

HEC MONTRÉAL

Identification des compétences de base catalysant  
l'enrichissement en actif intangible  
au sein de l'industrie du prêt-à-porter :

*Une analyse des cas Louis Vuitton & LVMH*

Par

Marie-Claude Savard

Sciences de la gestion

Mémoire présenté en vue de l'obtention  
du grade de maîtrise ès sciences (M. Sc.)

No. 162  
2006

Septembre 2006  
© Marie-Claude Savard, 2006

**DÉCLARATION DE L'ÉTUDIANTE, DE L'ÉTUDIANT**  
**ÉTHIQUE EN RECHERCHE AUPRÈS DES ÊTRES HUMAINS**

**Recherche sans collecte directe d'informations**

Cette recherche n'impliquait pas une collecte directe d'informations auprès de personnes (exemples : entrevues, questionnaires, appels téléphoniques, groupes de discussion, tests, observations participantes, communications écrites ou électroniques, etc.).

Cette recherche n'impliquait pas une consultation de documents, de dossiers ou de banques de données existants qui ne font pas partie du domaine public et qui contiennent des informations sur des personnes.

Titre de la  
recherche : IDENTIFICATION DES COMPÉTENCES DE

BASE CATALYSANT L'ENRICHISSEMENT EN ACTIF  
INTANGIBLE AU SEIN DE L'INDUSTRIE DU  
PRÊT-À-PORTER : UNE ANALYSE DES CAS  
LOUIS VUITTON & LVMH.

Nom de l'étudiante,  
de l'étudiant : SAVARD MARIE-CLAUDE

Signature : 

Date : 23/08/2006

## REMERCIEMENTS

*J'aimerais exprimer ma profonde reconnaissance envers M. Laurent Simon, mon directeur. Si ses conseils et ses encouragements m'ont été des plus précieux, c'est par dessus tout pour son extraordinaire support que je tiens à le remercier. Merci!*

*J'aimerais également remercier spécialement M. Partick Ochs et Mme Sophie Dumouchel pour leur collaboration tout au long du processus de rédaction.*

*Je suis aussi très reconnaissante envers les membres du comité de correction.*

*Enfin, je remercie ma famille pour son support inconditionnel.*

*Mille fois merci!*

## SOMMAIRE

La forte croissance et la démocratisation du luxe et du prêt-à-porter, combinées à l'émergence d'une nouvelle base de segmentation axée sur la notion de style de vie, ont profondément transformé les dynamiques industrielles du secteur. Si c'était jadis de multiples PME familiales qu'était composé l'univers du prêt-à-porter, ce dernier présente aujourd'hui une structure oligopolistique dominée par quelques géants conglomérats, dont LVMH.

Ce mémoire traite des compétences de base qui contribuent à l'enrichissement en actif intangible au sein de l'industrie du prêt-à-porter, et expliquent le succès de LVMH.

Dans un premier temps, notre analyse de la littérature se concentre sur les concepts de capital intangible, de compétences de base et de produit relationnel. L'enjeu stratégique de l'offre d'un produit relationnel et d'une personnalisation de la marque, facilitant la communication d'un style de vie, y est établi. Un cadre d'analyse intégrée, incorporant la vérification de l'offre d'un produit relationnel, l'identification d'une compétence de base et l'évaluation de l'accroissement du capital marque, est dégagé de notre revue de littérature.

Dans un second temps, nous appliquerons ce cadre d'analyse, de même qu'une modélisation consolidée de la gestion du capital marque, basée sur le modèle de Testa (1998), à l'industrie du prêt-à-porter. Plus particulièrement, nous vérifierons les hypothèses à la base de notre consolidation du modèle d'analyse de la gestion du capital marque. Ce, en appliquant le modèle au cas du conglomérat français LVMH, leader mondial de l'industrie du luxe et du prêt-à-porter, et de sa marque phare et vache à lait Louis Vuitton.

Notre analyse nous mène à la conclusion que la maîtrise du concept du produit relationnel représente la méga-compétence de base permettant à Louis Vuitton d'optimiser l'enrichissement de son capital marque, principal actif intangible du secteur du prêt-à-porter.

À un niveau hiérarchique suivant, l'observation documentaire vérifie notre modèle d'analyse consolidé de gestion du capital marque. Il est ainsi suggéré que les fusions & acquisitions stratégiques, la distribution stratégique, les synergies corporatives et la gestion de l'image représentent également des compétences de base ayant permis à LVMH de se hisser au sommet des industries du luxe et du prêt-à-porter. Selon notre modèle d'analyse, ces compétences de base seraient nourries par la méga-compétence de base que représente la maîtrise du concept du produit relationnel. D'où l'enjeu stratégique accru de l'offre d'un produit relationnel par les firmes de l'industrie.

L'apport à la littérature de ce mémoire tient principalement au fait qu'il aboutit en une modélisation consolidée, incluant les compétences de base à développer, de l'analyse de la gestion de la marque. Modélisation ayant le potentiel de guider les stratégies de gestion de l'identité du capital marque des maisons de l'industrie du prêt-à-porter, se traduisant par un renforcement du positionnement de la griffe et donc un enrichissement en actif intangible.

**Identification des compétences de base catalysant l'enrichissement en actif  
intangible au sein de l'industrie du prêt-à-porter :**

*Une analyse des cas Louis Vuitton & LVMH*

**TABLE DES MATIÈRES**

---

<b>INTRODUCTION</b>	<b>1</b>
CHAPITRE I	
<b>REVUE DE LITTÉRATURE</b>	<b>4</b>
<b>1- ÉVOLUTION DES CONCEPTS MARKETING &amp; STRATÉGIQUES</b>	<b>4</b>
<b>1.1. ÉVOLUTION DES CONCEPTS MARKETING</b>	<b>4</b>
1.1.1. Rupture de l'économie	4
1.1.2. Mutation des concepts marketing	5
1.1.3. Concept du marketing de l'offre	6
<b>1.2. DIFFÉRENTES VALEURS DE L'OFFRE</b>	<b>6</b>
1.2.1. Valeur performance	7
1.2.2. Valeur relationnelle	7
1.2.3. Valeur imaginaire	7
<b>1.3. TRANSFORMATION DES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES</b>	<b>8</b>
1.3.1. Analyse stratégique des industries et de la concurrence	8
1.3.2. Ressources et compétences stratégiques	9
1.3.3. Réconciliation des deux écoles	9
<b>2- ACTIF ET CAPITAL INTANGIBLE</b>	<b>10</b>
<b>2.1. IMMATÉRIEL : VERS UNE DÉFINITION</b>	<b>10</b>
2.1.1. Définition	10
2.1.2. Éléments d'intangible	10
<b>2.2. PARTICULARITÉS DE L'INTANGIBLE</b>	<b>11</b>
2.2.1. Volatilité	11
2.2.2. Manque de robustesse méthodologique	12
2.2.3. Complexité de la comptabilité de l'immatériel	12
<b>2.3. IMMATÉRIEL : GAGE DE COMPÉTITIVITÉ</b>	<b>12</b>
2.3.1. Gage de compétitivité	12
2.3.2. Élément stratégique	13
<b>3- COMPÉTENCE DE BASE</b>	<b>14</b>
<b>3.1. AVANTAGE SPÉCIFIQUE À LA FIRME</b>	<b>14</b>
3.1.1. Avantage concurrentiel	14
3.1.2. Compétence technologique	14
3.1.3. Compétence de base	15
<b>3.2. CARACTÉRISTIQUES DES COMPÉTENCES DE BASE</b>	<b>15</b>
3.2.1. Valeur aux yeux du client	16

3.2.2. Différentiation par rapport aux concurrents	16
3.2.3. Redéploiement	16
<b>3.3. GESTION DES COMPÉTENCES DE BASE</b>	<b>16</b>
3.3.1. Gestion des compétences : Vers une définition	17
3.3.2. Apprentissage organisationnel	17
3.3.3. Innovation	17
<b>4- LE PRÊT-À-PORTER : UN PRODUIT RELATIONNEL</b>	<b>19</b>
<b>4.1. CHANGEMENT DANS LA PHÉNOMÉNOLOGIE DE LA MODE</b>	<b>19</b>
4.1.1. « Trickle-down theory »	19
4.1.2. « Bottom-up theory »	19
4.1.3. « Accross theory »	20
<b>4.2. CONCEPT DU PRODUIT RELATIONNEL</b>	<b>21</b>
4.2.1. Extension de la définition du produit selon Levitt	21
4.2.2. Fonctions du produit relationnel	22
4.2.3. Relation de confiance firme-consommateur	22
<b>4.3. RÉVOLUTION DU PRODUIT RELATIONNEL</b>	<b>23</b>
4.3.1. Cas Gucci	23
4.3.2. Cas LVMH	24
<b>5- OFFRIR UN PRODUIT RELATIONNEL</b>	<b>25</b>
<b>5.1. IDENTITÉ DE LA MARQUE</b>	<b>25</b>
5.1.1. Identité stylistique	25
5.1.2. Identité de la marque	25
5.1.3. Approche de Kapferer	26
<b>5.2. STRATÉGIE DE MARKETING ET DE COMMUNICATION</b>	<b>29</b>
5.2.1. Produit	29
5.2.2. Prix	30
5.2.3. Distribution (positionnement)	30
5.2.4. Communication (publicité)	30
<b>5.3. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE</b>	<b>31</b>
5.3.1. Intégration de l'information	31
5.3.2. Gestion des partenariats	31
5.3.3. Gestion de la relation avec la clientèle	32
CHAPITRE II	
<b>MÉTHODOLOGIE</b>	<b>35</b>
<b>1- RECADRAGE THÉORIQUE</b>	<b>35</b>
<b>1.1. PROBLÉMATIQUE</b>	<b>36</b>
<b>1.2. QUESTION DE RECHERCHE &amp; OBJECTIFS</b>	<b>36</b>
<b>1.3. HYPOTHÈSES</b>	<b>36</b>
<b>2- FONDEMENTS THÉORIQUES</b>	<b>40</b>
<b>2.1. CADRE CONCEPTUEL</b>	<b>40</b>
2.1.1. Concept de marketing de l'offre	40
2.1.2. Concept de produit relationnel	40
2.1.3. Concept de compétence de base	41
<b>2.2. MODÈLE D'ANALYSE</b>	<b>41</b>
2.2.1. Vérification de l'offre d'un produit relationnel	42

2.2.2. Identification d'une compétence de base	42
2.2.3. Évaluation de l'accroissement du capital marque	42
<b>3- MÉTHODOLOGIE</b>	<b>46</b>
<b>3.1. CHOIX DE L'APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE</b>	<b>46</b>
3.1.1. Méthode scientifique	46
3.1.2. Démarche analytique	47
3.1.3. Approche qualitative	48
3.1.4. Monographie	49
<b>3.2. CUEILLETTE D'INFORMATION</b>	<b>49</b>
3.2.1. Données secondaires	50
3.2.2. Sources de données secondaires	50
3.2.3. Études de cas	50
<b>4- TRAITEMENT DES RÉSULTATS</b>	<b>52</b>
<b>4.1. ORGANISATION DES RÉSULTATS</b>	<b>52</b>
4.1.1. Classement des données	52
<b>4.2. VALIDATION DES RÉSULTATS</b>	<b>53</b>
4.2.1. Utilisation de sources multiples	53
4.2.2. Triangulation	53
<b>4.3. LIMITES DE RECHERCHE</b>	<b>53</b>
4.3.1. Limitations de l'approche méthodologique	53
4.3.2. Limitations du processus de cueillette d'information	54
CHAPITRE III	
ANALYSE DES CAS LOUIS VUITTON & LVMH	
MISE EN CONTEXTE	55
1- INDUSTRIE DU LUXE	55
2- INDUSTRIE DU PRÊT-À-PORTER	58
3- MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON	60
3.1. HISTOIRE	60
3.2. MISSION D'ENTREPRISE	62
3.2.1. Être créatif et innovant	63
3.2.2. Rechercher l'excellence dans les produits	63
3.2.3. Enrichir l'image des marques	63
3.2.4. Avoir l'esprit d'entreprise	63
3.2.5. Être animé de la volonté d'être les meilleurs	64
3.3. MARCHÉS	64
3.3.1. Pôles d'activités	64
3.3.2. Zones géographiques	66
3.3.3. Part de marché de LVMH	68
4- LOUIS VUITTON	71
4.1. HISTOIRE	71
4.2. MISSION D'ENTREPRISE	72
4.3. MARCHÉS	72
4.3.1. Pôles d'activités	72
4.3.2. Zones géographiques	73
4.3.3. Part de marché de Louis Vuitton	74



<b>CHAPITRE IV</b>	
<b>ANALYSE DES CAS LOUIS VUITTON &amp; LVMH</b>	
<b>MEGA COMPÉTENCE DE BASE</b>	<b>77</b>
<b>1- VÉRIFICATION DE L'OFFRE D'UN PRODUIT RELATIONNEL</b>	<b>77</b>
<b>1.1. IDENTITÉ DE LA MARQUE</b>	<b>79</b>
<b>1.2. STRATÉGIE DE MARKETING ET DE COMMUNICATION</b>	<b>81</b>
1.2.1. Produit	81
1.2.2. Prix	82
1.2.3. Distribution (positionnement)	82
1.2.4. Communication (publicité)	83
<b>1.3. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE</b>	<b>85</b>
1.3.1. Intégration de l'information	85
1.3.2. Gestion des partenariats	86
1.3.3. Gestion de la relation avec la clientèle	86
<b>2- IDENTIFICATION D'UNE COMPÉTENCE DE BASE</b>	<b>89</b>
<b>2.1. MAITRISE DU CONCEPT DU PRODUIT RELATIONNEL</b>	<b>89</b>
2.1.1. Valeur aux yeux du client	90
2.1.2. Différentiation par rapport aux concurrents	91
2.1.3. Redéploiement	92
<b>3- ÉVALUATION DE L'ACCROISSEMENT DU CAPITAL MARQUE</b>	<b>93</b>
<b>3.1. PRISME D'IDENTITÉ DE LA GRIFFE LOUIS VUITTON</b>	<b>93</b>
3.1.1. Identité stylistique de la firme Louis Vuitton	93
3.1.2. Identité du consommateur	94
<b>3.2. GESTION DU CAPITAL MARQUE LOUIS VUITTON</b>	<b>94</b>
3.2.1. Gestion de l'identité stylistique de la marque Louis Vuitton	94
3.2.2. Gestion de l'identité de l'image de la marque Louis Vuitton	95
<b>3.3. ACCROISSEMENT DU CAPITAL MARQUE LOUIS VUITTON</b>	<b>98</b>
<b>CHAPITRE V</b>	
<b>ANALYSE DES CAS LOUIS VUITTON &amp; LVMH</b>	
<b>COMPÉTENCES DE BASE</b>	<b>101</b>
<b>1- FUSIONS ET ACQUISITIONS STRATÉGIQUES</b>	<b>102</b>
<b>1.1. VALEUR AUX YEUX DU CLIENT</b>	<b>103</b>
1.1.1. Forte notoriété de la marque	103
1.1.2. Valeur ajoutée	103
1.1.3. Prix compétitif	104
<b>1.2. DIFFÉRENTIATION PAR RAPPORT AUX CONCURRENTS</b>	<b>104</b>
<b>1.3. REDEPLOIEMENT</b>	<b>105</b>
<b>2- DISTRIBUTION STRATÉGIQUE</b>	<b>108</b>
<b>2.1. VALEUR AUX YEUX DU CLIENT</b>	<b>108</b>
<b>2.2. DIFFÉRENTIATION PAR RAPPORT AUX CONCURRENTS</b>	<b>109</b>
<b>2.3. REDEPLOIEMENT</b>	<b>110</b>
<b>3- SYNERGIES AU NIVEAU CORPORATIF</b>	<b>113</b>
<b>3.1. VALEUR AUX YEUX DU CLIENT</b>	<b>114</b>
<b>3.2. DIFFÉRENTIATION PAR RAPPORT AUX CONCURRENTS</b>	<b>114</b>

<b>3.4. REDEPLOIEMENT</b>	<b>115</b>
<b>4- GESTION DE L'IMAGE</b>	<b>116</b>
<b>4.1. VALEUR AUX YEUX DU CLIENT</b>	<b>117</b>
4.1.1. Globalisation des marques	117
4.1.2. Commandite	117
4.1.3. Mécénat	118
<b>4.2. DIFFERENTIATION PAR RAPPORT AUX CONCURRENTS</b>	<b>118</b>
<b>4.3. REDEPLOIEMENT</b>	<b>119</b>
<b>CONCLUSION</b>	<b>122</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>125</b>
Annexe 1 : <b>Classification des sources documentaires</b>	<b>126</b>
Annexe 2 : <b>Grille à double critères d'évaluation des marques</b>	<b>131</b>
Annexe 3 : <b>Structure en métiers des marques LVMH</b>	<b>132</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>133</b>
<b>RÉSEAUGRAPHIE</b>	<b>141</b>

## **LISTE DES FIGURES**

---

FIGURE 1 :	<b>Les logiques marketing</b> (Ochs, 1994).	6
FIGURE 2 :	<b>Les différentes valeurs qui composent l'offre</b> (Ochs, 1994).	7
FIGURE 3 :	<b>La notion du produit étendu : La dimension relationnelle</b> (Saviolo, 1998).	21
FIGURE 4 :	<b>Le prisme d'identité de la marque</b> (Kapferer, 1992).	28
FIGURE 5 :	<b>Modèle d'analyse de la gestion du capital marque</b> (Testa, 1998).	38
FIGURE 6 :	<b>Modèle d'analyse consolidé de la gestion du capital marque</b> (incluant les compétences de base catalysant l'enrichissement en actif intangible au sein de l'industrie du prêt-à-porter).	39
FIGURE 7 :	<b>Cadre d'analyse intégrée.</b>	45
FIGURE 8 :	<b>Étapes de la démarche scientifique.</b>	47
FIGURE 9 :	<b>Les activités dans l'industrie du luxe</b> (Castarède, 1992, 1997).	56
FIGURE 10 :	<b>Structure du Capital de LVMH, en 2005.</b>	61
FIGURE 11 :	<b>Ventes et résultats opérationnels courant de LVMH, 2004-2005.</b>	62
FIGURE 12 :	<b>Ventes et résultats opérationnels courant par groupe d'activité de LVMH, 2004-2005.</b>	66
FIGURE 13 :	<b>Ventes par zone géographique de destination de LVMH (en %), en 2005.</b>	67

FIGURE 14 :	<b>Ventes par devise de LVMH (en %), en 2005.</b>	68
FIGURE 15 :	<b>Évolution des ventes par groupe d'activité de LVMH, du premier semestre 2005 au premier semestre 2006.</b>	70
FIGURE 16 :	<b>Ventes par zone géographique de destination du secteur mode et maroquinerie de LVMH, en 2006.</b>	74
FIGURE 17 :	<b>Le prisme d'identité de la marque Louis Vuitton.</b>	80
FIGURE 18 :	<b>Modèle d'analyse consolidé de la gestion du capital marque Louis Vuitton.</b>	97
FIGURE 19 :	<b>Ventes et résultats opérationnels courant du secteur mode et maroquinerie de LVMH, 2004-2005.</b>	99
FIGURE 20 :	<b>Nombre et réseau de magasins de LVMH, en 1998 et 1999.</b>	109
FIGURE 21 :	<b>Nombre et réseau de magasins de LVMH, en 2006.</b>	110

## **Identification des compétences de base catalysant l'enrichissement en actif intangible au sein de l'industrie du prêt-à-porter :**

### *Une analyse des cas Louis Vuitton & LVMH*

## **INTRODUCTION**

---

Le monde des affaires de la dernière décennie fut marqué d'une profonde rupture des cycles de croissance économique. Plus que jamais, l'économie se dématérialise (Bounfour, 2003) et les gestionnaires en soif de compétitivité doivent se plier à la toute nouvelle dynamique de l'« économie du savoir » (Abramowitz et David, 1996). Aussi l'organisation doit-elle orienter ses stratégies vers le tissage de sa trame de savoir via l'investissement immatériel, soit cet « investissement intangible dynamique qui incorpore de manière durable une part de connaissance dominante dans le but de contribuer de manière spécifique ou processuelle à la compétitivité et la valeur de l'entreprise » (Ochs, 1995).

