients, nous montrerons comment construire sa fidélité et comment assurer la qualité et la précision du service.

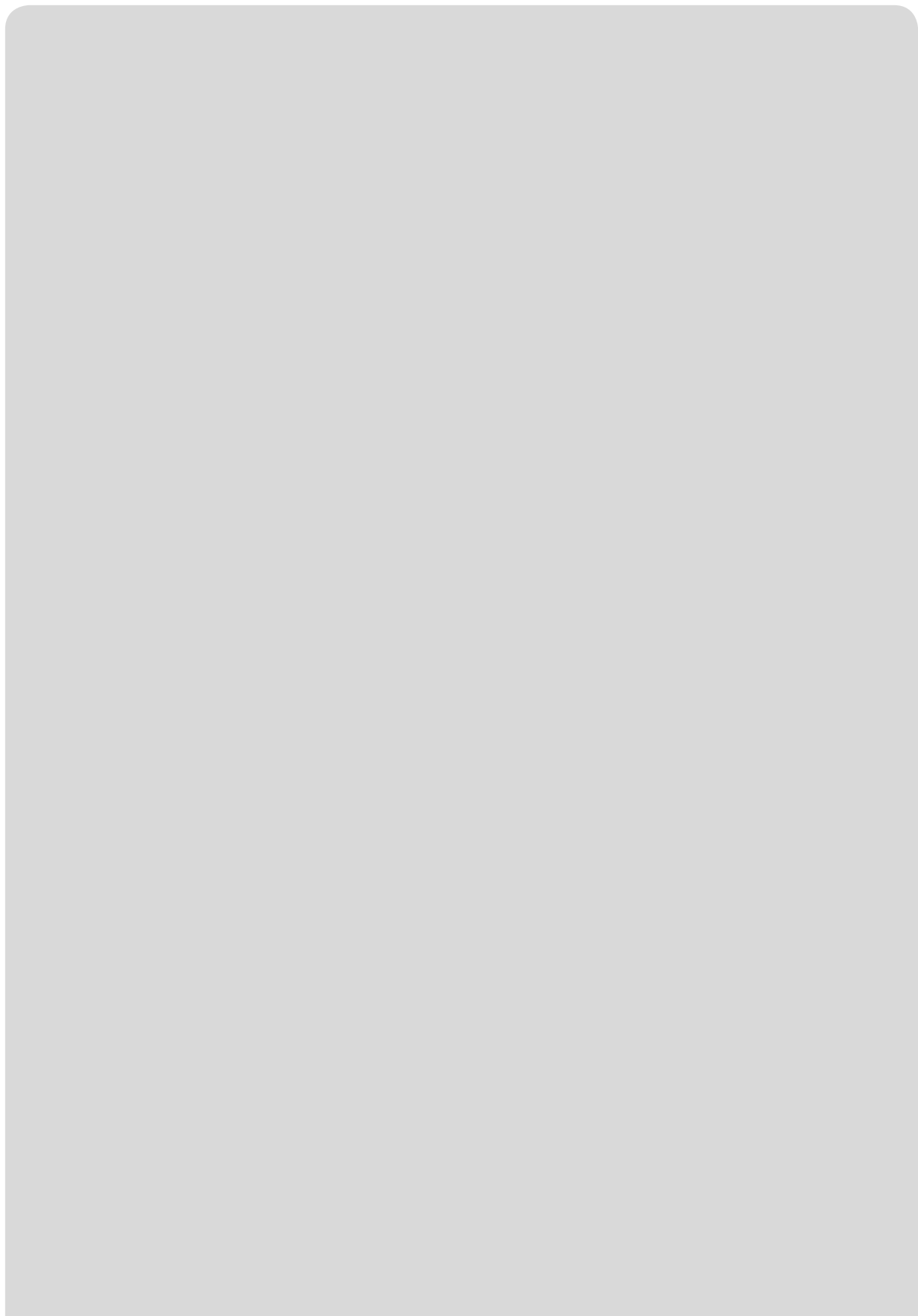
Dans la quatrième partie, nous présenterons les éléments plus classiques et plus habituels de la gestion d'un point de vente.

Nous avons cherché dans cet ouvrage à répondre à toutes les questions qui se posent aujourd'hui aux marques de luxe en matière de distribution physique et à fournir des pistes de réflexion et des schémas de ce qui devrait se passer dans les toutes prochaines années.

Partie 1

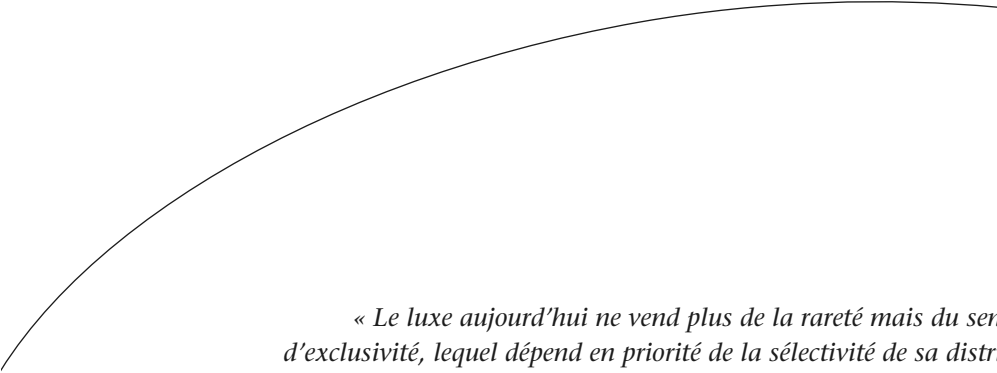
Les grands choix de la distribution de luxe





Chapitre 1

Les différents modèles de distribution du luxe



« Le luxe aujourd'hui ne vend plus de la rareté mais du sentiment d'exclusivité, lequel dépend en priorité de la sélectivité de sa distribution autant physique que digitale. »

Jean-Noël Kapferer

De l'extérieur, les observateurs peuvent penser que toutes les marques de luxe sont distribuées de la même façon, dans des magasins exclusifs leur appartenant, et qu'elles sont capables de diriger depuis leur siège social. En fait, la réalité est beaucoup plus complexe.

Certains produits de luxe, comme les parfums ou les montres, sont vendus en majorité dans des magasins multimarques ne leur appartenant pas. Ces magasins font en général ce qu'ils pensent le plus efficace pour leur activité multimarque et ils ne sont jamais faciles à motiver ou à mobiliser...

Dans certains pays (comme par exemple l'Arabie saoudite, la Thaïlande ou le Viêtnam), une société étrangère d'importation et de distribution de produits fabriqués à l'étranger ne peut pas posséder la majorité de sa filiale locale. Elle doit s'associer avec un partenaire majoritaire de la nationalité du pays. Aucun groupe de luxe ne peut donc, même s'il le souhaitait à l'origine, être propriétaire de tous ses points de vente.

La construction d'un réseau mondial de points de vente nécessite beaucoup de temps et d'argent. C'est formidable pour une grande marque de luxe d'avoir son propre magasin à Oulan-Bator, mais comment peut-elle s'assurer que les clients peuvent y trouver un service (accueil, conseil, prix et service après-vente par exemple) identique à celui qu'ils obtiennent à Paris ou à Milan ?

Enfin s'il est possible pour Gucci ou Chanel d'investir pour ouvrir un magasin à New York, cela est beaucoup plus difficile pour une petite marque qui a déjà du mal à rentabiliser son magasin parisien.

Parler des points de vente des marques de luxe dans le monde oblige donc à décrire tous les modèles, physiques ou digitaux, qui peuvent ou doivent être utilisés pour présenter les produits à l'ensemble des clients mondiaux.