Une entreprise peut valoir en moyenne quatre fois sa valeur aux livres lorsqu'elle investit dans l'immatériel.<sup>1</sup> Un tel ajout à la valeur de l'entreprise permet de spéculer une orientation stratégique modelée d'une excellente compréhension du marché.

Tel que mis en évidence par Evans et Wuster (2000), l'éclatement du compromis entre la richesse et la portée de l'information force le gestionnaire à être plus que jamais vigilant. Les stratégies des dirigeants se doivent de réagir rapidement à l'environnement changeant. Les structures jusque là adoptées doivent pouvoir être repensées voire détruites afin que l'organisation n'y soit pas piégée. La situation est particulièrement critique dans l'industrie des produits de la mode et du luxe.

En plus de devoir se soumettre aux rigueurs d'une nouvelle économie marquée d'incessants bouleversements, l'industrie du prêt-à-porter se heurta aux modèles de gestion traditionnelle archaïque des entreprises du monde du luxe. Néanmoins, prise en mains par

---

<sup>1</sup> Ochs, P. (2000), Notes de cours, HEC Montréal.

une poignée de gestionnaires à l'ambition monstre, dont Bernard Arnault, en tête du géant holding français LVMH, Moët Hennessy Louis Vuitton, l'industrie connaît aujourd'hui un impressionnant dynamisme. Suivant une tendance marquée à la consolidation, l'industrie du luxe contemporaine est désormais le fruit d'une série impressionnante de fusions et d'acquisitions stratégiques. Les firmes traditionnellement gérées en PME familiales ne sont aujourd'hui qu'une facette d'un énorme conglomérat. Pourquoi ces conglomérats connaissent-ils un succès sans précédent ? Comment réussissent-ils à créer de la valeur aux yeux de leurs actionnaires ?

L'OCDE présente l'apprentissage et la diffusion du savoir comme des facteurs clés de l'innovation (Comité Colbert, 2005). La rupture de l'économie a forcé une transformation du marketing, lequel doit désormais s'adapter à une offre excédentaire et à un consommateur « gourmet » (Ochs, 1995). Le contexte rend nécessaire une redéfinition du produit. Les concepts de compétences de base et du produit relationnel (Saviolo et Testa, 2002) nous aideront à redéfinir le vêtement, puis le prêt-à-porter. Ce, dans le but d'accéder à une meilleure compréhension du caractère stratégique de l'intangible au sein de cette industrie.

Se concentrant sur le secteur du prêt-à-porter, cette étude tend à identifier les compétences de base catalysant l'accumulation de richesse intangible. Le modèle emblématique du groupe français LVMH, en particulier, Louis Vuitton, la marque phare de la division mode et maroquinerie du conglomérat, sera étudié. Sera conduite une monographie du fonctionnement du groupe LVMH, leader mondial de l'industrie du luxe et prêt-à-porter.

Nous postulons que la maîtrise du concept du produit relationnel (Saviolo, 1998) représente la méga-compétence de base (Prahalad et Hamel, 1990) ayant permis l'accumulation impressionnante de richesses immatérielles, dont un capital marque puissant, des entreprises du conglomérat LVMH. Il s'agit là de notre hypothèse ou prémisse de départ.

Au niveau hiérarchique subséquent, l'approche contingente utilisée propose que cette méga-compétence nourrisse les compétences de base que sont les fusions & acquisitions stratégiques, la distribution stratégique, les synergies au niveau corporatif et la gestion de l'image. Nous formulons l'hypothèse que ces compétences contribuent également à l'enrichissement en actifs intangibles, au sein de l'industrie du prêt-à-porter.

La qualité de notre étude étant tributaire d'un ancrage théorique, le premier chapitre de ce mémoire s'attardera à une analyse du discours théorique encadrant notre recherche qualitative monographique. Dans un second chapitre, les étapes méthodologiques seront esquissées. Un troisième chapitre sera destiné à la mise en contexte du lecteur dans l'univers

du luxe, du prêt-à-porter, de LVMH et de Louis Vuitton. Les quatrième et cinquième chapitres seront destinés à l'analyse des résultats et la vérification de nos hypothèses.

Cette recherche a pour finalité une identification et une compréhension des compétences de bases à stratégiquement développer et à gérer afin de thésauriser l'intangible au sein de l'industrie du prêt-à-porter.

## **CHAPITRE I**

### **REVUE DE LITTÉRATURE**

---

L'industrie du prêt-à-porter évolue dans la nouvelle ère de l'économie du savoir (Abramowitz et David, 1996) accordant aux connaissances une position clé dans les systèmes de production. Cette nouvelle vague économique se traduit par d'importantes transformations marketing et stratégiques.

#### **1-ÉVOLUTION DES CONCEPTS MARKETING & STRATÉGIQUES**

---

Il appert que l'économie du savoir ait fait évoluer les concepts marketing contemporains (Bijon, 1991) et ait contribué à l'attribution de nouvelles valeurs à l'offre (Ochs, 1994) de même qu'à la transformation des orientations stratégiques (Ochs, 1995).

##### **1.1. ÉVOLUTION DES CONCEPTS MARKETING**

Les économies de l'OCDE (1996) tendent à s'appuyer de façon croissante sur le savoir et l'information, en tant que moteurs de productivité et de croissance économique. L'information, à la fois riche et facilement accessible (Evans et Wuster, 2000), a considérablement influencé les pratiques des entreprises (Sveiby, 1997). Or, elle a également contribué à une mutation du comportement des consommateurs. Les logiques marketing se sont adaptées à cette nouvelle réalité, palliant les ruptures de l'économie en s'adonnant à un marketing de l'offre (Ochs, 1998).

###### **1.1.1. Rupture de l'économie**

La situation économique présente est caractérisée d'une offre excédentaire. La globalisation s'intensifie, les nouvelles technologies évoluent à un rythme effarant, les réseaux de commercialisation se complexifient et la concurrence s'amplifie. Depuis les années 80, « l'adaptation de l'entreprise à son marché est d'autant plus difficile que les luttes concurrentielles sont vives » (Ochs, 1994). Face aux offres de nombreux concurrents, le « consommateur « boulimique » fait place à un consommateur « gourmet », à la fois plus sélectif et plus réactif (Ochs, 1994).



Brown (1991), suggère que le seul moyen pour la firme de survivre soit de réinventer le concept-même de l'innovation, tout en se réinventant elle-même, via l'élaboration de nouvelles architectures technologiques et organisationnelles.

### **1.1.2. Mutation des concepts marketing**

« Le marketing traditionnel, celui des années 1970, est devenu obsolète, ou, à tout le moins, inadapté à la situation économique présente. La connaissance de la demande, des acheteurs, de leurs désirs, de leur psychologie et de leurs revenus, ne suffit plus; il faut maintenant revenir à l'offre et aux conditions de sa création ».<sup>2</sup>

Badot et Cova (1992) (à partir de travaux de Morace, 1990) ont identifié les mutations influençant la consommation et rejoignent les propos de Ochs (1994), stipulant que le consommateur devient client. Il est en quête d'une interaction avec la firme, d'un service personnalisé, d'une relation de partenariat le liant à l'entreprise (Fournier, 1998).

Badot et Cova (1992) ont mis l'accent sur les phases signalétique, mimétique et maïeutique de la consommation. La phase signalétique fait référence à l'idéologie de la consommation, soit le reflet qu'offre le produit quant au système de valeurs sociales et économiques de l'utilisateur. Par phase mimétique, on entend la simulation des valeurs sociales et culturelles, la culture de consommation. Enfin, la phase maïeutique fait référence à l'esthétique de la consommation, c'est-à-dire l'émergence d'un nouveau système de valeurs et de qualités existentielles et culturelles.

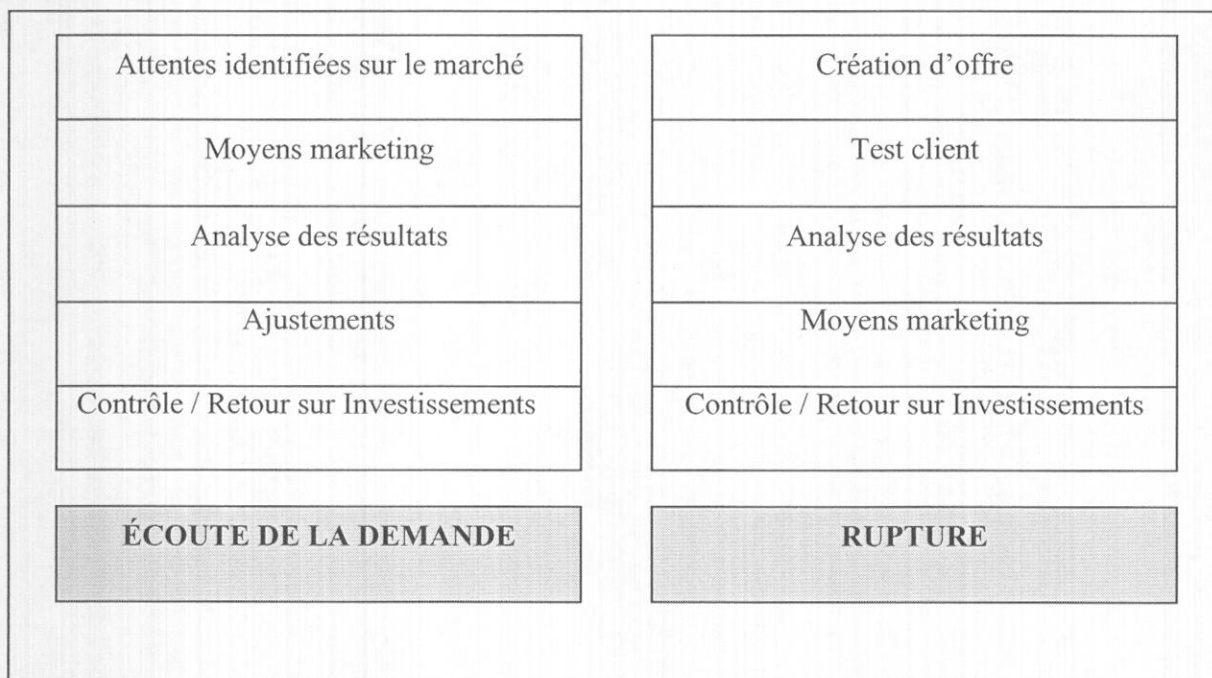
Les logiques commerciales doivent désormais prendre en compte ce nouveau consommateur qui résiste, analyse, réfléchit et se méfie de ses propres coups de cœur. Le marketing de rupture consiste précisément en l'élaboration et la création d'une offre basée sur le savoir quant au comportement instable du consommateur (Bijon, 1991).

La nécessité d'une réorientation stratégique marketing (Bijon, 1991) se traduit concrètement par une quête d'optimisation des moyens marketing, laquelle sera tributaire de l'analyse de résultats de tests clients visant à évaluer la création des conditions d'offre (**figure 1**). Une logique marketing de rupture se substitue ainsi à celle de l'écoute traditionnelle de la demande, et de la recherche purement quantitative.

---

<sup>2</sup> Vitry, D. Préface de Ochs, P. (1998), *Le marketing de l'offre*.

**FIGURE 1 : Les logiques marketing<sup>3</sup>**



### 1.1.3. Concept du marketing de l'offre

L'omniprésence de la pression concurrentielle force l'entreprise à être plus que jamais innovatrice et créatrice. L'approche déterministe, prônant une adaptation des entreprises au marché, n'est plus suffisante. On tend donc à privilégier une optique constructiviste, soit une démarche plus volontariste permettant la création d'une offre qui génère elle-même ses propres conditions de croissance (Ochs, 1994).

Le concept du marketing de l'offre (Ochs, 1998) fait référence à une telle génération de nouvelles conditions de croissance. Cette approche diffère du marketing traditionnel en son aspect davantage créatif, son recours à l'exploration qualitative et son importante attribution de valeur à la communication.

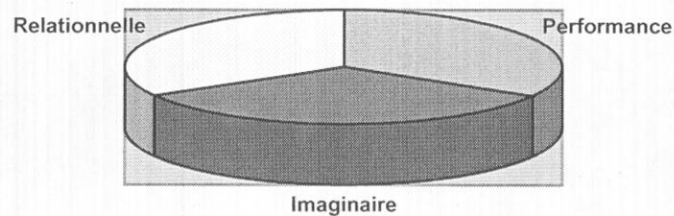
### 1.2. DIFFÉRENTES VALEURS DE L'OFFRE

L'émergence d'un nouveau mode de gestion des ressources marketing et commerciales se traduit par « un changement de valeur. La valeur de l'immatérialité augmente dans les cessions d'entreprises et la proportion des investissements en marketing par rapport aux investissements physiques s'en ressent dans les comptes des entreprises »

<sup>3</sup> Ochs, P. (1994), *Le marketing en mutation*.

(Ochs, 1994). L'économie du savoir et le marketing de rupture (Bijon, 1991) se traduisent par l'ajout de différentes valeurs à l'offre, notamment celles correspondant à la performance, à la relation et à l'imaginaire (Ochs, 1994).

**FIGURE 2 : Les différentes valeurs qui composent l'offre<sup>4</sup>**



### 1.2.1. Valeur performance

La valeur performance fait référence à la qualité perçue de l'offre. Concrètement, elle est tributaire de la fiabilité, des normes et de la puissance (Ochs, 1998).

### 1.2.2. Valeur relationnelle

La valeur relationnelle concerne les services rattachés à l'offre ainsi que les modes de relations entre l'offre et sa clientèle (Ochs, 1998). Citons à titre d'éléments relationnels la facilité d'utilisation, le degré d'accessibilité et la convivialité de la relation.

### 1.2.3. Valeur imaginaire

La valeur imaginaire fait, quant à elle, référence à l'ensemble des symboles qui contribuent à la perception de l'identité et de la personnalité de l'offre. « Les symboles, l'attribution et la vraisemblance caractérisent cette valeur ajoutée » (Ochs, 1998).

Nous croyons qu'il soit intéressant de rattacher aux travaux de Ochs le concept de la personnalité de la marque. Les théoriciens s'attardent à la fonction expressive, pour le consommateur, de la personnalité de la marque (Belk, 1998), alors que les praticiens y perçoivent un moyen de différenciation au sein d'une catégorie de produits (Halliday, 1996) ou un antécédent à la formation de préférences (Biel, 1993). Aaker (1997) suggère une attribution naturelle de traits de personnalité humaine aux marques commerciales. Jackson

<sup>4</sup> Ochs, P. (1998), *Le marketing de l'offre*.

(1999), dans analyse plus pointue, s'intéresse aux facettes de la personnalité humaine, lesquelles peuvent aussi être transposées aux marques.

En effet, Aaker (1997) exposa qu'une simple transposition des « Big Five » de la personnalité humaine à la personnalité de la marque est peu concluante, étant donné le développement des échelles humaines dans un contexte clinique. Or, elle identifia 5 traits de base de la personnalité d'une marque commerciale (*Sincerity, Excitement, Competence, Sophistication et Ruggedness*). Selon l'auteure, toute marque peut être positionnée sur ces 5 dimensions.

Si Aaker prétend que ce modèle tient tant pour les marques de produits fonctionnels que pour celles des produits symboliques, il est possible de douter de la pertinence de cette échelle pour cette dernière catégorie symbolique, dont fait partie le secteur du prêt-à-porter. Aussi est-il intéressant d'étudier la personnalité des marques de tels produits en décomposant les dimensions de base de la personnalité humaine en facettes, telles celles identifiées par Jackson (1999).

L'attribution de caractéristiques humaines aux objets est fort intéressante pour les chercheurs et praticiens marketing, dans la mesure où elle permet une meilleure compréhension de la perception des consommateurs en termes d'attributs humains. Compréhension potentiellement utile dans l'élaboration et l'implantation d'actions marketing visant une thésaurisation de la valeur imaginaire de Ochs (1998).

### **1.3. TRANSFORMATION DES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES**

Le dosage des ces différentes valeurs de l'offre est fonction du produit, de la firme et du marché. Diverses écoles de pensée en stratégie nous guident quant au dosage optimal à adopter.

Ochs (1995) étudie l'école de l'analyse stratégique des industries et de la concurrence ainsi que celle des ressources et compétences stratégiques. Les deux courants de pensées sont ensuite réconciliés.

#### **1.3.1. Analyse stratégique des industries et de la concurrence**

Ansoff (1965) fut pionnier dans le dressage d'inventaire des forces et des ressources compétitives propres à la firme. L'auteur introduisit ainsi le concept de benchmarking.

Dans la même voie, les travaux de Porter (1986), notamment son modèle à cinq forces, ont permis une meilleure compréhension des dynamiques industrielles. Une analyse

de la chaîne de valeur et de la valeur créée pour le client se traduit par l'identification des activités de l'entreprise conduisant à une différenciation stratégique.

### **1.3.2. Ressources et compétences stratégiques**

Penrose (1959), dont les travaux furent repris par Drejer (1996), considère, pour sa part, la firme en tant que processeur de ressources. Pionnière de l'école des ressources en stratégie, Penrose (1959) établit que les connaissances permettent d'extraire des ressources les services productifs, ce qui nécessite en corollaire des individus compétents.

Wernerfelt (1984) fit également hommage à Penrose (1959) et élaborait une théorie stratégique de la firme basée sur les ressources (Resources Based View). Cette théorie, ré-exposée de façon concise par Day et Reibstein (1997), perçoit l'entreprise comme une organisation stratégiquement alimentée par la connaissance, le savoir-faire, les ressources et les capacités.

Tezenas du Montcel (1993) estime que ces gisements de savoir sont mal exploités et milite en faveur d'une évaluation stratégique des compétences. Les compétences peuvent exister tant au niveau des secteurs à forte intensité en technologie et en capital (Dunning, 1989) qu'aux niveaux du marketing et de l'expérience (Rugman, 1987).

### **1.3.3. Réconciliation des deux écoles**

« La conjugaison des compétences, des produits et des marchés caractérise une autre école de pensée en stratégie, soit celle ayant été développée dans le cadre de travaux de recherche en Amérique du Nord par Allaire et Firsirotu (1993) » (Ochs, 1995).

Toute stratégie devient processus imaginatif ayant comme point d'ancrage le bilan des ressources technologiques, des actifs et des compétences.

« L'investissement immatériel s'inscrit dans le cadre de la réflexion stratégique et sa prise en compte permet de reconsidérer la vision patrimoniale de l'entreprise » (Ochs, 1995).

## **2- ACTIF ET CAPITAL INTANGIBLE**

---

« La puissance de la matière grise, l'intégration de la connaissance et du savoir dans les techniques et les méthodes ont modifié les comportements des entreprises » (Ochs, 1995). « Le retour sur l'investissement s'analyse à la fois sur le plan des investissements matériels et sur le plan des investissements immatériels » (Ochs, 1995). L'immatériel, ou l'intangible<sup>5</sup>, est aujourd'hui de nature stratégique (Bounfour, 1998; 2003).

### **2.1. IMMATÉRIEL : VERS UNE DÉFINITION**

Depuis l'émergence de l'économie du savoir, les éléments d'actifs intangibles, de même que la définition-même du concept d'immatérialité, ont fait l'objet d'une attention littéraire grandissante.

#### **2.1.1. Définition**

Bounfour (1998) explique que les investissements immatériels constituent une composante essentielle de la chaîne de valeur ajoutée totale d'une entreprise.

L'investissement immatériel est cet « investissement intangible dynamique qui incorpore de manière durable une part de connaissance dominante dans le but de contribuer de manière spécifique ou processuelle à la compétitivité et la valeur de l'entreprise » (Ochs, 1995).

Ochs (1995) perçoit l'intangible en l'amélioration des compétences des hommes et des femmes, la découverte de nouvelles technologies ou de nouveaux systèmes ou la création d'une image de marque. L'intangible doit être étudié sous une optique à la fois stratégique et financière (Ochs, 1995; Bounfour, 2003).

#### **2.1.2. Éléments d'intangible**

Pour Ochs (1995), « améliorer la qualité des produits, financer des projets de recherche appliquée, réaliser une campagne publicitaire exceptionnelle, créer un nouveau réseau de vente, c'est investir dans l'immatérialité ».

Parallèlement, Marion (1988) présente cinq grandes catégories de dépenses immatérielles, soit celles destinées à la R & D (recherche et développement), la formation

---

<sup>5</sup> Nous accorderons la même signification aux termes intangible et immatériel.

professionnelle, le marketing, les logiciels informatiques et l'amélioration de processus d'exploitation.

Parmi les éléments d'intangible, citons les brevets, les marques de commerce, les listes de clients, les listes d'abonnements, les contrats de service, les droits de copies et les accords territoriaux.

Le capital humain est également un actif intangible d'importance. Flamhotz (1987) a d'ailleurs développé un modèle visant une analyse des probabilités du maintien en entreprise du capital humain à haut potentiel (« stochastic rewards valuation model »).

En parallèle, les contrats de gestion (Gimmy et Wallace, 1986; Williamson, 1994) et les synergies corporatives (Rappaport, 1986) sont aussi à considérer en tant qu'actifs intangibles.

## **2.2. PARTICULARITÉS DE L'INTANGIBLE**

Si l'investissement immatériel se fait croissant, la volatilité, le manque de robustesse méthodologique et la complexité lui sont souvent reprochés.

### **2.2.1. Volatilité**

En plus de ne pas avoir d'aspect palpable, l'immatériel représente souvent une connaissance, une aptitude ou une information tacite.

Polanyi (1966) a mis l'accent sur la différence entre les connaissances de nature explicite et celles de nature tacite. Nonaka et Takeuchi (1995) reprennent cette différenciation du savoir codifié et non-codifié, insistant sur l'importance de la codification du savoir pour la diffusion du savoir et l'apprentissage organisationnel. Aaker (1989) traite également les facettes tacites cachées en la structure interne de l'entreprise, via une analyse du rôle des individus et de leurs habitudes.

L'intangibilité et l'absence fréquente de codification de l'immatériel se traduisent par une importante volatilité de l'investissement. Un tel niveau de volatilité effraye les actionnaires, de par le risque qui y est associé. D'où l'importance d'établir une mesure solide d'indicateurs de richesses intangibles; mesure posant toujours bon nombre de difficultés méthodologiques (Bounfour, 1998).

### **2.2.2. Manque de robustesse méthodologique**

« La marginalité de l'analyse de l'investissement immatériel vient probablement du fait de son intangibilité et de sa volatilité » (Ochs, 1995). Cette marginalité entraîne un manque de robustesse méthodologique, lequel est amplifié par la globalisation de l'investissement immatériel.

Le manque de formalisation internationale, quant aux indicateurs mesurant l'incidence de l'investissement immatériel, se traduit par une reconnaissance difficile des actifs qui en découlent.

### **2.2.3. Complexité de la comptabilité de l'immatériel**

Bounfour (1998; 2003) a développé une approche d'évaluation de la contribution de l'intangible. Or, il est complexe d'évaluer l'investissement immatériel à l'aide des modèles comptables ou financiers traditionnels.

Sveiby (1997) explique que la comptabilité d'actifs intangibles, tel le savoir-faire, ne permet généralement pas la démonstration de valeur intangible sur les états financiers. Les règles comptables ne permettent généralement pas la démonstration de valeur intangible, via les états financiers. Non seulement l'investissement immatériel devient-il invisible, il est également souvent lié à des flux monétaires négatifs et à une perte de profit. Les différences comptables brouillent ainsi souvent l'information des gestionnaires (Sveiby, 1997).

## **2.3. IMMATÉRIEL : GAGE DE COMPÉTITIVITÉ**

S'il est considérablement plus aisé de cerner les résultats provenant d'investissements en actifs tangibles, l'immatériel, l'incorporel ou l'intellectuel (Caspar et Afriat, 1988) contribue à la compétitivité au même titre que les actifs matériels. En fait, dans l'économie du savoir qui nous est contemporaine, l'immatériel se fait à la fois gage de compétitivité et élément stratégique de choix.

### **2.3.1. Gage de compétitivité**

Il ne suffit plus de posséder des machines et de produire en grandes quantités pour gagner des parts de marché. La gestion d'un marketing de rupture implique qu'il faille « savoir miser sur l'investissement intellectuel, commercial, et publicitaire, pour pouvoir optimiser au mieux les résultats de l'entreprise » (Ochs, 1995).



Le raccourcissement des cycles de vies des produits force l'entreprise à acquérir une plus grande flexibilité, laquelle est généralement tributaire du dynamisme des ressources humaines (Lucas, 1988).

Dans une optique systémique, les résultats financiers de la firme « ne sont pas uniquement liés à sa bonne et saine gestion; ils sont également liés à sa capacité d'anticipation sur des marchés mouvants et fluctuants » (Ochs, 1995).

Dans ce contexte, la capacité de créer et de maintenir une puissante image de marque, d'acquérir un fort capital-marque intangible (Testa, 1998), est souvent considérée comme un des principaux avantages spécifiques à la firme (Caves, 1982; Dunning, 1993).

### **2.3.2. Élément stratégique**

« Il ne peut pas y avoir de stratégie s'il n'y a pas d'allocation de ressources » (Ramanantsoa, 1984). Aussi la répartition de l'immatériel est-elle nécessairement de nature stratégique.

Pour Bounfour (2003) c'est la spécificité du management des ressources immatérielles qui permettrait d'optimiser les liaisons entre les ressources technologiques, les ressources humaines et l'ensemble des systèmes de l'entreprise.

Tezenas du Montcel (1993), mettant en évidence l'exploitation inadéquate du gisement de savoir des entreprises, fait valoir l'importance d'une gestion stratégique des ressources intangibles. Son analyse milite en faveur d'une évaluation stratégique des compétences.

Parallèlement, Bienayme (1992), reprenant la notion de « routines organisationnelles » (Nelson et Winter, 1982), soutient que l'investissement immatériel gagne sa valeur si l'effort s'inscrit dans un schéma répétitif d'actions collectives découlant de l'accumulation d'expériences passées.

Ochs (1995) précise que « l'optimisation de la compétitivité de l'entreprise nécessite de prendre en compte à la fois le caractère répétitif de l'investissement immatériel mais aussi l'intégration intellectuelle durable ». Dans cette optique, une compétence de base pourrait précisément représenter un ensemble de routines intégrées, traduisant le domaine d'excellence de la firme.

### **3- COMPÉTENCE DE BASE**

---

Une compétence de base ou compétence fondamentale<sup>6</sup>, en tant que routine organisationnelle, peut donc catalyser un enrichissement en actif intangible et se présente ainsi comme un avantage spécifique à la firme. D'où l'intérêt stratégique d'en connaître les caractéristiques et les moyens de gestion.

#### **3.1. AVANTAGE SPÉCIFIQUE À LA FIRME**

Les théories liées aux avantages spécifiques à la firme peuvent être considérées comme précurseurs de la théorie des compétences de base. Les théories d'avantages concurrentiels (Porter, 1985) et d'avantages technologiques (Cantwell, 1990) semblent avoir été prédécesseurs de la théorie des compétences fondamentales, telle que formulée par Prahalad et Hamel (1990).

##### **3.1.1. Avantage concurrentiel**

Selznick (1957) fut l'un des pionniers dans l'exposition de la notion d'avantage concurrentiel, faisant référence, de par son analyse SWOT («Strengths Weaknesses Opportunities and Threats analysis»), aux facteurs internes influençant la compétitivité de l'organisation.

Parallèlement, Porter (1985) présente une modélisation des cinq forces majeures façonnant la dynamique industrielle que sont le pouvoir de négociation des fournisseurs, le pouvoir de négociation des consommateurs, la menace d'entrants potentiels, l'existence de produits substitués et la compétition au sein-même de l'industrie.

L'auteur exposa également les concepts de chaîne de valeur et de création de valeur pour le client (Porter, 1986). « Ces notions permettent d'identifier les activités de l'entreprise qui peuvent être créatrices de valeur et conduire à une différenciation importante » (Ochs, 1995).

##### **3.1.2. Compétence technologique**

Porter (1993) met également l'accent sur le caractère cumulable de l'investissement immatériel en compétences technologiques.

---

<sup>6</sup> Nous accorderons la même signification aux termes compétences de base et compétences fondamentales.

La technologie propre à la firme a fréquemment été citée dans la littérature, en tant qu'actif déterminant de compétitivité (Cantwell, 1990; Dicken, 1992, Prahalad et Hamel, 1990). Le terme technologie englobe ici les activités de R&D, de connaissance et de savoir-faire.

En fait, le terme regroupe l'ensemble des activités à la « source de toute innovation réalisée dans l'ensemble du système de valeur de l'entreprise, tant au niveau du processus de production, des activités de marketing que des modalités d'organisation » (St-James, 1995).

### **3.1.3. Compétence de base**

La notion de compétences de base fait objet d'une attention croissante en management. Whitehall (1997) y perçoit des actifs intangibles difficilement imitables. Guilhon (1994) suggère que l'efficacité des procédures de la firme soit tributaire d'un ensemble de routines, de savoir-faires différenciés et d'actifs complémentaires. Les compétences de base traduisent ce en quoi la firme est experte, ce qu'elle fait avec confiance (Nelson, 1994), et mieux que les autres (Teece, 1998).

Senge (1990) précise qu'une compétence de base est « une version organisationnelle du know-how individuel » et se définit en tant que capacité combinant et intégrant les savoir-faires d'un ensemble de praticiens attachés à différentes unités de l'entreprise.

Prahalad et Hamel (1990), quant à eux, font appel à la notion d'apprentissage organisationnel (Argyris et Schön, 1978) et expliquent que l'apprentissage en entreprise consiste en une coordination des savoir-faires de production, conjuguée à une intégration des divers niveaux technologiques. Cette perspective est d'intérêt particulier dans la mesure où elle considère simultanément les aspects techniques, humains et managériaux.

## **3.2. CARACTÉRISTIQUES DES COMPÉTENCES DE BASE**

Selon Prahalad et Hamel (1990), une compétence de base est l'activité principale de l'entreprise qui traduit sa spécialité; ce sur quoi elle focalise son attention. La littérature reconnaît qu'une compétence est difficilement imitable, que son champ d'application potentiel est large et que, si non pratiquée, elle s'oublie. Prahalad et Hamel (1990) suggèrent trois critères spécifiques d'une compétence de base, soit une augmentation de valeur aux yeux du client, une différenciation par rapport aux concurrents et un potentiel de redéploiement.

### **3.2.1. Valeur aux yeux du client**

Une compétence de base contribue de façon significative au bénéfice tel que perçu par le consommateur. Les clients doivent donc être en mesure d'identifier l'utilité des compétences de bases. Dans cette optique, la compétence de base est supérieure à un simple savoir-faire.

### **3.2.2. Différentiation par rapport aux concurrents**

Une compétence de base, découlant généralement d'une dizaine d'années d'expérience (Prahalad et Hamel, 1990) et reflétant les forces propres à l'entreprise et à son patrimoine, est également difficile à imiter par la concurrence.

La firme, de par ses compétences de base, est donc apte à offrir des produits et services nettement supérieurs à ceux des concurrents. Il est intéressant de noter qu'une compétence de base, dans la mesure où elle est bien gérée, ne s'épuise pas avec le temps.

### **3.2.3. Redéploiement**

Parallèlement, une compétence de base permet à l'entreprise d'accéder à une large variété de marchés, conférant à la firme un intéressant niveau de flexibilité stratégique (Goddard, 1997).

Goddard (1997) suggère d'ailleurs que l'avantage majeur de l'adoption des compétences de bases réside en le basculement des efforts de la notion de produits à la notion de stratégie.

## **3.3. GESTION DES COMPÉTENCES DE BASE**

Prahalad et Hamel (1990) suggèrent une hiérarchisation possible des compétences de base. Leur métaphore de l'arbre des compétences suggère que la « méga-compétence » de la firme serve de racine aux compétences de base, lesquelles sont le tronc de l'arbre qui donne fruit aux produits et services.

Le succès commercial est donc tributaire de l'enracinement des compétences de base. D'où l'importance d'adéquatement gérer cette plate-forme de croissance (Harvey et Lusch, 1997), cette passerelle vers l'avenir (Hamel et Prahalad, 1994). Ce, via l'apprentissage organisationnel et l'innovation.

### **3.3.1. Gestion des compétences : Vers une définition**

La gestion des compétences de base peut être définie comme la façon dont la firme entend acquérir et utiliser ses compétences à travers le temps. Bien que le sujet soit relativement peu traité par la littérature, il semble y avoir consensus sur le fait que le domaine d'étude englobe l'acquisition, le développement, la diffusion et la protection des compétences de base.

L'entreprise doit d'abord identifier ses forces et ses faiblesses (Selznick, 1957), puis ses compétences fondamentales. Une entreprise qui ne posséderait pas de compétence de base devrait s'en construire, recourant à des sources internes ou externes.

### **3.3.2. Apprentissage organisationnel**

La création de compétences exige l'établissement d'un environnement propice au développement du savoir. À l'interne, l'acquisition de compétences fondamentales se fait par le biais du point d'ancrage qu'est l'apprentissage organisationnel (Drejer, 2000). Argyris et Schön (1978) insistent également sur l'importance de l'apprentissage en entreprise.

Nonaka et Takeuchi (1995) reprennent les travaux d'Argyris et Schön (1978) et y conjuguent le concept de la firme créatrice de connaissances. Reprenant également des propos similaires à ceux de Brown (1991), ils associent une innovation permanente à la création du savoir.

### **3.3.3. Innovation**

Se basant en partie sur les écrits de Polyani (1966) et percevant la firme en tant qu'organisme vivant, Nonaka et Takeuchi (1995), proposent quatre processus de conversion de connaissances se produisant simultanément en entreprise. Introduisant le concept de spirale de circulation de la connaissance, combinant les axes anthologique et épistémologique, ils furent les premiers à expliquer le phénomène de l'innovation.

La connaissance peut être divisée en deux catégories, soit la connaissance codifiée et la connaissance tacite (Polyani, 1966). Nonaka et Takeuchi (1995) mettent en évidence deux formes de connaissance tacite (cognitive et technique) et expliquent que la création n'est véritablement possible que si les croyances peuvent être intégrées à l'expérience.

Ils identifient quatre processus élémentaires de transfert de la connaissance menant à l'innovation, soit la « socialization », l'« externalization », la « combinaison » et

l'« internalization ». Une maîtrise de ces quatre modes de conversion de la connaissance semble permettre un enrichissement en compétences de base.

La « socialization » fait référence à un transfert de connaissance tacite à tacite. Elle regroupe le partage de croyances et d'expériences et peut prendre la forme de « brainstorming » ou de la formation d'un apprenti. L'« externalization » renvoie à la conversion d'une connaissance tacite à une connaissance explicite codifiée. La « combinaison » représente les transferts de la connaissance au niveau explicite et consiste en l'intégration de systèmes d'information existants afin d'en créer un nouveau. Ce mode de transfert permet des synergies au niveau corporatif. Enfin, l'« internalization » réfère à la conversion d'une connaissance explicite en connaissance tacite.

Aux yeux de Nonaka et Takeuchi (1995), le succès de la spirale de connaissance est tributaire des quatre clés du succès que sont une intention commune mobilisant l'ensemble des employés, l'autonomie des agents quant à l'exploration de domaines non prioritaires de la firme, la présence du chaos créateur catalysant le renouvellement et la redondance ou la routine (Nelson et Winter, 1982).

#### **4- LE PRÊT-À-PORTER : UN PRODUIT RELATIONNEL**

---

Une lecture des rapports financiers annuels des firmes à l'étude nous laisse présumer que l'innovation soit le premier axe stratégique de LVMH.

La maîtrise du concept du produit relationnel permet une telle innovation dynamique. Aussi, il semble que la maîtrise d'un tel concept ait le potentiel de représenter une compétence de base des plus intéressantes. Ce, notamment dans l'offre de produits ou services à valeur communicationnelle élevée, tel le prêt-à-porter. Les changements dans la phénoménologie de la mode semblent avoir catalysé une redéfinition du vêtement et une révolution de l'industrie du prêt-à-porter (Saviolo et Testa, 2005).

##### **4.1. CHANGEMENT DANS LA PHÉNOMÉNOLOGIE DE LA MODE**

Une compréhension de l'évolution de la consommation des produits de l'industrie du prêt-à-porter nécessite une brève analyse de la phénoménologie de la mode. Trois théories ont offert, progressivement dans le temps, d'intéressantes explications (Testa, 1998), soit les théories « trickle-down », « bottom-up » et « accross ».

###### **4.1.1. « Trickle-down theory »**

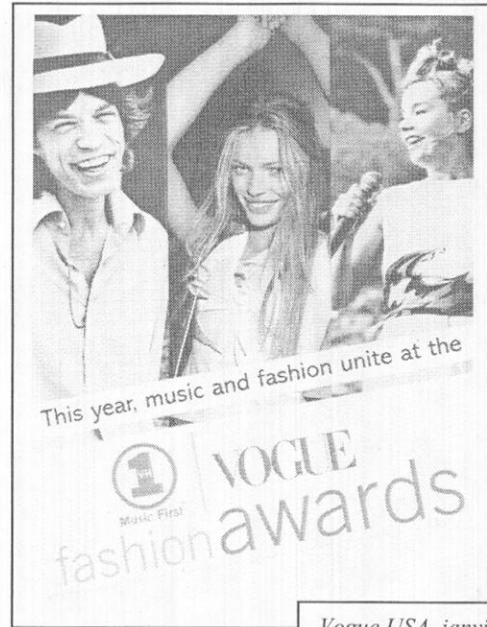
Au début du siècle, les modes nouvelles n'étaient conçues que pour la classe la plus riche de la société. À mesure qu'elles étaient copiées et adoptées par la masse, les riches s'en lassaient et adoptaient les nouvelles modes exclusives de haute-couture dictées par les designers. Depuis des années, ce modèle ne s'applique plus, la population pouvant se permettre la haute couture étant réduite à moins de deux cents femmes à travers le monde, la plupart des princesses arabes (Testa, 1998).

###### **4.1.2. « Bottom-up theory »**

Depuis les dernières décennies est apparu le concept du style personnel, n'ayant rien à voir avec la dictature de maison de couture. L'introduction d'une génération plus jeune de consommateurs, dès les années 1960, a été accompagnée d'une interprétation personnelle du style vestimentaire si intéressante qu'elle fut, à multiples reprises, adoptée par les designers et l'ensemble de l'industrie de la mode. Le phénomène « grunge » du milieu des années 1990 en est un exemple intéressant.

#### 4.1.3. « Accross theory »

Dans les dernières années, le concept de « tribus » sociales est devenu le plus adéquat pour définir la phénoménologie de la mode. La nouvelle base de segmentation de l'industrie est orientée vers les styles de vie et les valeurs communes des consommateurs. Plus que jamais, les associations sont excessivement fortes entre la mode et la musique, les célébrités, les événements sociaux, les activités sportives... Plusieurs événements, tels les « VH1 Vogue-Music Awards », sont nouvellement créés et allient l'industrie de la musique avec celle de la mode. Les vedettes du cinéma signent des



Vogue USA, janvier 2000

contrats d'exclusivités avec les maisons de couture désireuses d'accroître leur visibilité. Aussi, plus que jamais les premières rangées de défilés de mode sont bondées de célébrités.