La distribution directe et la distribution indirecte

Les marques de luxe n'ont pas commencé avec des magasins exclusifs dans toutes les villes du monde. Leur système de distribution a évolué. Elles ont souvent commencé avec un seul magasin dans une seule ville (la cité d'origine) et ont ensuite utilisé un réseau de points de vente multimarques qui leur ont offert une première visibilité et un volume de chiffre d'affaires international. L'environnement commercial a aussi évolué dans les 150 dernières années et les principaux types de magasins se sont développés et ont trouvé leur raison d'être et leur équilibre.

La perspective historique

Le commerce de détail est sans doute un des plus vieux métiers du monde. Dès que les gens ont réalisé qu'ils ne pouvaient se procurer personnellement tous les objets dont ils avaient besoin pour leur propre survie, ils ont cherché à identifier d'autres individus capables de rassembler une sélection d'articles demandés, qu'ils revendaient ensuite à leur profit. Ce processus consistant à rechercher et sélectionner différents objets pour présenter une gamme de produits dont l'acquisition serait ensuite facilitée aux autres individus semble aussi

vieux que le monde lui-même. Plus tard, au Moyen Âge, à mesure que le commerce se développait, les commerçants d'un même domaine ont souvent eu tendance à se regrouper dans une même rue. Il leur semblait qu'ils étaient mieux installés près de leurs concurrents, considérant que les clients viendraient chez eux d'autant plus facilement et aussi bien que chez leurs concurrents, en faisant le tour de tous les magasins situés dans la rue. Ceux qui avaient installé un magasin ailleurs, résolument isolés de leurs confrères, étaient alors simplement à l'écart des itinéraires d'achats et rataient ainsi des occasions de vente. Être situé loin des autres commerçants mais près des quartiers d'habitation constituait néanmoins un avantage pour les services quotidiens comme les produits alimentaires – en d'autres termes le commerce de proximité.

Cette distinction entre les achats de proximité et les autres a toujours existé et explique les différences de stratégies de localisation. Le fait que des commerçants d'un même secteur aient voulu se rassembler et concentrer leur pouvoir d'attraction n'est pas très différent de ce que nous observons aujourd'hui avec la concentration des magasins de luxe dans les mêmes quartiers des grandes villes.

L'événement fondateur qui mérite d'être mentionné ici est la création en 1851 du premier grand magasin au monde, *Le Bon Marché*, à Paris. L'idée était que, pour la première fois, un même magasin vendrait du prêt-à-porter pour hommes et pour femmes, ainsi que des chaussures et des ustensiles de cuisine : tout ceci à la fois, dans la même boutique. Comme toujours, lorsqu'une idée est bonne, elle est rapidement copiée et, en 1856, le premier grand magasin américain ouvrait à New York : *Macy's*, à son emplacement actuel.

Au fil du temps, l'apparence et le système de présentation des produits dans les grands magasins ont été très marqués par les innovations techniques. En 1869, le premier ascenseur était installé à Paris dans un magasin, facilitant le passage des clients d'un étage à l'autre et rendant possible la présentation des produits sur quatre ou cinq niveaux différents.

Une autre innovation, datant de 1892, a marqué l'allure de tous les grands magasins du monde : l'escalator. Celui-ci a permis aux clients de passer d'un étage à l'autre à leur propre rythme, sans devoir attendre un ascenseur. Les escaliers mécaniques ont ainsi dessiné l'espace de

presque tous les grands magasins d'aujourd'hui : un puits central au milieu d'un hall aussi vaste et impressionnant que possible, et parfois couronné d'une coupole, et des escaliers traversant ce puits, permettant aux clients de passer d'un étage à l'autre comme ils le souhaitent. En 1895, les premiers escalators étaient installés chez *Harrods* à Londres.

En 1915, le premier grand magasin japonais était créé à Tokyo : *Mitsukoshi Nihonbashi*.

1919 constitue une autre date très importante : le premier système de climatisation était installé chez *Abraham & Strauss* à New York. Dès lors, les grands magasins n'ont plus besoin de fenêtres. La climatisation, qui assure la ventilation, leur permet de se passer de fenêtres et même, dans certains cas, des portes ouvrant sur la rue : les magasins peuvent être intégrés à une galerie ou à un centre commercial. Les boutiques n'ont donc non plus besoin de fenêtres, sauf bien sûr comme vitrines, à des fins de présentation des produits. L'apparence des bâtiments des grands magasins s'est ensuite à peu près stabilisée telle que nous la connaissons aujourd'hui.

En 1922, le premier centre commercial au monde, le *Country Club Plaza*, était créé à Kansas City. L'apparence de ces centres est demeurée quasi inchangée depuis 95 ans, avec très peu d'innovations, à l'exception du premier magasin « hors taxes » qui a ouvert en 1957 à l'aéroport de Shannon, en Irlande.

Sur un autre plan, il nous faut relever l'apparition de la première caisse électronique en 1970 et du premier appareil de lecture optique en 1975. Avant ces dates, il était difficile d'imaginer que chaque produit vendu dans le monde aurait un jour son propre code facilement lisible par une machine.

Les grands magasins d'aujourd'hui, les centres commerciaux, les galeries commerciales ou les points de vente « hors taxes » sont en fait le produit de 150 ans d'innovation et de développement dans la distribution.

Les différents types de points de vente

■ La vente en gros et la vente de détail

Il existe en fait deux méthodes pour présenter ses produits au consommateur. Avoir ses propres magasins, pour contrôler complètement la relation avec ses clients (la vente de détail), ou bien vendre à des magasins

qui présenteront eux-mêmes les produits à leurs clients (la vente en gros). Cette distinction existe bien sûr pour les magasins physiques. La même différence existe aussi en matière digitale. Céline vend ses chaussures par l'intermédiaire de son propre site Internet (la vente de détail) mais les vend également sur le site de Net-A-Porter (la vente en gros). Dans les deux cas, le prix de vente au consommateur est le même (c'est le même prix de détail) mais dans le second (la vente par l'intermédiaire de Net-A-Porter), Céline doit laisser à la plateforme l'équivalent d'une marge de détail.

À première vue, on pourrait penser que la vente en gros (par l'intermédiaire de points de vente multimarques indépendants ou de sites digitaux extérieurs à la marque) est plus simple car la marque n'a rien à faire et elle n'immobilise pas ses capitaux dans la propriété des magasins et des stocks. Mais, bien sûr, elle doit alors partager la marge avec ces magasins.

Au contraire, on peut estimer qu'il est plus simple de vendre exclusivement dans ses propres magasins et de garder toute la marge. Mais l'entreprise est-elle assez forte pour attirer le client et le faire entrer dans ses propres boutiques ? De même, l'achat est-il suffisamment important pour que le client fasse l'effort de venir chercher le produit directement ? Un exemple va faire comprendre l'enjeu : Hermès vendrait-il plus de flacons de son *Eau de Cologne – Eau d'Orange Verte* – en vendant ce produit dans toutes les parfumeries de Paris ou en le réservant exclusivement à ses seules boutiques parisiennes ?

■ Les magasins en propre

Les boutiques en propre ou autonomes (en anglais : DOS – *Directly Operated Stores*) semblent avoir la priorité de beaucoup de gestionnaires de marques.

Bien sûr, dès qu'une marque bénéficie d'un fort pouvoir d'attraction et qu'elle dispose de moyens financiers suffisants, elle peut être tentée par ce système qui lui permet de connaître très tôt la réaction des consommateurs à une nouvelle collection ou à un nouveau produit. Mais le développement d'un large réseau de boutiques « en propre » modifie sensiblement l'organisation d'une marque de créateur de produits exceptionnels : elle doit devenir gestionnaire de points de vente et les priorités de la marque, de son organisation et de l'utilisation de ses moyens financiers en sont affectés. Vendre, comme nous le verrons plus tard, est un véritable métier : la plupart des marques de

luxe – structurées autour de la création – ne possédaient pas les compétences « *retail* » et les ont acquises au fil du temps.