Ce n'est aujourd'hui qu'avec des codes communicationnels spécifiquement conçus pour une « tribu » sociale particulière qu'une firme connaîtra le succès. Il devient important pour une maison de l'industrie de la mode de « personnifier », c'est à dire d'attribuer à sa griffe des traits de personnalité humaine pouvant être perçus par les consommateurs (Aaker, 1997).

#### Celebrity row Who filled the hottest seats at New York's spring collections?



Vogue USA janvier 2000

Le consommateur est devenu davantage mature et expert<sup>7</sup>. Il n'accepte plus passivement ce qui lui est proposé par l'industrie mais adoptera plutôt que les produits qui seront en symbiose avec son style de vie et l'image qu'il est désireux de projeter.

<sup>7</sup> Cremonesi, A. (1999), Responsible Marketing & Communication, Louis Vuitton Italia.



« Le consommateur passif cède sa place au consomm'acteur (C. et P. Ochs, 1991). Il a soif d'interaction avec la firme et tend à orienter ses achats vers le « produit relationnel » qui lui convient (Saviolo, 1998).

## 4.2. CONCEPT DU PRODUIT RELATIONNEL

Les conditions modelant le marketing de l'offre (Ochs, 1995) rendent désormais nécessaire une redéfinition du vêtement incluant la conception innovatrice via l'interaction avec le consommateur qu'impliquent le produit relationnel et la nécessité de personnalisation de la marque (Aaker, 1997).

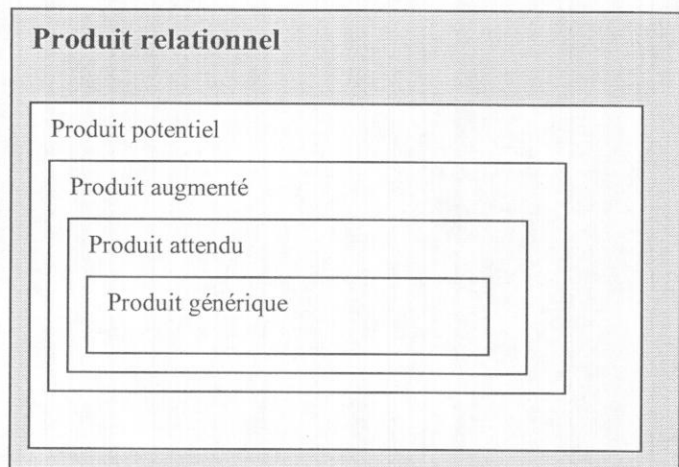
### 4.2.1. Extension de la définition du produit selon Levitt

Le point de départ de cette nouvelle définition est la représentation du produit telle que perçue par Levitt (1980) (Saviolo, 1998). Pour le consommateur, le produit est beaucoup plus complexe que son simple aspect physique. Il représente un ensemble de satisfaction de valeurs. Dans le cas des produits de luxe, c'est l'intangible qui consacre le plus de valeur au produit. Ce dernier est d'ailleurs submergé sous l'image et l'implication émotionnelle auxquelles la publicité et les promotions ont fortement contribué.

Levitt (1980) met en évidence quatre niveaux du produit, soit le produit générique, attendu, augmenté et potentiel. Le produit générique est le produit tangible. Le produit attendu englobe l'emballage et le service à la clientèle. Le produit augmenté fait référence aux attentes du consommateur excédant la normale et ayant été créés par la publicité. Enfin, le produit potentiel se définit par une idée élargie du produit qui inclue les activités ayant pour but d'accroître le potentiel séducteur du produit, lesquelles découlent principalement d'investissements immatériels (ex : R&D).

FIGURE 3<sup>8</sup>

**La notion du produit étendu:  
La dimension relationnelle**



<sup>8</sup> Saviolo, S. (1998).

C'est à cette dernière dimension qu'il est possible d'ajouter le niveau du produit relationnel, soit un objet de consommation qui devient un moyen de communication et une expression de l'identité sociale ou individuelle de la personne qui l'utilise (Saviolo, 1998) (**figure 3**). La définition du produit relationnel de Saviolo se rapproche de la notion de valeur imaginaire de Ochs (1998)<sup>9</sup> et inclus en partie la notion de la personnalité de la marque (Aaker, 1997; Jackson, 1999).

#### **4.2.2. Fonctions du produit relationnel**

Un produit relationnel sera associé à différentes identifications selon les contextes sociaux. Dans cette perspective, l'objet choisi à travers l'offre de la compagnie n'est plus d'ordre principal, du moment que le consommateur adhère au style de vie choisi et représenté par la marque.

Cette conception du produit inclut également une relation dynamique d'identification activée par le produit au sein d'un groupe de consommateurs. Performant des fonctions expressives qui varient selon les occasions, le produit relationnel est à la base de relations prenant place non seulement entre le consommateur et la compagnie mais également au sein du groupe de consommateurs potentiels lui-même, le différenciant d'autres groupes sociaux (Saviolo, 1998).

Dans une industrie, telle celle du prêt-à-porter, où la personnification de la marque facilite les interactions entre la firme et le consommateur, l'offre d'un produit relationnel revêt un intérêt stratégique de taille (Testa et Saviolo, 2005).

#### **4.2.3. Relation de confiance firme-consommateur**

Cette identification dynamique est expliquée par la théorie de gestion basée sur les ressources, les ressources principales d'une compagnie étant son savoir et la confiance qu'elle inspire (Vicari et Meragalli, 1994). La force des relations de confiance entre le consommateur et la firme, ainsi qu'entre les consommateurs qui se reconnaissent en un produit spécifique, est directement proportionnelle au degré d'implication qu'engendre l'achat. Cette implication dépend, à son tour, de facteurs économiques, sociaux et personnels liés aux produits.

---

<sup>9</sup> Il est à noter que l'emploi du terme relationnel par Ochs diffère de la signification que lui désigne Saviolo. Nous emploierons le terme relationnel pour désigner un produit qui adopte des fonctions de communication (Saviolo, 1998).

Ainsi, le secteur du prêt-à-porter véhicule, via son offre de produits, un message d'exclusivité. L'acheteur désire se différencier de ses pairs par le biais d'un bien « personnalisé ». Dans ce cas la relation de confiance se fonde entre la compagnie, la griffe et le consommateur. Cette confiance représente peut-être la ressource la plus importante d'une firme de l'industrie du luxe.

### **4.3. RÉVOLUTION DU PRODUIT RELATIONNEL**

Le concept du produit relationnel revêt une importance particulière dans l'industrie de la mode. Permettant un enrichissement en actif intangible en intensifiant l'identité et le positionnement de la marque de la compagnie, l'offre d'un produit relationnel devient garant du succès de la griffe. Plusieurs compagnies de l'industrie semblent avoir compris cette logique, participant à la «révolution» industrielle induite par la redéfinition du capital-marque de Gucci.

#### **4.3.1. Cas Gucci**

Cette firme familiale, jusqu'alors piètrement gérée, se vit confrontée à une quasi-faillite au début des années 1990. Gucci avait un logo et une identité stylistique. Or, la maison était perçue comme une griffe dépassée, ne convenant qu'au style de vie de vieilles dames. Une distribution excessive et des accords de franchises trop peu fermes étaient en train de détruire la firme. Un impressionnant dynamisme fut injecté dans identité de la marque Gucci lorsque la nouvelle équipe de gestion décida d'employer Tom Ford, un designer américain, en 1994, afin de redéfinir l'identité stylistique du produit de la compagnie et surtout l'image de sa marque.

Via une campagne de publicité marquante et diverses associations avec le monde du spectacle, de la musique et du cinéma, Gucci se redora d'une image jeune et tendance, commercialement acclamée. Le logo demeura mais les coupes des vêtements et les communications promotionnelles furent profondément altérées pour représenter une clientèle à la fois jeune et extrêmement sexy. La stratégie se révéla un succès incontestable, Gucci représentant subséquemment l'une des marques les plus en vogue du monde de la mode. L'image de la ligne de prêt-à-porter fut dès lors suffisamment forte pour mousser les ventes d'accessoires et de parfums de la compagnie.

Depuis l'époque Tom Ford, d'importants changements modelèrent l'organisation, dont la nomination de Frida Giannini en tant que désigner à la tête de l'entreprise, depuis les

défilés printemps-été 2006. Il semble que ces décisions aient été de nature hautement stratégique car, nonobstant les transformations récentes de la maison, Gucci demeure la griffe phare du conglomérat Gucci-Group, plus important compétiteur de LVMH.

#### **4.3.2. Cas LVMH**

Plusieurs maisons ont suivi l'exemple, dans l'espoir de redonner un tel souffle à leurs marques. En 1995, et en moins d'un an, Givenchy et Dior avaient engagé en tant que directeurs créatifs, deux jeunes designers tout justes sortis de la St-Martins School of Design de Londres, soit, respectivement, Alexander McQueen et John Galliano. Micheal Kors était ensuite assigné à Céline alors que Narsico Rodriguez l'était à Lowe. Quelques mois plus tard Louis Vuitton, le malletier, se dotait d'une ligne de prêt à porter supervisée par l'Américain Marc Jacobs.

Ces derniers changements majeurs, inspirés de l'exemple Gucci, furent tous orchestrés par Bernard Arnault, président-directeur général de LVMH depuis 1990. Aussi, si LVMH, en particulier sa division mode, a réussi à se hisser au sommet de l'industrie c'est que le conglomérat a non seulement compris ce concept de produit relationnel mais a remodelé chacune des entités du holding selon ce concept, unissant d'un même coup ces dernières.

À ce jour, aucune organisation ne peut se vanter de disposer d'un portefeuille de marques prestigieuses lucratives comparable à celui de LVMH. En 2006, le portefeuille de LVMH compte plus de 50 marques. Arnault (2006) explique que « numéro un mondial sur un marché en croissance, LVMH continue de creuser l'écart ». Le groupe a réalisé des ventes record en 2005, améliorant sa marge opérationnelle et augmentant de 21 % son résultat net. « Signe de la confiance des marchés financiers dans une stratégie solide et cohérente, le cours de l'action LVMH a progressé de plus de 33 % sur l'année », explique encore Arnault (2006).

---

Nous postulons que le succès de LVMH est tributaire d'une compréhension profonde de l'importance de l'offre d'un produit relationnel, laquelle fut utilisée pour remodeler chacune des entités du holding.

## **5- OFFRIR UN PRODUIT RELATIONNEL**

---

L'offre d'un produit relationnel doit, d'abord et avant tout, être conjugué d'un style de vie et d'une forte interaction avec le consommateur. Pour ce faire, l'entreprise doit reconsidérer ses activités à trois niveaux, soit l'identité de sa marque, sa stratégie de marketing et de communication, et sa structure organisationnelle (Saviolo, 1998).

### **5.1. IDENTITÉ DE LA MARQUE**

L'identité de la marque se doit d'être dûment définie avant-même que soient considérées toutes stratégies concernant le produit, la distribution, l'image ou la communication. Cette décision relève du niveau opérationnel et est ensuite communiquée au consommateur à l'aide de la panoplie d'outils marketing dont dispose la firme. Deux éléments de base forment l'identité de la marque d'une maison de l'industrie du luxe, soit son identité stylistique et l'identité de son image (Saviolo et Testa 2005).

#### **5.1.1. Identité stylistique**

L'identité stylistique de la marque est d'importance capitale car elle représente l'ensemble de codes permanents que le consommateur identifie immédiatement en tant qu'uniques à la marque (Saviolo et Testa 2005). Ces codes permanents peuvent prendre la forme de couleurs, de coupes, de logos ou de catégories de produits spécifiques. En fait, l'identité stylistique de la firme représente à la fois l'idéologie de la compagnie, ses valeurs et ses convictions.

#### **5.1.2. Identité de la marque**

L'identité de la marque correspond à l'interprétation par le consommateur du message que désire projeter la compagnie. C'est généralement avec difficulté qu'une compagnie identifie l'identité de sa marque ainsi que les diverses significations qui y sont associées (Saviolo et Testa 2005).

L'identité de la marque étant considérablement affectée par l'environnement extérieur (conditions économiques, cultures...), il peut s'avérer ardu d'allier l'image communiquée par la marque avec ses codes stylistiques. Le message que désire projeter la compagnie pouvant être interprété différemment par les consommateurs à travers le monde, il est primordial que

l'entreprise réalise la distinction entre l'identité de sa marque et celle de son image. Aussi importe-t-il que ces deux composantes soient considérées de manière synergique mais séparée.

L'offre d'un produit relationnel implique une gestion de l'identité de la marque respectant l'identité stylistique. L'approche de Kapferer (1992) rend possible une meilleure compréhension de la distinction entre l'identité stylistique et celle de la marque, perçue par le consommateur (Testa, 1998).

### **5.1.3. Approche de Kapferer**

Kapferer (1992) identifie six caractéristiques d'une marque, soit son physique, sa personnalité, sa culture, sa relation, sa réflexion et son image de soi (**figure 4**). Le « physique » représente l'image externe des produits liés à la marque. La « personnalité » fait référence au caractère de la marque à travers le temps. La « culture » implique un ensemble de valeurs. La « relation » suggère une image relationnelle entre les consommateurs. La « réflexion » fait référence au reflet de l'image du consommateur. Enfin, l'« image de soi » aide à renforcer et externaliser l'image que chacun a de soi, phénomène fréquent dans l'industrie du luxe. L'offre d'un produit relationnel implique une redéfinition de ces six caractéristiques de la marque.

Le prisme d'identité de la marque de Kapferer (1992) est particulièrement utile, en pratique, du fait qu'il présente l'avantage de clairement illustrer la « personnification » de la marque qui est à la base de l'offre d'un produit relationnel.

L'avantage d'utiliser un tel modèle consiste en le fait qu'il permette d'employer un être humain comme métaphore d'une marque.<sup>10</sup> Il en devient beaucoup plus aisé, notamment pour une firme relationnelle offrant d'abord et avant tout un message, d'entrer en relation avec la tribu sociale visée. Les consommateurs perçoivent la marque et les traits de personnalité de son caractère.<sup>11</sup>

L'utilisation en pratique du modèle de Kapferer tient également sa pertinence du fait qu'elle permette une compréhension en profondeur de la notion de l'identité de la marque.

Cette « notion d'identité de marque reste encore trop peu utilisée par les gestionnaires. Pourtant, cette identité constitue la base et l'élément fédérateur de toutes les manifestations de la marque (Atikent, 2004). En ce qui a trait à la gestion des marques, la notion d'identité revêt

---

<sup>10</sup> <http://www.12manage.com> (2006), Brand Identity Prism

<sup>11</sup> <http://www.12manage.com> (2006), Brand Identity Prism

un enjeu stratégique de taille. S'il y a des marques " plus riches " que d'autres, c'est que celles-ci bénéficient d'un potentiel d'évocation plus important et plus facilement mobilisable. (Atikent, 2004).

Au sein du secteur du luxe, et donc de l'industrie du prêt-à-porter, l'identité de la marque est une donnée stratégique non négligeable (Atikent, 2004). Elle confère un avantage concurrentiel, représentant un outil stratégique pointu en terme de gestion du capital marque (Atikent, 2004).

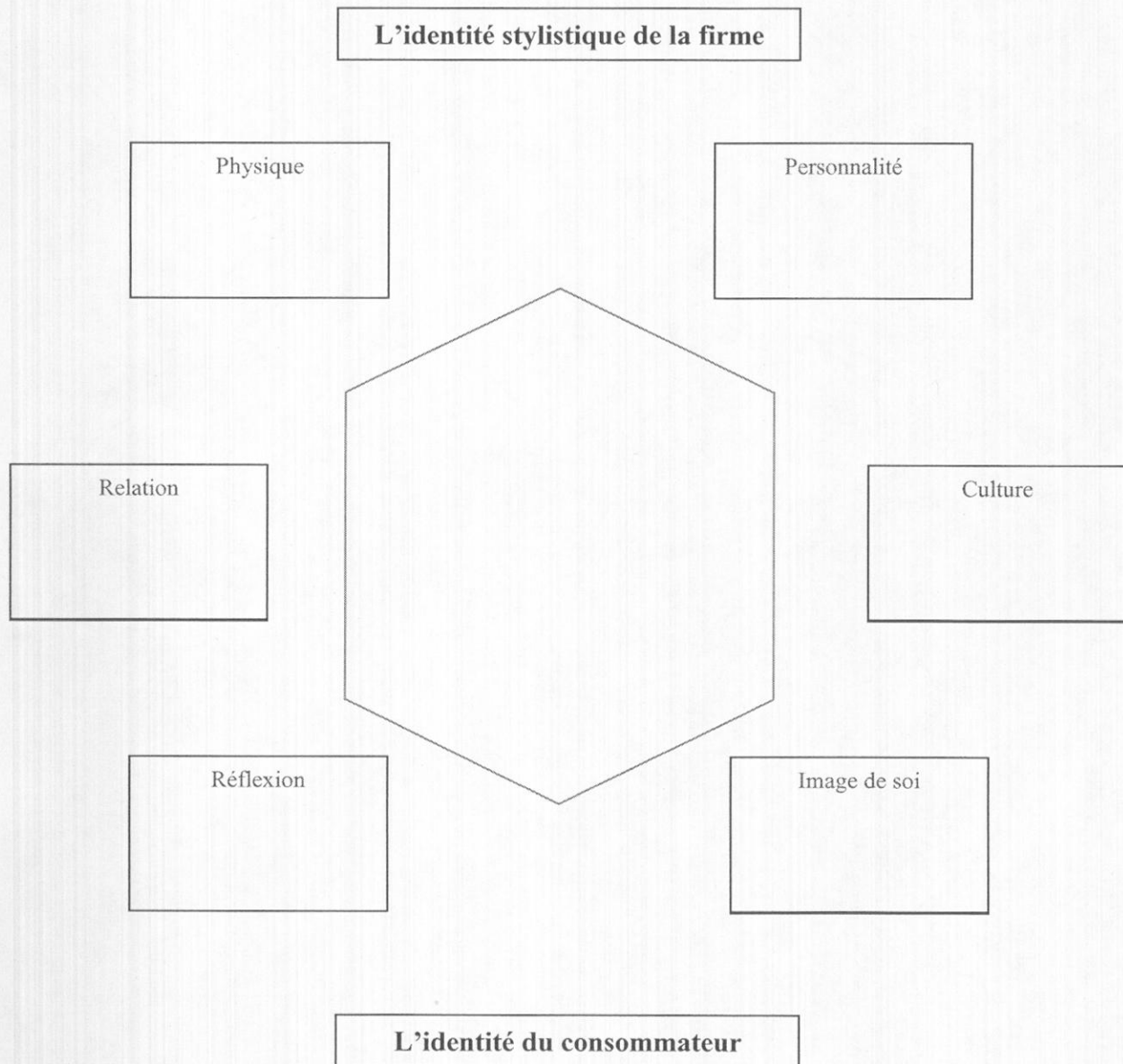
L'identité de marque, telle que modélisée par Kapferer (1992), « aura donc une incidence sur la création et la communication ainsi que sur la distribution, la production... » (Atikent, 2004).

L'information contenue dans le prisme d'identité de la marque peut aider les gestionnaires à connaître les causes du succès ou de l'échec de leurs produits et leur permet d'intervenir avec des plans marketing appropriés.

Notons que la présentation de l'approche de Kapferer et de ses implications occupe une place importante au sein des programmes des grandes écoles de gestion offrant des parcours universitaires spécialisés dans la gestion stratégique des firmes de l'industrie du prêt à porter (l'Università Luigi Bocconi, à Milan) et de l'industrie du luxe (l'ESSC – Chaire LVMH, à Paris).