■ Les magasins de partenaires

Les magasins de partenaires (en anglais : TPOS – *Third Party Operated Stores*) ont la même apparence qu'un magasin en propre pour le client : ils utilisent le même concept, la même décoration et la même présentation qu'un magasin en propre, et le client ne peut pas les différencier. Ils présentent les produits de la marque exactement de la même façon que le magasin d'origine à Paris ou à Milan. Mais ils sont gérés, financés et développés par un intermédiaire.

Cet intermédiaire est quelquefois un « franchisé » qui est intéressé par une marque en particulier absente dans son territoire de prédilection (Toulouse par exemple pour une marque française, ou pourquoi pas Astana au Kazakhstan ?). Celui-ci s'engage à ouvrir un magasin en respectant à 100 % le concept de la marque, à acheter pour un montant minimum des produits de la marque à chaque collection et à payer un pourcentage de son chiffre d'affaires sous forme de royalties (en général, de 2 à 5 %). En échange, ce franchisé bénéficiera, pour la durée de son contrat, d'une exclusivité territoriale.

Ce système est très utilisé pour les marques de mode nationales, avec un niveau de prix « premium ». Elles utilisent plusieurs franchisés dans le même pays, chacun disposant d'une exclusivité dans une ville ou dans une partie de la ville.

Pour les marques de luxe, l'intermédiaire est plus souvent un distributeur exclusif dans un pays donné (par exemple la Chine, le Japon ou la Russie). Il disposera d'une exclusivité territoriale et choisira avec la marque, les villes où il s'implantera en priorité. Le distributeur exclusif investira directement dans le développement d'un réseau de boutiques exclusives et bénéficiera d'un contrat de longue durée (quelquefois plus de vingt ou vingt-cinq ans). Dans ce cas, le distributeur exclusif devra assurer à la fois la présence publicitaire et digitale de la marque dans le pays, et ses relations publiques.

Enfin, un cas particulier de distribution exclusif est celui où la marque de luxe opère dans un pays où les étrangers n'ont pas l'autorisation de posséder une filiale majoritaire. Les dirigeants de la marque décident donc de sélectionner un distributeur exclusif qui sera action-

naire majoritaire de la filiale locale de distribution. Cet actionnaire majoritaire respectera aussi les consignes de la marque en termes de conception et de décoration des points de vente, et assurera la logistique de la marque sur un territoire. Comme indiqué précédemment, dans des pays comme l'Arabie saoudite, le Koweït, le Qatar, la Thaïlande, le Viêtnam et bien d'autres, les filiales de distribution ne peuvent pas être possédées en majorité par un actionnaire étranger.

■ Les grands magasins

Traditionnellement, les grands magasins ont été créés pour s'approvisionner en toutes sortes de produits, pour les acheter et disposer du personnel spécialisé pour les présenter à la clientèle dans des comptoirs adaptés. Le grand magasin assurait alors toutes une série d'activités :

- La recherche et la sélection des produits.
- L'achat, la réception et l'entreposage de ces produits.
- Le paiement des produits, quelquefois avant leur réception.
- La présence dans un comptoir.
- La présentation du produit à la clientèle.
- La vente et l'activité des vendeurs.
- L'encaissement du prix de vente.

Il s'agit ainsi d'un service financier, logistique, merchandising et commercial.

Aujourd'hui, les principales marques de luxe sont vendues dans des *shop in shop* (des magasins dans un magasin) : le grand magasin fournit un espace (quasiment comme le ferait un agent immobilier), la marque de luxe réalise la décoration à ses frais dans cet espace, embauche les vendeuses, les forme, leur fournit un uniforme et les rémunère. Elle sélectionne les produits les plus adaptés à ce point de vente et, dans un certain nombre de cas, en garde la propriété jusqu'au jour de la vente. Le grand magasin se contente d'encaisser le prix de vente, de prendre la marge de détail et de transférer un prix de gros à son « fournisseur ». Sa tâche consiste alors simplement à :

- la mise à disposition d'un espace ;
- l'encaissement du prix de vente.

Son rôle est en fait relativement simple par rapport au rôle initial des grands magasins – et se rapproche de celui d'un loueur d'espace immobilier.