FIGURE 4 :

**Le prisme d'identité de la marque<sup>12</sup>**



<sup>12</sup> Kapferer, J.N. (1992), *Strategic brand management*, Mc Graw Hill.



## **5.2. STRATÉGIE DE MARKETING ET DE COMMUNICATION**

À un niveau subséquent, la stratégie de marketing et de communication doit exprimer cette nouvelle identité de la marque aux consommateurs. Le produit relationnel a également des implications au niveau de la définition d'un marché de vêtement spécifique, dans la mesure où ce marché n'est plus simplement composé de produits à l'usage alternatif, mais bien d'un ensemble de signes pouvant exprimer un même message (Testa, 1998). Ainsi, du point de vue de l'offre, la compétition s'effectue désormais réellement au niveau du message.

Il n'est plus suffisant de limiter son offre à une niche et de la gérer. La firme se doit de considérer le consommateur tel une « variable aléatoire » (Saviolo, 1998). L'habileté créative de la firme réside en sa capacité à identifier incessamment les nouveaux segments qu'elle peut servir et à les provoquer, même si ce n'est que pour un court laps de temps. L'organisation doit être apte à réagir en temps réel à chaque stimulus émergent.

Un type de segmentation de marché axé sur les styles de vie s'impose (Saviolo et Testa 2005). La segmentation basée sur l'âge et les générations est désuète dans le monde de la mode, l'âge y étant considéré comme un « flux » plutôt que comme un cycle séquentiel irréversible (Saviolo, 1998). Les anciens paradigmes n'existent plus et il est impossible de lier un âge à l'« activewear », le « sportswear » ou le « clubwear », à titre d'exemples.

Dans ce contexte les quatre P du mix-marketing, tels qu'élaborés par McCarthy (1981) jouent des rôles en mutation.

### **5.2.1. Produit**

En plus d'offrir des produits de qualité supérieure, la firme de prêt-à-porter doit se porter garante d'une véritable « expérience » d'achat.<sup>13</sup> C'est dans un environnement feutré, entouré de personnel polyglotte ayant reçu en entraînement culturel qu'évolue désormais le consommateur. Son achat est garanti à vie et un service à la clientèle lui est offert 24 heures sur 24. Aussi, afin de maintenir et accroître la satisfaction de la clientèle, l'entreprise doit innover constamment tant au niveau du design que des matériaux. Par-dessus tout, une griffe doit lier son offre de produits à une atmosphère, un style de vie.

---

<sup>13</sup> Zichella, E. (1999), Responsable Ventes et Magasins, Louis Vuitton Italia.

### 5.2.2. Prix

« *Ceteris paribus*, dans l'industrie de la mode, la qualité perçue par le consommateur est directement proportionnelle au prix » (Saviolo et Testa 2005). Les consommateurs sont disposés à payer une prime si la forte identité d'une marque est associée à une relation de confiance. Paradoxalement, c'est l'intégration entre la compagnie et le consommateur qui est à la base de la relation de confiance permettant à cette même compagnie d'afficher un prix supérieur à celui de ses compétiteurs (Saviolo et Testa 2005). Aussi le prix élevé des produits griffés est-il une expression de la confiance qu'inspire la compagnie. Dans cette perspective, la communication joue un rôle clé, devenant l'élément essentiel de complicité entre le client et la firme, ayant en commun non pas un produit mais bien un style de vie.

### 5.2.3. Distribution (positionnement)

Développant le concept de produit en tant que message, le point de vente devient d'importance capitale. Mathur (1984) expose le « concept retail » décrivant un magasin caractérisé par un style de vie. Selon l'auteur, le point de vente tend à devenir un véritable instrument communicationnel, voire presque un musée.

Une stratégie d'intégration de la distribution est souvent favorable dans l'optique où elle présente le double avantage de « mettre en évidence l'exclusivité du produit et d'offrir une garantie renforçant la relation de confiance entre le client et la firme. »<sup>14</sup>

### 5.2.4. Communication (publicité)

La stratégie de communication liée au concept de produit relationnel est, pour sa part, centrée sur le contraste entre le maintien des codes stylistiques et du positionnement de la marque et l'évolution des produits liés aux besoins commerciaux spécifiques. Les instruments classiques de communication de l'industrie, notamment les envois postaux, les relations publiques et les défilés, ne suffisent plus, n'étant que peu cohérents avec le concept du style de vie. Aussi les compagnies doivent-elles viser l'accessibilité de la clientèle et se servir d'imagination pour rejoindre le style de vie de leur consommateur.

---

<sup>14</sup> Cremonesi, A. (1999), Responsable Marketing & Communication, Louis Vuitton Italia.

### **5.3. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE**

Au niveau organisationnel, une firme orientée vers un produit relationnel doit tendre vers une intégration des informations reçues du marché et de ses opérations. Aussi doit-elle gérer l'interrelation au sein des acteurs du système (Saviolo, 1998).

#### **5.3.1. Intégration de l'information**

Dans une logique de micro-segmentation, l'information provenant du marché est des plus précieuses, permettant une meilleure planification de la logistique industrielle et une orientation davantage adéquate de la recherche et du stylisme. L'intégration de cette information commande un contrôle de chacune des dimensions verticales de la création d'un produit relationnel, soit la production et le design, les services connexes, la communication, la distribution et la technologie de l'information (Testa, 1998). L'objectif ultime étant de synchroniser les réponses aux stimuli du marché afin de gagner en compétitivité. Jusqu'à ce jour, LVMH est le seul groupe de l'industrie du luxe à avoir réussi une intégration verticale complète.

#### **5.3.2. Gestion des partenariats**

« Cette vision de la firme implique des partenariats solides entre la firme, ses consommateurs et ses distributeurs, choisis non seulement sur la base d'une spécialisation productive mais également sur celle d'une habileté à partager et instaurer une vision stratégique commune, basée sur l'identité stylistique et l'image de la marque » (Testa, 1998).

La création d'un tel réseau de partenariat s'articule autour de petites unités organisationnelles, indépendantes tant horizontalement que verticalement, où prédomine une structure de projet en équipe. La responsabilisation et l'apprentissage organisationnel doivent être encouragés à chaque niveau de l'organisation.

« Qinn, Paquette et Doorley (1992) suggèrent que l'avantage concurrentiel des firmes soit largement tributaire de la capacité de la firme à contrôler et coordonner un réseau de relations contractuelles permettant la décentralisation des activités à l'échelle mondiale, conjugué à l'intégration des activités stratégiques créatrices d'une valeur ajoutée » (St-James, 1995), ou compétences de base.

### **5.3.3. Gestion de la relation avec la clientèle**

À l'origine traditionnelle et statique, l'organisation de la firme du prêt-à-porter doit désormais être flexible et dynamique. Offrir un produit relationnel implique une très grande interaction entre la firme et le consommateur dès le stade de production (Saviolo, 1998). Aussi la conception, l'élaboration de la valeur performance (Ochs, 1995) doit-elle être très proche des consommateurs.

La gestion des ressources humaines doit à la fois permettre et favoriser l'interaction avec la clientèle. Enfin, les systèmes de technologie de l'information doivent faciliter une communication interactive entre la firme et le « consomm'acteur » (Ochs, 1991).

---

L'offre d'un produit relationnel, tel le prêt-à-porter, de par son caractère dynamique, commande une extension et un développement des compétences base, se concrétisant par des investissements et des dépenses immatérielles. Face à l'économie du savoir ou l'économie de ruptures qui nous est contemporaines, les firmes sont en effet contraintes à réinventer en permanence leurs conditions de croissance. Ainsi assistons-nous à l'ère du marketing de l'offre. (Ochs, 1995).

Dans ce contexte, une gestion du capital marque, via la maîtrise du concept du produit relationnel, nous apparaît garante du succès d'une firme de l'industrie du prêt-à-porter. C'est l'intégration de l'innovation avec la permanence qui fait le succès d'une marque de luxe (Saviolo et Testa, 2005). Pour une firme de l'industrie du prêt-à-porter, la possibilité d'accroître le cycle de vie d'un produit dérive de l'aptitude à conserver, à travers le temps, les valeurs de base de l'offre (signifié) tout en mettant constamment à jour les codes stylistiques utilisés pour transmettre le message à la base de cette offre (signifiant).

« La capacité de créer et de maintenir une forte image de marque est un des principaux avantages spécifiques des firmes oeuvrant dans le secteur des biens de consommation » (St-James, 1995).

Une firme offrant un produit relationnel offre d'abord et avant tout un concept, une image, et la possibilité d'une profitabilité à long terme d'une telle firme dépend de son aptitude à maintenir une cohérence interne entre les produits offerts de saison en saison et le style de vie qu'ils interprètent.

C'est la symbiose du style de vie de l'identité et des images de l'ensemble des marques des conglomérats qui devrait permettre l'élévation le groupe au-delà du simple statut de holding financier. Avec la méga-compétence de base d'être maître du concept du produit relationnel, le groupe a entrepris de devenir un acteur majeur de la nouvelle économie, bénéficiant des contacts privilégiés qu'il entretient avec la clientèle de l'industrie du luxe.

Dans la nouvelle économie, « il vaut mieux être suffisamment solide, disposer d'importants capitaux propres, pour être capable de prendre des risques et être compétitif ». <sup>15</sup> Cette règle suggère d'intéressantes perspectives d'avenir pour les géants mondiaux du prêt-à-porter.

---

La littérature présentée en ce chapitre permet de formuler les grandes lignes d'analyse de la **problématique** à la base de notre étude. Depuis les années 1990, la nouvelle dynamique sectorielle de l'industrie du prêt-à-porter force les gestionnaires à adopter des stratégies de positionnement de marque novatrices. Ces stratégies doivent tenir compte du désir du consommateur d'entrer en relation avec la firme, son style de vie et ses valeurs.

L'offre d'un produit relationnel facilite une personnification de la marque (Aaker, 1997) et renforce les relations entre la firme et ses clients (Saviolo, 1998). L'offre d'un produit relationnel, tel le prêt-à-porter, commande un développement de compétences de base, se traduisant par des investissements majeurs. À l'ère du marketing de l'offre (Ochs, 1995), les firmes de l'industrie du prêt-à-porter se doivent de réinventer leurs conditions de croissance de par une personnification de leur marque cohérente avec la nouvelle base de segmentation que représentent les tribus sociales (Saviolo, 1998).

Une analyse de la littérature et un recensement de modèle et définitions permirent une modélisation d'un cadre d'étude intégré s'adressant à cette problématique.

Le prisme d'identité de la marque de Kapferer (1992) et le modèle de gestion du capital marque de Testa (1998), présentés en ce chapitre de revue de la littérature, permettent une étude dynamique de cette nouvelle problématique. Ces modèles nous serviront de références lors de notre analyse intégrée.

---

<sup>15</sup> OCHS, P. (2000), Notes de cours, HEC Montréal.

Parallèlement, nous retiendrons également les caractéristiques d'identification d'une compétence de base de Prahalad et Hamel (1990), ainsi que les conditions à la base d'une vérification de l'offre d'un produit relationnel, telles qu'exposées par Saviolo (1998).

Une analyse intégrée des ces modèles nous permettra d'identifier les compétences de base que les firmes de l'industrie du prêt-à-porter doivent développer afin d'enrichir leur capital marque et de se démarquer de la concurrence.

## CHAPITRE II

### MÉTHODOLOGIE

---

Rappelons que, **se concentrant sur le secteur du prêt-à-porter, cette étude tend à identifier les compétences de base catalysant l'accumulation de richesses intangibles.** Via la méthode de la monographie, ce mémoire, de par une analyse pointue de données secondaires, visera la vérification d'une réorganisation stratégique des entreprises de l'industrie du prêt-à-porter de LVMH basée sur l'offre d'un produit relationnel.

Notons que si l'analyse du conglomérat LVMH nous intéresse, c'est souvent Louis Vuitton, la maison emblématique du holding qui sera étudiée, pour des fins d'illustration.

Le chapitre premier de notre ouvrage présente la littérature ayant pour articulations l'évolution des concepts marketing et stratégiques, le capital intangible, les compétences de base (Pralhad et Hamel, 1991) le prêt-à-porter en tant que produit relationnel et l'offre d'un produit relationnel (Saviolo, 1998).

En chapitre second, nous proposons une exposition des piliers méthodologiques de notre analyse. Aussi, après un bref rappel de la problématique et de sa mise en contexte, les fondements théoriques et conceptuels retenus seront exposés. S'en suivra une justification des choix de nature méthodologique, de même qu'une esquisse de traitement des résultats. Les grandes lignes de ce chapitre devraient permettre au lecteur d'accéder à une compréhension des finalités convoitées par cette recherche ainsi que de son apport potentiel à la littérature.

#### 1- RECADRAGE THÉORIQUE

---

Le chapitre premier nous permet d'exposer le fait que la nouvelle économie du savoir (Abramowitz et David, 1996) instigua de profondes mutations au sein-même de la structure des industries du luxe et du prêt-à-porter. Prises en main par d'ambitieux gestionnaires, les entreprises traditionnellement gérées sous les modèles de PME familiales devinrent facettes de colossaux conglomérats.

Parallèlement à cette vague de consolidation, les changements dans la phénoménologie de la mode semblent avoir catalysé une redéfinition du vêtement et une révolution de l'industrie du prêt-à-porter. Le concept de « tribus » sociales (Saviolo, 1998) est désormais la nouvelle base de segmentation de l'industrie (Saviolo et Testa, 2005).

Il appert que les dirigeants de LVMH aient bien capté la nouvelle dynamique de leur industrie. Aussi cette étude tente-t-elle d'identifier la clé de leur réussite.

Nous suggérons que ce soit grâce au développement d'une compétence de base que LVMH a réussi à se démarquer au sein de l'industrie du prêt-à-porter. Nous postulons que ce soit la maîtrise du concept du produit relationnel qui représente cette compétence de base permettant de catalyser l'enrichissement en actif intangible, dont le capital marque, au sein de l'industrie du prêt-à-porter.

### **1.1. PROBLÉMATIQUE**

Une compréhension de la problématique à l'étude prescrit une prise de conscience du fait que la rupture de l'économie a forcé une transformation du marketing, lequel doit désormais s'adapter à une offre excédentaire et à un consommateur « gourmet » (Ochs, 1995). Le contexte rend nécessaire une redéfinition du produit. Dans cette optique, les concepts de compétences de base et du produit relationnel (Saviolo, 1998) présentés en revue de littérature nous aideront à redéfinir le prêt-à-porter et à cerner le caractère stratégique de l'intangible au sein de l'industrie.

L'offre d'un produit relationnel, tel le prêt-à-porter, de par son caractère dynamique, commande une extension et un développement des compétences de base, se concrétisant par des investissements et des dépenses immatérielles. Face à l'économie du savoir ou l'économie de ruptures qui nous est contemporaine, les firmes sont en effet contraintes à réinventer en permanence leurs conditions de croissance. Ainsi assistons-nous à l'ère du marketing de l'offre. (Ochs, 1995). Une nouvelle problématique apparaît et c'est sur cette dernière que nous désirons diriger nos efforts de recherche.

Sur quels axes stratégiques doivent s'appuyer les firmes de l'industrie du prêt-à-porter? Quelles routines organisationnelles doivent-elles privilégier?

### **1.2. QUESTION DE RECHERCHE & OBJECTIFS**

Se concentrant sur la littérature relative à l'évolution des concepts marketing & stratégiques, l'actif & le capital intangible, les compétences de base, le produit relationnel et



l'offre d'un produit relationnel, la revue de littérature présentée en chapitre premier a permis un encadrement de notre question de recherche, à savoir : **Quelles sont les compétences de base catalysant l'enrichissement en actif intangible au sein de l'industrie du prêt à porter?**

Notre questionnement a pour objectif une identification des orientations stratégiques à développer afin d'accumuler l'intangible, particulièrement le capital marque, dans cette industrie.

### **1.3. HYPOTHÈSES**

Nous suggérons que si LVMH et Louis Vuitton ont réussi à se démarquer au sein de leurs industries c'est que, d'un point de vue stratégique, ils ont développé une compétence de base qui leur est propre. Compétence de base différenciant leur offre de produits de celles de leurs concurrents.

Nous postulons que la maîtrise du concept du produit relationnel (Saviolo, 1998) représente la méga-compétence de base<sup>16</sup> (Prahalad et Hamel, 1990) ayant permis l'accumulation impressionnante de richesse immatérielle au sein des entreprises du groupe LVMH. Il s'agit là de notre hypothèse ou prémisse de départ.

Au niveau hiérarchique subséquent, nous postulons que cette méga-compétence nourrit les compétences de base que sont les fusions & acquisitions stratégiques, la distribution stratégique, les synergies au niveau corporatif et la gestion de l'image. Nous formulons l'hypothèse que ces compétences contribuent également à l'enrichissement en actifs intangibles, au sein de l'industrie du prêt-à-porter, et revêtent donc un important caractère stratégique.

De telles hypothèses nous ont amenés à conjuguer au modèle théorique de la gestion du capital marque, proposé par Testa (1998) (**annexe 5**), les compétences que nous proposons à la base d'une thésaurisation du capital marque (**figure 6**). Un modèle d'analyse consolidé, incluant les compétences de base catalysant l'enrichissement en actif intangible est ainsi proposé (**figure 6**).

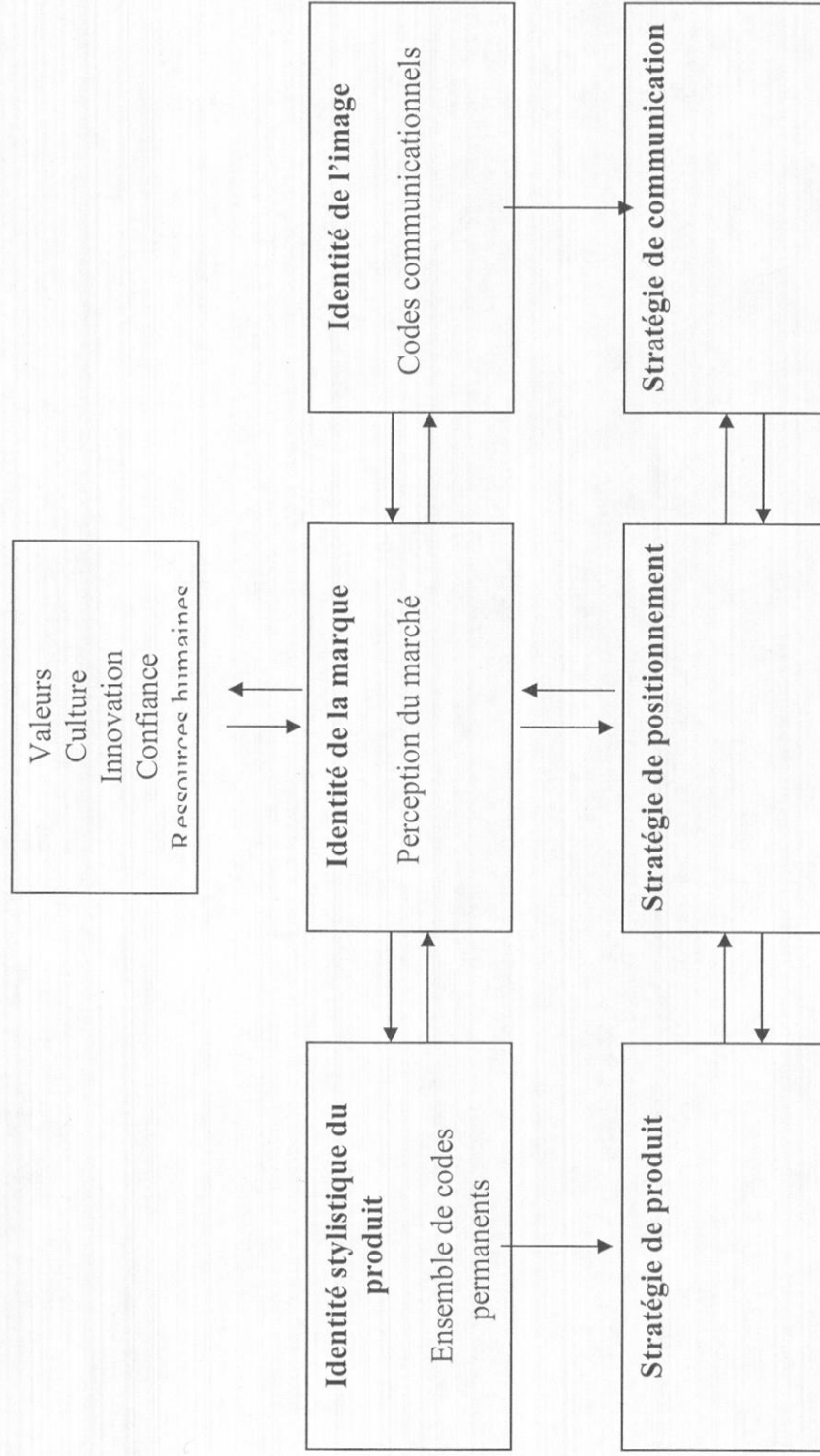
---

<sup>16</sup> Rappelons que nous utilisons le terme méga-compétence de base au sens attribué par Prahalad et Hamel (1990), via leur métaphore de l'arbre des connaissances. La « méga-compétence de base » sert de racine aux compétences de base.

FIGURE 5

Modèle d'analyse de gestion du capital marque (Testa, 1998)<sup>17</sup>

La force du prisme d'identité de la marque (Kapferer, 1992) dépend de la cohérence à ces niveaux



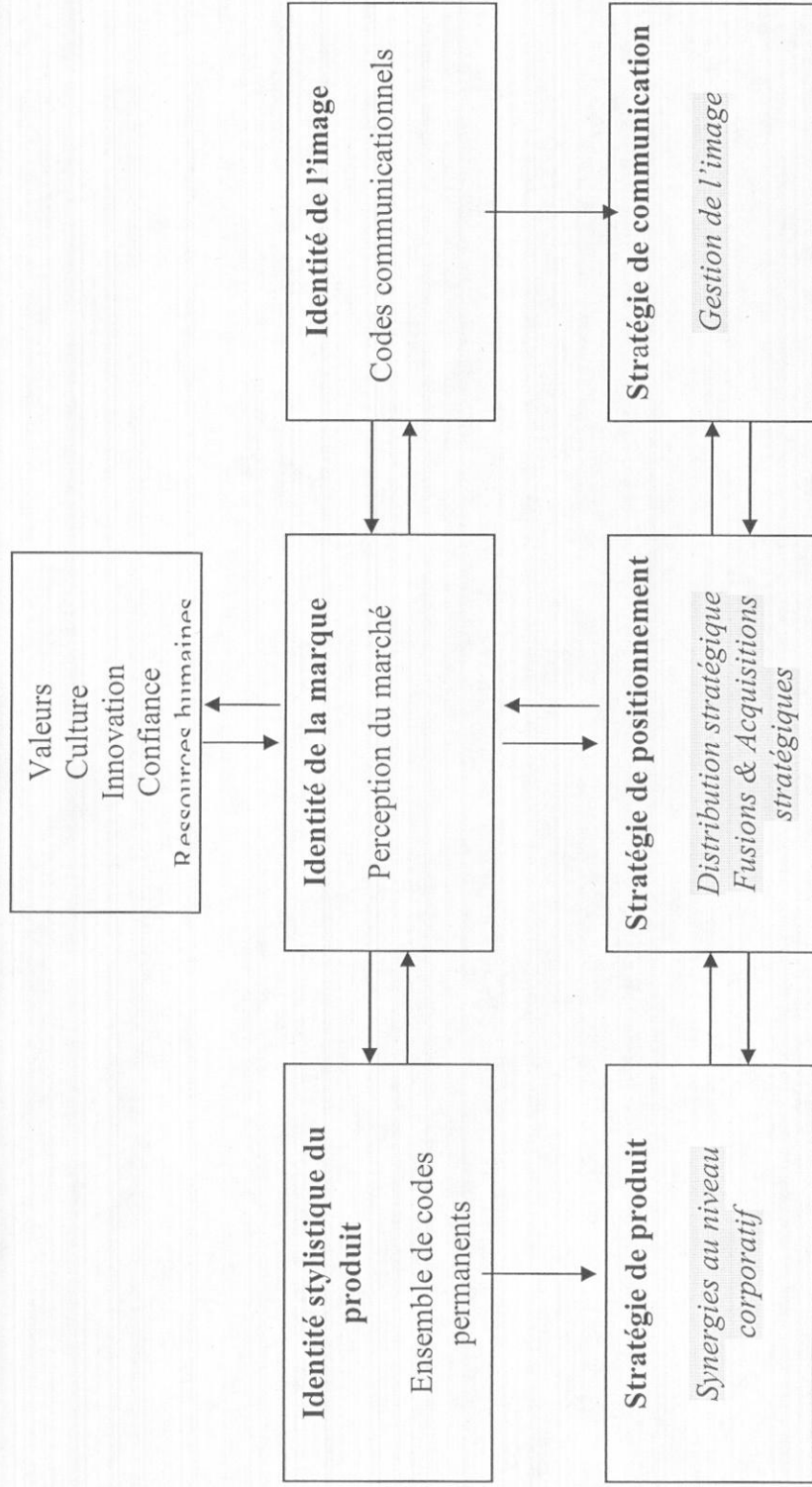
<sup>17</sup> Modèle générique proposé par TESTA, S. (1998).

FIGURE 6

Modèle d'analyse consolidé de la gestion du capital marque,  
 (incluant les compétences de base catalysant l'enrichissement en actif intangible au sein de l'industrie du prêt-à-porter)<sup>18</sup>

La force du prisme d'identité de la marque (Kapferer, 1992) dépend de la cohérence à ces niveaux

*Maîtrise du concept du produit relationnel*



<sup>18</sup> Modèle consolidé basé sur le modèle générique proposé par TESTA, S. (1998).

## **2- FONDEMENTS THÉORIQUES**

---

La formulation de ces hypothèses fut essentiellement issue d'une analyse des fondements théoriques présentés en revue de littérature. L'ère du marketing de l'offre contraint les firmes du prêt-à-porter à faire de la maîtrise du concept du produit relationnel leur compétence clé. De ce raisonnement hypothétique ont émergé les structures de notre cadre conceptuel et de notre modèle d'analyse intégrée.

### **2.1. CADRE CONCEPTUEL**

L'obsolescence du marketing traditionnel des années 1970 prescrit une connaissance accrue de la clientèle (Ochs, 1998). Aussi est-il désormais impératif de se concentrer sur les conditions de création de l'offre.

#### **2.1.1. Concept de marketing de l'offre**

Désormais, la firme doit faire preuve d'habiletés à l'innovation sans précédant. Elle doit être en mesure de créer elle-même une offre générant ses propres conditions de croissance (Ochs, 1994). Le concept du marketing de l'offre (Ochs, 1998) représente une telle génération de stratégies où sont privilégiées la création, l'exploration qualitative et la communication.

#### **2.1.2. Concept de produit relationnel**

Dans ce nouveau contexte conditionné par le marketing de l'offre, la définition-même de certains produits, dont le vêtement, doit être repensée. Il apparaît ainsi primordial de conceptualiser le prêt-à-porter en tant que produit relationnel.

Pour le consommateur, un produit relationnel constitue essentiellement un objet de communication ou d'identification sociale. Dans cette optique, l'objet choisi n'est donc plus d'ordre principal, du moment que le consommateur adhère au style de vie choisi et évoqué par la marque (Saviolo, 1998).

C'est ainsi d'abord et avant tout un concept, une image, qui est offert par l'entremise d'un produit relationnel. Aussi, la profitabilité à long terme d'une firme offrant un tel produit est tributaire de sa disposition à entretenir une cohérence interne entre l'offre saisonnière de bien et le style de vie interprété par la marque.

### **2.1.3. Concept de compétence de base**

Reprenant la métaphore de l'arbre des compétences proposé par Prahalad et Hamel (1990), nous suggérons qu'avec la méga-compétence de base que représente la maîtrise du concept du produit relationnel, LVMH a entrepris de devenir un acteur majeur de la nouvelle économie, bénéficiant des contacts privilégiés qu'il entretient avec la clientèle du luxe.

Par compétence de base, nous retenons la définition préalablement exposée de Prahalad et Hamel (1990), soit, fondamentalement, une routine organisationnelle différenciant la firme de ses concurrents et garantissant son succès auprès de la clientèle. Prahalad et Hamel (1990) citent trois caractéristiques fondamentales des compétences de bases, lesquelles seront retenues dans cet ouvrage afin de vérifier l'identité d'une compétence de base.

Intégrant innovation à l'identité stylistique (Saviolo et Testa, 2005) ou permanente de la firme, il appert que la gestion du capital marque, via la maîtrise du concept du produit relationnel, se fasse ainsi compétence de base tributaire du succès d'une firme de l'industrie du prêt-à-porter.

## **2.2. MODÈLE D'ANALYSE**

Le cadre conceptuel qui émergea de notre revue de littérature nous conduit à l'élaboration d'un cadre d'analyse intégré conjuguant principalement les travaux et modélisations de Saviolo (1998), Prahalad et Hamel (1990), Kapferer (1992) et Testa (1998) (**figure 7**).

Nous postulons que c'est une compétence de base qui a permis à LVMH et Louis Vuitton de dominer au sein de leur industrie. Si nous devons prouver le fait que, selon nos hypothèses, la maîtrise du concept du produit relationnel représente bien une telle compétence, nous devons d'abord vérifier, à l'aide du modèle proposé par Saviolo (1998), qu'il y a bien offre de produit relationnel au sein de ces organisations.

Ainsi, en trois étapes successives, nous vérifierons l'offre d'un produit relationnel par LVMH et Louis Vuitton, le fait que l'offre d'un tel produit représente une compétence de base et le lien entre une telle compétence de base et l'accroissement du capital marque.

### **2.2.1. Vérification de l'offre d'un produit relationnel**

Nous proposons une vérification première de l'offre de produits relationnels par Louis Vuitton, entreprise phare et « vache à lait » (Persoons, 2000) de LVMH. Ce, selon le modèle d'analyse proposé par Saviolo (1998).

Notre postulat suggère que LVMH ait réussi à se hisser au sommet de l'industrie du luxe, et plus particulièrement du prêt-à-porter, en remodelant chacune des entités du holding autour du concept du produit relationnel.

Tel qu'exposé en revue de littérature, Saviolo (1998) explique que, pour ce faire, l'entreprise doit reconsidérer ses activités aux trois niveaux que sont l'identité de la marque, la stratégie de marketing et de communication, et la structure organisationnelle.

### **2.2.2. Identification d'une compétence de base**

Une fois l'offre d'un produit relationnel par Louis Vuitton confirmée, nous évaluerons si la maîtrise du concept du produit relationnel représente bien une compétence de base de la maison. Les caractéristiques d'une compétence de base, telles qu'énumérées par Prahalad et Hamel (1990), nous serviront de critères évaluatifs.

Ainsi nous assurerons-nous que l'offre d'un produit relationnel soit garante d'une reconnaissance de valeur par le client, d'une différenciation par rapport aux concurrents et d'un potentiel de redéploiement (Prahalad et Hamel, 1990).

### **2.2.3. Évaluation de l'accroissement du capital marque.**

À un niveau subséquent, nous comptons évaluer la contribution stratégique de cette compétence de base qu'est la maîtrise du concept du produit relationnel à la redéfinition dynamique de l'image d'une marque de prêt-à-porter. Cet impact sera étudié à l'aide du prisme d'identité de la marque de Kapferer (1992) (**figure 4**), lequel sera à son tour analysé en parallèle avec son impact sur la thésaurisation du capital marque (Testa, 1998).

Enfin, tel que préalablement exposé, nous conjuguerons hypothétiquement au modèle théorique de la gestion du capital marque proposé par Testa (1998) (**figure 5**), les compétences que nous estimons à la base d'une thésaurisation du capital marque (**figure 6**), puis tenterons de justifier cette modélisation consolidée innovatrice.

Notre cadre d'analyse intégrée, de même que son aboutissement en une proposition d'une modélisation consolidée de la gestion du capital marque (**figure 6**), sont présentés en **figure 7**.

Selon notre raisonnement hypothétique, la maîtrise du produit relationnel représente la méga-compétence de base renforçant l'identité de la marque, tel qu'illustré à l'aide du prisme d'identité de la marque de Kapferer (1992). Nous suggérons que le fait de lier son offre de produit à un style de vie permette à la compagnie de capitaliser sur les valeurs, culture, potentiel d'innovation, confiance des consommateurs et ressources humaines de la maison. L'identité de la marque, telle que perçue par le consommateur, y gagne considérablement.

À un niveau subséquent, nous postulons, encore de par la proposition de notre modèle consolidé de gestion du capital marque (**figure 6**), que la maîtrise du concept du produit relationnel nourrit les compétences de base que sont les synergies au niveau corporatif, la distribution stratégique, les fusions et acquisitions stratégiques et la gestion de l'image.

Nous suggérons que les synergies au niveau corporatif facilitent la stratégie de produit des firmes de l'industrie du prêt-à-porter. La distribution stratégique et les fusions & acquisition stratégiques permettraient d'optimiser la stratégie de positionnement. Enfin la gestion de l'image serait un élément clé de la stratégie de communication.

Notons qu'en cinquième chapitre nous vérifierons, à l'aide des caractéristiques énumérées par Prahalad et Hamel (1990) que ces compétences soient bien des compétences fondamentales.

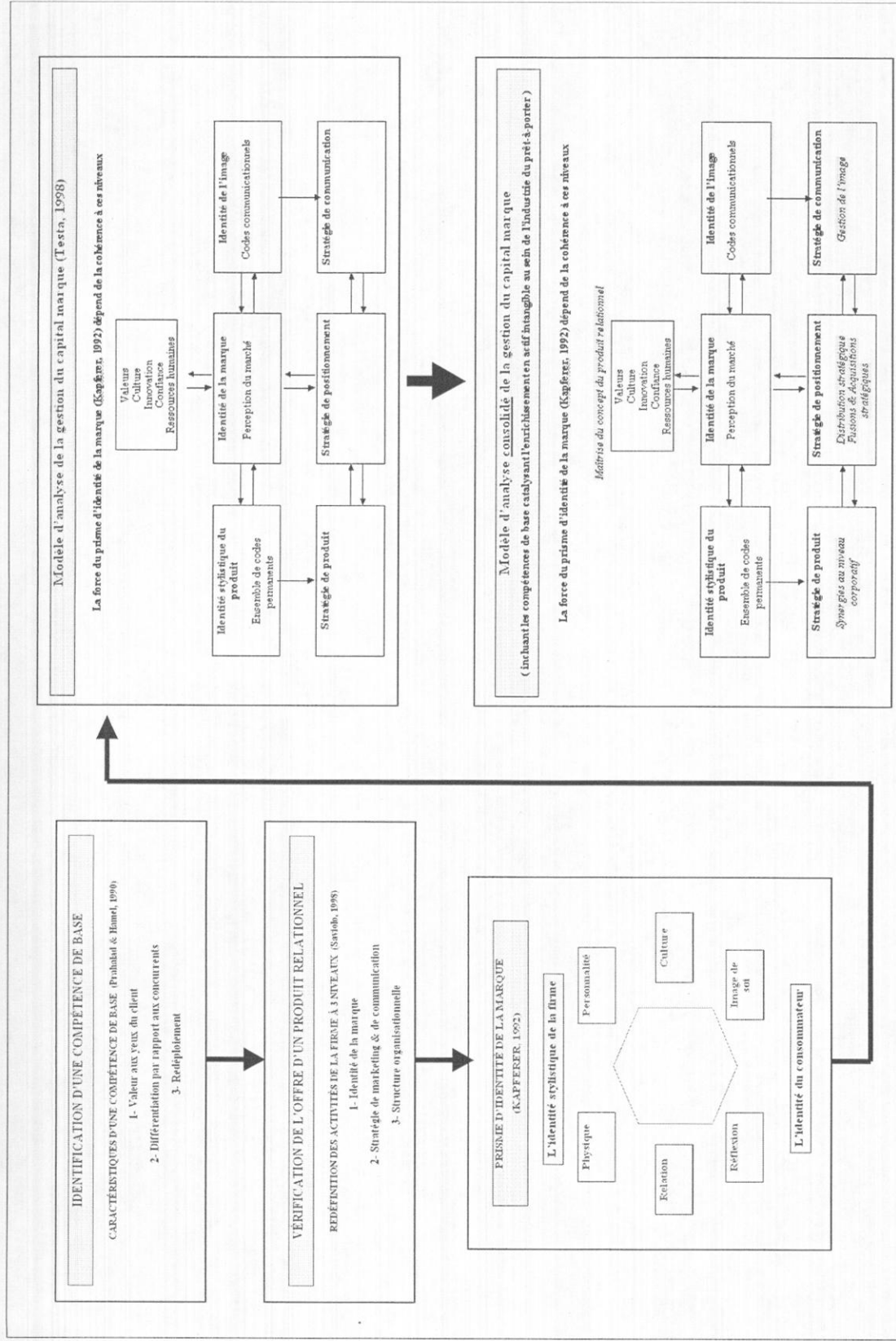
Sommes toutes, notre modèle d'analyse intégré (**figure 7**), résultant en une proposition une consolidation novatrice de modélisation du capital marque (**figure 6**), a pour finalité l'identification des compétences de base catalysant l'enrichissement en capital marque, principal actif intangible de l'industrie du prêt-à-porter.

Ainsi, essentiellement, après avoir démontré que la maîtrise du concept du produit relationnel soit bien une compétence de base, nous tenterons d'établir que la gestion du capital marque en est enrichie.





FIGURE 7: Cadre d'analyse intégrée



### 3- MÉTHODOLOGIE

---

Afin que soit adressé notre raisonnement hypothétique, il importe que la méthodologie appliquée à l'étude sache faire le pont entre nos objectifs et hypothèses, tant théoriques que conceptuels.

#### 3.1. CHOIX DE L'APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

Nous avons opté pour une démarche analytique scientifique qualitative, basée sur une recension d'un éventail exhaustif de sources de données secondaires.

La recherche de nature qualitative, par le biais de la méthode de la monographie, nous paraît l'approche méthodologique la plus appropriée au cadre de notre analyse. Les possibilités de généralisation théorique de cette approche revêtent un intérêt de taille.

##### 3.1.1. Méthode scientifique

« La méthode scientifique consiste à concevoir un modèle et à comparer ses résultats aux observations qui résultent d'expériences. Le modèle est un objet dépouillé de tout ce qui ne concerne pas les propriétés étudiées. Toute la difficulté est justement de sélectionner les éléments importants, tous et rien qu'eux. »<sup>19</sup>

L'expérience, le raisonnement et l'intuition peuvent guider une démarche scientifique. Qui plus est, « très souvent, on dispose de modèles généraux qu'on peut spécialiser »<sup>20</sup>.

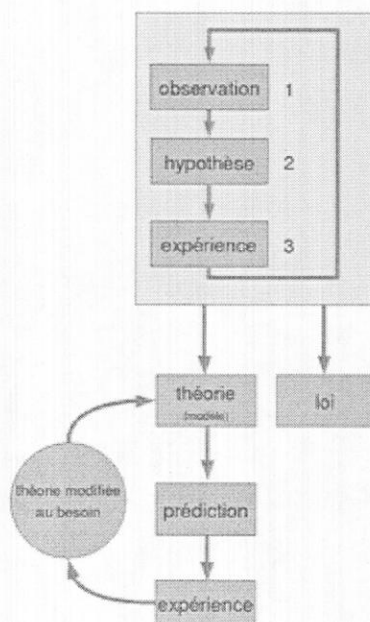
Gauthier (2004) explique que la démarche scientifique consiste essentiellement à collecter les données, à bâtir un modèle énonçant les hypothèses puis à tester le modèle afin de vérifier les hypothèses et de pouvoir formuler une conclusion, une théorie. Les étapes de la démarche scientifique sont illustrées à la **figure 8**.

---

<sup>19</sup> <http://fr.wikipedia.org> (2006) Wikipedia, L'encyclopédie libre.

<sup>20</sup> <http://fr.wikipedia.org> (2006) Wikipedia, L'encyclopédie libre.

FIGURE 8 : Étapes de la démarche scientifique<sup>21</sup>



### 3.1.2. Démarche analytique

Suivant la méthode scientifique, nous avons choisi d'adopter une démarche analytique rétrospective, basée sur les actions passées entreprises par les firmes de l'industrie du prêt-à-porter.

Ainsi, notre revue de littérature nous a permis de recenser les modèles nécessaires à la création d'un modèle d'analyse intégré, liant les travaux de Prahalad et Hamel (1990), de Saviolo (1998), de Kapferer (1992) puis de Testa (1998).

Une lecture exhaustive de la littérature spécialisée du secteur du prêt-à-porter nous a ensuite menés à réaliser que, si une compétence de base existe au sein de l'industrie, c'est certainement au sein de LVMH, leader incontesté du secteur d'activité, qu'elle est le mieux développée.

Une lecture attentive d'une vaste gamme de données secondaires nous a ensuite poussé à formuler l'hypothèse que la maîtrise du concept du produit relationnel représente la compétence de base à enjeu stratégique le plus important du conglomérat.

<sup>21</sup> <http://fr.wikipedia.org> (2006) Wikipedia, L'encyclopédie libre.

À un niveau hiérarchique subséquent, notre analyse première de données secondaires nous a conduits à la formulation d'hypothèses voulant que la maîtrise du concept du produit relationnel serve de « méga-compétence » (Prahalad et Hamel, 1990) au groupe et nourrisse les compétences de base que sont les fusions & acquisitions stratégiques, la distribution sélective, les synergies au niveau corporatif et la gestion de l'image.

Une fois ces hypothèses formulées, elles furent insérées dans le modèle de gestion du capital marque de Testa (1998) (modèle consolidé de la gestion du capital marque – **figure 6**); puis incorporées à notre cadre d'analyse intégrée (**figure 7**).

Nous avons alors repris une recherche de données secondaires, via une approche monographique rétrospective, afin de vérifier la validité du modèle d'analyse consolidé de la gestion du capital marque que nous proposons.

C'est cette vérification du modèle d'analyse consolidé, incluant les compétences de base catalysant l'enrichissement en actif intangible au sein de l'industrie du prêt-à-porter, qui représente le cœur de notre étude.

### **3.1.3. Approche qualitative**

L'identification d'une compétence de base prescrit une compréhension en profondeur de la dynamique sectorielle. Or, dans le cas de l'industrie du prêt-à-porter, l'atteinte d'un tel savoir se complexifie considérablement de la quasi-absence du sujet au sein du corpus littéraire. En effet, seul un nombre restreint d'études s'est attardé sur les antécédents au succès des firmes de l'industrie du prêt-à-porter. De surcroît, les critiques sont nombreuses quant au manque de rigueur méthodologique dans l'établissement d'indicateurs d'enrichissement en actifs intangibles (Ochs, 1995) ainsi que dans la circonscription du concept même de compétence de base (Prahalad et Hamel, 1996).

Un tel contexte nous conduit, de surcroît, à orienter nos efforts de recherche à même le « pourquoi » et le « comment » du succès des firmes de holdings financiers tel LVMH. La compréhension du phénomène dans sa globalité étant visée, la recherche de nature qualitative nous paraît idéale. Washeux (1996) et Maxwell (1996) renchérissent, exposant l'attrait de ce genre de recherche dans le cadre d'études, telle la nôtre, considérant les spécificités et différences contextuelles.

### **3.1.4. Monographie**

Notre analyse fait principalement appel à la monographie (Muchielli, 1996). Une telle démarche se veut l'étude, sous tous ses aspects (formel, réglementaire, organisationnel, physique, géographique, écologique, historique économique, démographique, psychosociologique, psychologique, social, culturel...) du fonctionnement d'une entité humaine ou sociale (organisation, entreprise, service, village...) (Muchielli, 1996).

La monographie fait appel aux approches systémique et communicationnelle afin de dépeindre les interactions entre les divers sous-systèmes. Le dictionnaire le Petit Robert décrit la monographie comme une «étude complète et détaillée qui se propose d'épuiser un sujet précis relativement restreint».

Cette approche méthodologique accorde une importance particulière à la notion de sensibilité théorique du chercheur. Muchielli (1996) explique que « la notion de sensibilité théorique renvoie à la possibilité, pour un chercheur, de faire une lecture nuancée d'un phénomène ». « C'est donc mettre à profit les mots, les concepts, la terminologie héritée de la formation disciplinaire ou acquise au fil de l'expérience de recherche avec comme objectif de hisser à un niveau plus élevé d'abstraction et de valeur explicative le regard posé sur un vécu, une situation ou une action ».

Afin de bien cerner l'enjeu stratégique de la maîtrise du concept du produit relationnel au sein de l'industrie du prêt-à-porter, nous étudierons d'abord en profondeur l'histoire, les marchés et la mission d'entreprise de LVMH et de Louis Vuitton. Les résultats de cette recherche seront présentés dans un chapitre de mise en contexte.

Par la suite, nous présenterons le fruit de nos recherches de données secondaires, visant la vérification de notre modèle d'analyse consolidée de gestion de la marque, de manière à suivre la logique de notre modèle d'analyse intégré (**figure 7**).

## **3.2. CUEILLETTE D'INFORMATION**

Notre choix quant à l'adoption d'une approche analytique qualitative conduite via une monographie nous mène à privilégier l'utilisation de l'observation documentaire de données secondaires.

### **3.2.1. Données secondaires**

Gauthier (2004) explique que l'observation documentaire représente « la consultation de documents desquels on extrait des informations factuelles, que ce soit des statistiques, des résultats financiers ou des déclarations.

Ainsi, une consultation de données secondaires contribuera à parfaire notre revue de littérature, amplifiant notre degré d'abord de familiarité puis de compréhension du sujet à l'étude. Cette cueillette d'information présente les avantages d'être moins coûteuse et davantage rapide qu'une recherche de données primaires.

Tel qu'exposé par Washeux (1996), le matériel secondaire devrait également permettre la formulation de pistes de recherche servant de guide à l'interprétation thématique.

### **3.2.2. Sources de données secondaires**

Les thèmes mis en évidence par une étude de la littérature servent de point de départ dans notre analyse de données secondaires. Nous étudierons donc ainsi, sous les thématiques retenues, des articles de revues scientifiques, des coupures de journaux, des dictionnaires, des livres, des revues spécialisées et des sites Internet.

En annexe (**annexe 1**) se retrouve une classification des sources documentaires qui auront permis une analyse des compétences de base catalysant l'enrichissement en actif au sein du secteur du prêt-à-porter de LVMH.

### **3.2.3. Étude de cas**

La nature qualitative de notre étude nous a conduit à adopter une méthode discrétionnaire de sélection d'études de cas. Si cette méthode non probabiliste peut être critiquée pour son manque d'inférence statistique, elle revêt l'avantage de permettre une analyse en fonction de l'intensité du phénomène étudié.

Gauthier (2004) explique d'ailleurs que l'étude de cas est indiquée pour l'analyse systématique d'une situation particulière. Selon l'auteur la méthode est idéale si l'on poursuit les buts de découvrir et d'analyser. Gauthier (2004) renchérit qu'« il n'y a pas de réponse toute faite à l'étude de cas », que « chaque cas est unique ».

Wacheux (1996) définit l'étude de cas comme « analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications ». L'auteur ajoute que « l'étude de cas permet d'intégrer la dimension chronologique, de

comprendre les causalités, donc de repérer comment les configurations se forment et se déforment au cours du temps dans le contexte».

Dans cet ordre d'idées, nous avons choisi comme cas à l'étude le plus important acteur de l'industrie du luxe et du prêt-à-porter, à l'échelle mondiale, en l'occurrence LVMH. À-même ce groupe n'a été retenu que la griffe emblématique, soit Louis Vuitton.

Le choix de ce conglomérat, et de sa marque phare, comme cas à l'étude s'explique du fait qu'ils se démarquent considérablement de la concurrence. Si une compétence de base, telle la maîtrise du concept du produit relationnel, est bien à la base du succès des firmes de l'industrie du prêt-à-porter, ce serait donc au sein des ces organisations que le phénomène serait le plus aisément observable.

## **4-TRAITEMENT DES RÉSULTATS**

---

Une collecte d'information via données secondaires pouvant culminer en un amas déroutant d'informations, nous prions un traitement systématique de l'ensemble des renseignements. Gauthier (1998) estime qu'un tel traitement contribue à minimiser les biais dans l'interprétation des résultats. Dans un même ordre d'idées, une organisation thématique et une triangulation de nos résultats devraient restreindre la portée des limitations de notre étude.

### **4.1. ORGANISATION DES RÉSULTATS**

Un traitement intégral des sources d'information est essentiel si l'on veut se prémunir du biais pouvant être induit d'hypothèses au cœur-même du modèle d'analyse retenu. Aussi est-ce important, afin que soient considérés chacun des éléments, que notre lecture soit attentive et que l'organisation des données reflète les thématiques à l'étude.

#### **4.1.1. Classement des données**

La lecture de sources de données ne saurait être réellement efficace si elle n'était suivie d'une ré-organisation thématique des informations. Il est des plus indiqués d'établir une matrice de recherche permettant un classement thématique logique des informations (Yin, 1994), ou une grille d'analyse des résultats (Roux, 2002).

Roux, professeur titulaire de la Chaire LVMH à l'ESSEC, propose une évaluation des marques, sujet au cœur de ce mémoire, à travers une double grille de critère (2002). Elle développa cette grille, que nous reprenons, lors de la direction d'une étude pour la Comité Colbert, portant sur l'analyse des stratégies gagnantes des marques (2002). Cette grille de classement de données est présentée en annexe (**annexe 2**).



## **4.2. VALIDATION DES RÉSULTATS**

Si une organisation minutieuse des résultats en facilite l'interprétation, seule une étape rigoureuse de validation permet la confirmation de l'utilisation appropriée des démarches et instrumentations méthodologiques.

### **4.2.1. Utilisation de sources multiples**

Une identification réussie des compétences de base contribuant à l'accumulation du capital marque dans l'industrie du prêt-à-porter est tributaire d'une profonde compréhension de la dynamique du secteur. Aussi avons-nous choisi d'avoir recours à différentes sources de données afin de bien couvrir notre problématique (**annexe 1**).

### **4.2.2. Triangulation**

Cette utilisation de sources multiples recoupe les prescriptions d'une validation par triangulation. Ce précepte méthodologique prône effectivement une multiplication des sources et des méthodes de collecte informationnelle.

Dans le cadre de notre étude, les données secondaires doivent être croisées afin que soient mises en évidence les redondances et dissimilitudes.

Ainsi, par exemple, les données des articles de journaux spécialisés sont comparées à celles des rapports annuels et de la communication financière. Seules les données qui ne présentent pas de dissimilitude au niveau des différentes sources informationnelles sont considérées valides et sont conservées.

## **4.3. LIMITES DE RECHERCHE**

La triangulation des données devrait accroître la fiabilité des résultats de l'étude. Notre raisonnement méthodologique serait toutefois incomplet sans une étape de prise de conscience des limitations de notre démarche. Aussi considérons-nous important de mentionner certaines limites de notre étude, tant au niveau de l'approche méthodologique qu'au niveau du processus de collecte de données.

### **4.3.1. Limitations de l'approche méthodologique**

La nature qualitative de notre approche méthodologique peut faire l'objet de critiques. Nous avons jugé cette démarche adaptée à notre recherche descriptive. Or, nous

reconnaissons la composante subjective de cette approche. Les expériences et les inclinaisons personnelles du chercheur peuvent biaiser l'allure des résultats.

#### **4.3.2. Limitations du processus de cueillette d'information**

La rigueur méthodologique de l'analyse peut également souffrir du fait que les choix des sources d'information sont à la fois discrétionnaires et limitées. Aussi, certaines sources peuvent tout simplement avoir été omises.

---

Nonobstant les limitations méthodologiques inhérentes à l'étude, notre processus d'identification des compétences de base catalysant l'enrichissement en actif intangible au sein de l'industrie du prêt-à-porter devrait constituer un apport d'intérêt considérable pour la littérature sectorielle.

Aussi, malgré le manque d'inférence statistique de notre analyse de cas, les compétences de base à maîtriser pour assurer le succès d'une firme du prêt-à-porter devraient être sensiblement les mêmes, à quelques différences contextuelles près, pour l'ensemble des produits dits relationnels. D'où l'espoir d'une extension possible de la théorisation.

### CHAPITRE III

#### MISE EN CONTEXTE

#### ANALYSE DES CAS LOUIS VUITTON & LVMH

---

Notre étude s'intéresse principalement à l'industrie du prêt-à-porter. Or, les résultats de cette étude devraient pouvoir servir aux dirigeants de l'ensemble des firmes offrant un produit relationnel, particulièrement celles de l'industrie du luxe.

Afin de mieux comprendre la portée de cette étude, il importe de bien saisir les concepts de luxe et de prêt-à-porter. Aussi est-il essentiel de connaître les cas à l'étude, soit LVMH et Louis Vuitton.

Conformément aux prescriptions de l'approche de la monographie, l'histoire, la mission d'entreprise et les différents marchés de LVMH et de Louis Vuitton seront présentés dans ce chapitre. Suite à cette mise en contexte, le lecteur devrait davantage saisir l'importance et le caractère stratégique du produit relationnel au sein de l'industrie du prêt-à-porter.

#### 1- INDUSTRIE DU LUXE

---

La production et le commerce du luxe existent depuis l'aube des civilisations. « Le luxe a joué un rôle important dans les anciennes sociétés et dans leurs activités économiques. Il suffit de citer les pyramides, tombeaux des pharaons ensevelis avec leurs trésors » (Persoons, 2000) ou encore la quête de métaux rares, de bois précieux, de pierres et d'essences exotiques.

« Ce n'est cependant qu'à partir de la Renaissance qu'une distinction plus claire est faite entre le luxe et l'art, ou plus précisément entre les arts mécaniques relevant du travail des artisans et les beaux-arts, œuvres des artistes » (Persoons, 2000). L'industrie du luxe regroupe l'ensemble des métiers de ces artisans « qui ont développé des savoir-faires originaux pour produire des objets utilitaires étroitement associés à la beauté » (Persoons, 2000).

Castarède (1992, 1997) classe les activités du luxe contemporain par secteurs. La figure suivante (**figure 9**) illustre la typologie des activités du luxe selon l'auteur. Notons que

l'ensemble de ces activités a pour finalité la production d'objets ou de services relationnels à fonctions communicationnelles.

**FIGURE 9**

**Les activités dans l'industrie du luxe (Cstarède, 1992, 1997)**

Marché culturel	- Marché de l'art
Moyens de transport	- Automobiles - Yachts - Avions privés
Équipements de la personne	- Haute couture - Prêt-à-porter - Parfumerie - Accessoires de mode - Maroquinerie - Chaussures - Cosmétiques - Horlogerie - Joaillerie - Bijouterie
Loisirs	- Croisières - Cercles de luxe - Sports de luxe (polo, chasse, etc.)
Équipements de la maison	- Art de la table - Cristallerie - Orfèvrerie - Faïence
Habitats	- Les résidences du luxe - Achat ou restauration de châteaux - Décoration de luxe
Alimentaires	- Vins et spiritueux - Épicerie de luxe - Restaurants de luxe

Les produits et services de luxe ne sont pas achetés que pour leurs qualités utilitaires ou fonctionnelles. Pour certains, ils peuvent sembler superflus. « Il est cependant faux de croire que le luxe est inutile. En fait, il est essentiel car il est l'expression de l'imaginaire le plus profond de l'être humain » (Persoons, 2000).

Les produits de luxe sont principalement achetés pour leurs fonctions communicationnelles. D'où l'intérêt stratégique, au sein de l'industrie, de la maîtrise du concept du produit relationnel. Liant son offre de produit à un style de vie, une firme offrant un produit relationnel est davantage en mesure de rejoindre la « tribu sociale », nouvelle base de segmentation (Saviolo, 1998), de ses consommateurs.

Reprenant ce concept de style de vie, Françoise Montenay, présidente de Chanel SAS et présidente du Comité Colbert, élue en 26 juin 2006 pour un mandat de quatre ans, « croit passionnément au luxe et à son pouvoir d'émerveillement ».

Regroupant aujourd'hui 69 maisons françaises du luxe, le Comité Colbert fonctionne depuis 52 ans sous la forme d'une association dont les missions sont de constituer une référence au cœur du luxe français, de partager une même ambition internationale et de promouvoir une vision commune de l'importance du savoir-faire, de la création et de l'éthique professionnelle.

Suivant une typologie assez proche de celle de Castarède (1992, 1997), le Comité Colbert (2006) classe les secteurs d'activités du luxe français en 10 métiers, soit l'argent & le bronze, le cristal, le cuir, l'édition & la décoration, la faïence & la porcelaine, l'hôtellerie & la gastronomie, l'or & les matières précieuses, les métiers du parfum, les métiers de la vigne et la couture & la mode.

## **2- INDUSTRIE DU PRÊT-À-PORTER**

---

C'est particulièrement sur ce dernier métier de la couture et de la mode française que portera cette étude. Notre analyse se concentre effectivement sur le secteur du prêt-à-porter. Définissons alors ce que représente l'appellation prêt-à-porter, la différenciant de l'appellation haute couture.

La haute couture, ayant vu le jour en France au début du vingtième siècle, représente ce que la mode a de plus exclusif à offrir. L'appellation « haute couture » est protégée et est régie par un grand nombre de critères formels (nombre d'employés, nombre de « fitting », participation aux défilés...). Chaque année, le ministère français de l'industrie émet officiellement une liste des maisons éligibles à porter l'appellation couture.

Chaque pièce couture est unique au monde et n'a été fabriquée que par la crème des artisans pour chaque catégorie de production, la plupart basés en France. Les tissus, les rubans, les dentelles, le cuir, les bijoux, les plumes, les fleurs, les broderies qui ornent les créations de haute couture sont de la plus grande qualité et sont absolument exclusifs.

Les maisons de haute couture affichent typiquement des prix variant entre 30 000 USD et 100 000 USD par morceau. Il n'est pas surprenant que le nombre de consommateurs de l'industrie se limite à environ une centaine de femmes (surtout des princesses arabes (Testa, 1998)) à travers le monde. C'est que la haute couture fait aujourd'hui partie des beaux-arts (Saviolo et Testa, 2005).

Or, toute maison de haute couture présente également une ligne de prêt-à-porter, laquelle est garante de retours sur investissements beaucoup plus intéressants. Lanvin, Chanel, Balenciaga, Lacroix et Dior font partie de ce groupe sélect de maisons de haute couture, produisant également leur ligne de prêt-à-porter davantage lucrative.

Qui plus est, les revenus à la baisse de l'industrie de la haute couture ont poussé plusieurs maisons à abandonner complètement le « fait sur mesure » pour se concentrer uniquement sur le prêt-à-porter. Il en demeure que les lignes de prêt-à-porter sont dessinées par des designers de renom et gardent un cachet d'exclusivité, de par leurs collections limitées et leur prix élevé (typiquement dans une fourchette allant de 500 USD à 10 000 USD par morceau). Des maisons comme Gucci, Prada, Calvin Klein et Louis Vuitton sont de bonnes illustrations de maisons de prêt-à-porter.

Notons d'ailleurs que pour l'ensemble de l'industrie, ce ne sont plus les vêtements exclusifs qui représentent les revenus les plus importants de l'entreprise. La présence sur les

passerelles porte son pesant d'or en gestion de l'image d'exclusivité de la marque (Saviolo et Testa, 2005).

Or, ce sont aujourd'hui les déclinaisons de ligne, les accessoires, les chaussures, les bijoux, les lunettes, le parfum... qui offrent le potentiel de revenus le plus important. Réalité qui semble avoir été très bien comprise par les dirigeants des sociétés de LVMH.

LVMH semble avoir compris que le fait de lier l'offre de ses produits à un style de vie particulier renforce l'image de ses marques, lesquelles sont reflets des valeurs et cultures des maisons. Le capital marque représentant la ressource la plus importante dont dispose une firme de l'industrie du prêt-à-porter (St-James, 1995), l'enjeu stratégique de la maîtrise du concept du produit relationnel au sein de l'industrie devient évident.

Le concept du produit relationnel revêt une importance stratégique particulière dans l'industrie de la mode, étant donné que la personnification de la marque qu'il admet permet aux firmes de l'industrie de soutenir une grande variété de produits connexes griffés. L'idée est d'enrichir le capital marque dans le but ultime de rafler les profits les plus intéressants (Jana, 2006).

De par leur offre d'une déclinaison de produits dont le potentiel communicationnel a stratégiquement été exposé dans sur les passerelles du prêt-à-porter, les maisons du conglomérat LVMH font preuve d'une maîtrise du concept du produit relationnel se traduisant par d'intéressantes retombées économiques.

### 3- MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON

---

Employant, en 2006, 65 000 personnes à travers le monde, Moët Hennessy Louis Vuitton est le plus important holding financier de l'industrie mondiale des produits de luxe. LVMH est leader mondial de la fabrication et aussi de la distribution des produits de luxe<sup>22</sup>.

Le jeune groupe français toujours en pleine expansion détient un portefeuille de marques impressionnant dans les cinq métiers des vins et spiritueux, mode et maroquinerie, parfums et cosmétiques, montres et joaillerie et distribution sélective. Moët & Chandon, Dom Pérignon, Louis Vuitton, Céline, Givenchy, Kenzo, Christian Dior, Guerlain, TAG Heuer, Chaumet et Le Bon Marché ne sont que quelques exemples des plus de 50 marques prestigieuses détenues par LVMH (**annexe 3**).

En 2005, LVMH rapportait des ventes de près de 14 milliards d'euros (**figure 10 ; figure 11**) en plus de 1700 magasins, à l'échelle du globe<sup>23</sup>. Une histoire de fusions-acquisitions impressionnante de même, une constante exploration de nouveaux marchés et une mission d'entreprise axée sur l'innovation et la thésaurisation du capital marque peuvent expliquer de tels résultats.

#### 3.1. HISTOIRE

Originellement issu du rapprochement, en 1987, de Moët Hennessy et de Louis Vuitton, le groupe s'est fortement développé par croissance interne (Louis Vuitton, Moët & Chandon, Hennessy, Parfum Christian Dior) et externe, sous la tutelle de Bernard Arnault.

Rachetant les restes de l'empire Boussac, dont la maison de couture Dior, en 1984, ce polytechnicien ambitieux, mettra sur pied la maison Christian Lacroix et s'alliera ensuite au brasseur britannique Guinness pour racheter 24 % du capital de LVMH, rapprochement de Louis Vuitton, Veuve Clicquot Ponsardin et Moët Hennessy. Arnault en devient le PDG en 1990.

En 1993, LVMH rachète le quotidien économique la Tribune et fait l'acquisition de Kenzo. En 1994, l'empire acquiert le joaillier Fred et le parfumeur Guerlain. En 1996, Arnault met la main sur Céline puis rachète DFS (Duty Free Shopper), le leader mondial de la distribution de luxe, ainsi que Sephora.

---

<sup>22</sup> LVMH (2006), Communication financière.

<sup>23</sup> LVMH (2005), LVMH en bourse, La passion créative.



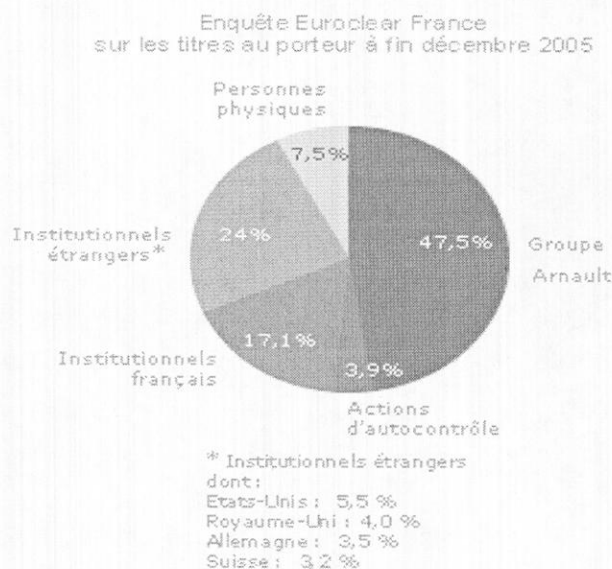
À travers cette série de fusions et d'acquisitions qui perdura, Arnault est devenu spécialiste des montages financiers qualifiés de « poupées russes », reposant sur une contribution limitée aux fonds propres de l'entreprise.

De tels stratagèmes ont permis à Bernard Arnault de démultiplier la contribution ultime de la personne physique. En 1990, Le Groupe Arnault contrôle ainsi 85,6% de Financière Agache, qui possède 98,6% de Bon Marché Holding, qui contrôle 58,9% de Christian Dior, qui contrôle 100% de Financière Jean Goujon, qui possède 42,5% de LVMH<sup>24</sup>. La cascade de holding comptait 11 étages en 1991.<sup>25</sup>

Consacré maître de ces montages financiers de « poupées russes » extrêmement sophistiqués, Bernard Arnault connaît une réussite exceptionnelle. Si certains ont dû faire les frais de sa gestion sans état d'âme, tous reconnaissent son sens de l'opportunité et son audace. LVMH est détenu à 47,5% (et 64% de droit de vote au 31 décembre 2004) par le groupe Arnault, et donc à travers lui par Bernard Arnault (**figure 10**).

**FIGURE 10 : Structure du Capital de LVMH, en 2005<sup>26</sup>**

## STRUCTURE DU CAPITAL



<sup>24</sup> <http://www.boursilex.com> (1991), 1986 Le capitalisme sans capital, Vie des affaires, Boursilex.

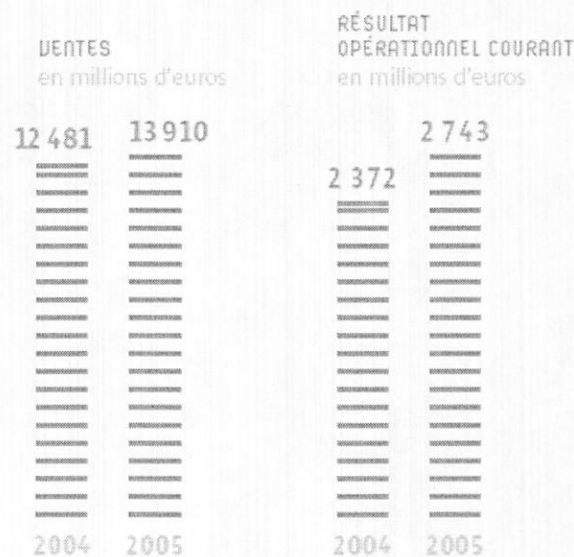
<sup>25</sup> <http://www.boursilex.com> (1991), 1986 Le capitalisme sans capital, Vie des affaires, Boursilex.

<sup>26</sup> LVMH (2005) LVMH en bourse, La passion créative.

Selon le classement 2006 du magazine Forbes des plus grandes fortunes de la planète (publié jeudi 9 mars 2006), la fortune personnelle de Arnault le place au septième rang mondial, avec une fortune de 21,5 milliards.

Sous la direction de Arnault, le conglomérat a réalisé, en 2005, un chiffre d'affaires de 13,9 milliards d'euros, pour un résultat opérationnel de 2,8 milliards d'euros et un résultat net de 1,3 milliards d'euros (**figure 11 ; figure 12**).

**FIGURE 11 : Ventes et résultats opérationnels courant de LVMH, 2004-2005<sup>27</sup>**



### 3.2. MISSION D'ENTREPRISE

Synonyme d'élégance et de créativité, le groupe LVMH a pour mission de se faire ambassadeur international des qualités les plus raffinées de l'art de vivre occidental. Alliant tradition et innovation, Arnault (2006) aspire à apporter rêve et fantaisie par ses produits et la culture qu'ils représentent.

« Cinq impératifs constituent des valeurs fondamentales partagées par tous les acteurs du groupe LVMH. Ces valeurs et l'ensemble des aspects qu'elles recouvrent ont fait l'objet d'une large réflexion à travers les sociétés du groupe. » (Arnault, 2006) L'« espoused

<sup>27</sup> LVMH (2005), Chiffres clés, La passion créative.

theory » (Argyris et Schön, 1978) du groupe, tel qu'exposé par Arnault dans le rapport annuel de conglomerat (2006), se définit comme suit.

### **3.2.1. Être créatif et innovant**

Chacun des métiers du groupe est riche en création et repose sur la présence et l'épanouissement des meilleurs créateurs dans un contexte à la fois moderne et imbibé de la culture des marques. Ainsi, alors que les sociétés de mode et de maroquinerie s'appuient sur des designers de renommée internationale, les équipes de chercheurs et l'expertise des laboratoires, notamment dans le domaine de la parfumerie, assurent l'innovation technologique dans les autres départements du holding.

### **3.2.2. Rechercher l'excellence dans les produits**

Au sein du groupe, les sociétés portent une attention minutieuse et implacable à la perfection et aux détails de leurs produits. Arnault (2006) explique que les sociétés : « représentent l'univers de l'artisanat en ce qui a de plus noble et de plus abouti : une maison comme Louis Vuitton en est, depuis sa création, l'exemple le plus emblématique ».

L'objectif de la firme est d'environner en permanence le client par la qualité. Aussi s'abstient-elle de faire tout compromis à ce niveau en plus de s'efforcer à étendre ce concept au-delà du produit, en passant par la qualité des boutiques, de l'étalage et du service à la clientèle.

### **3.2.3. Enrichir l'image des marques**

Tout en demeurant fidèles à leurs racines, les firmes du groupe LVMH visent à enrichir et développer l'image de leurs marques, chacune ayant été bâtie avec le temps et constituant un actif inestimable et irremplaçable. Chaque approche de la clientèle se doit d'être à la hauteur du patrimoine, les annonces, les paroles et les messages représentant tous l'expression de la marque.

### **3.2.4. Avoir l'esprit d'entreprise**

« Le groupe a une organisation décentralisée qui favorise l'efficacité et la réactivité » (Arnault, 2006). Les gestionnaires du holding s'ingénient à insuffler un sentiment d'appartenance au sein de chacune des entités tout en encourageant les initiatives individuelles et en confiant d'importantes responsabilités à chacune. Les

objectifs du groupe sont ambitieux et commandent un esprit à la fois pragmatique et orienté vers l'international.

### **3.2.5. Être animé de la volonté d'être les meilleurs**

LVMH est constamment en soif d'améliorer ses compétences et d'innover. Sont donc fortement encouragés au sein du groupe les mobilités internes, les séminaires de formation et projets nouveaux.

LVMH a mis en place un programme de recrutement et de développement organisé autour d'une volonté de faire prospérer ses compétences de base.

Contrairement à d'autres compagnies, les employés affectés à la production des produits du groupe ne reçoivent pas de boni liés aux quantités produites mais sont plutôt récompensés en fonction de la qualité de l'artisanat et de l'amélioration technique de la productivité. Yves Carcelle (2006) explique que si l'idée d'un employé est implantée, ce dernier reçoit un pourcentage considérable des profits de la compagnie qui en découlent.

C'est à l'aide d'un tel état d'esprit que le groupe fut apte à s'adapter aux nouvelles réalités du monde de la mode d'aujourd'hui.

### **3.3. MARCHES**

Plusieurs éléments semblent avoir modelé l'évolution dynamique de l'industrie et la croissance des parts de marchés de LVMH. Citons l'impressionnante croissance économique mondiale tirée par les États-Unis jusqu'en 2001, la globalisation des marchés, et une démocratisation du luxe liée à la propagation de la société de consommation dans les pays développés.

LVMH a enregistré une croissance de 13% de ses ventes à 6 968 millions d'euros au premier semestre 2006 (+12% en croissance organique). Sur cette période, le conglomérat a profité d'une croissance soutenue de ses ventes sur toutes les activités du groupe. Il a également bénéficié d'un développement diligent en Europe et aux États-Unis de même que d'une accélération sensible de la croissance dans plusieurs pays d'Asie.

### 3.3.1. Pôles d'activités

Les activités du groupe LVMH sont articulées autour de cinq métiers soit la mode et maroquinerie, les vins et spiritueux, les parfums et cosmétiques, les montres et joailleries et la distribution sélective (**annexe 3**).

Le secteur mode et maroquinerie du conglomérat regroupe les marques Louis Vuitton, Fendi, Donna Karan, Dior, Berluti, Givenchy, Marc Jacobs, Kenzo, Emilio Pucci, Thomas Pink, Céline...

Pour ce qui est du métier des vins et spiritueux, citons la marque de cognac Hennessy, les champagnes Moët & Chandon, Dom Pérignon, Mercier, Veuve Clicquot-Ponsardin, Krug, Ruinart, les vodkas Belvedere et Chopin, le whisky Glenmorangie, puis les vins Château d'Yquem, Domaine Chandon (Californie, Argentine et Australie), Cloudy Bay (Nouvelle-Zélande)...

Dans le pôle d'activités des parfums et cosmétiques, LVMH compte, à titre d'illustration, Parfums Christian Dior, Parfums Givenchy, Guerlain, Kenzo Parfums, Acqua di Parma, Fresh, Benefit Cosmetics, Make Up for Ever, Bliss, Hard Candy et Urban Decay.

TAG Heuer, Chaumet, Zenith, Fred, OMAS, Montres Christian Dior, De Beers LV, sont quant à elles des marques des métiers montres et joailleries du groupe.

En ce qui à trait au secteur de la distribution sélective, LVMH compte en portefeuille DFS, Séphora, La Samaritaine, Le Bon Marché et Miami Cruiseline Services.

Enfin, LVMH est aussi à la tête de Desfossés International (La Tribune, Investir, Le Monde de la Musique, Défis, Radio Classique...), Connaissance des Arts et le Jardin d'Acclimatation.

Les ventes ainsi que les résultats opérationnels courants de LVMH, pour les années 2004 et 2005, sont présentés par métier, ou groupe d'activités, à la **figure 12**. Notons que le secteur mode et maroquinerie constitue le plus important métier, en terme de revenus, du groupe.

FIGURE 12

Ventes et résultats opérationnels courants par groupe d'activité de LVMH,  
 2004-2005<sup>28</sup>

En millions d'euros	2004	2005
Vins et Spiritueux	2 259	2 644
Mode et Maroquinerie	4 366	4 812
Parfums et Cosmétiques	2 128	2 285
Montres et Joaillerie	493	573
Distribution sélective	3 276	3 648
Autres activités et éliminations	(41)	(52)
<b>Total</b>	<b>12 481</b>	<b>13 910</b>

En millions d'euros	2004	2005
Vins et Spiritueux	813	869
Mode et Maroquinerie	1 309	1 467
Parfums et Cosmétiques	150	173
Montres et Joaillerie	7	38
Distribution sélective	238	347
Autres activités et éliminations	(145)	(151)
<b>Total</b>	<b>2 372</b>	<b>2 743</b>

### 3.3.2. Zones géographiques

LVMH est présent aux quatre coins de la planète. Avec 85% (figure 13) de ses ventes réalisées à l'international, l'extension du réseau de boutiques propres est dirigée vers les grandes zones que sont les Etats-Unis, l'Europe et l'Asie.

De multiples études de marchés et analyses culturelles permettent à la compagnie d'accroître ses connaissances sur les marchés étrangers. Lorsqu'un marché est considéré profitable, une « carte organisationnelle » de l'organigramme des points de distribution codifie aux employés les convictions de la direction (Arnault, 1999).

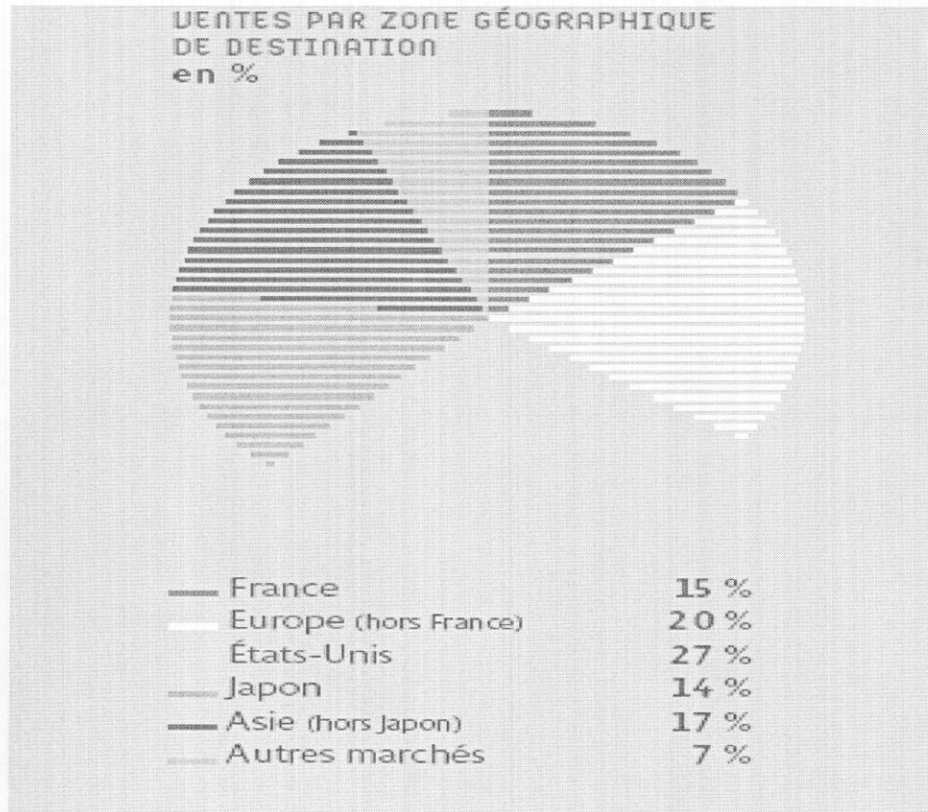
Il a été reproché à LVMH sa trop grande focalisation sur le marché asiatique et plus particulièrement japonais. Bien que représentant une énorme part de marché, cette concentration sur ce secteur géographique rend le groupe particulièrement vulnérable à ses fluctuations économiques (crise financière asiatique, SRAS...).

<sup>28</sup> LVMH (2005) Chiffres clés, La passion créative.

Le groupe mise donc aujourd'hui sur des zones à potentiel de croissance élevé telles l'Amérique du Nord et les pays émergent d'Amérique du Sud et d'Europe Centrale.

FIGURE 13

Ventes par zone géographique de destination de LVMH (en %), en 2005<sup>29</sup>



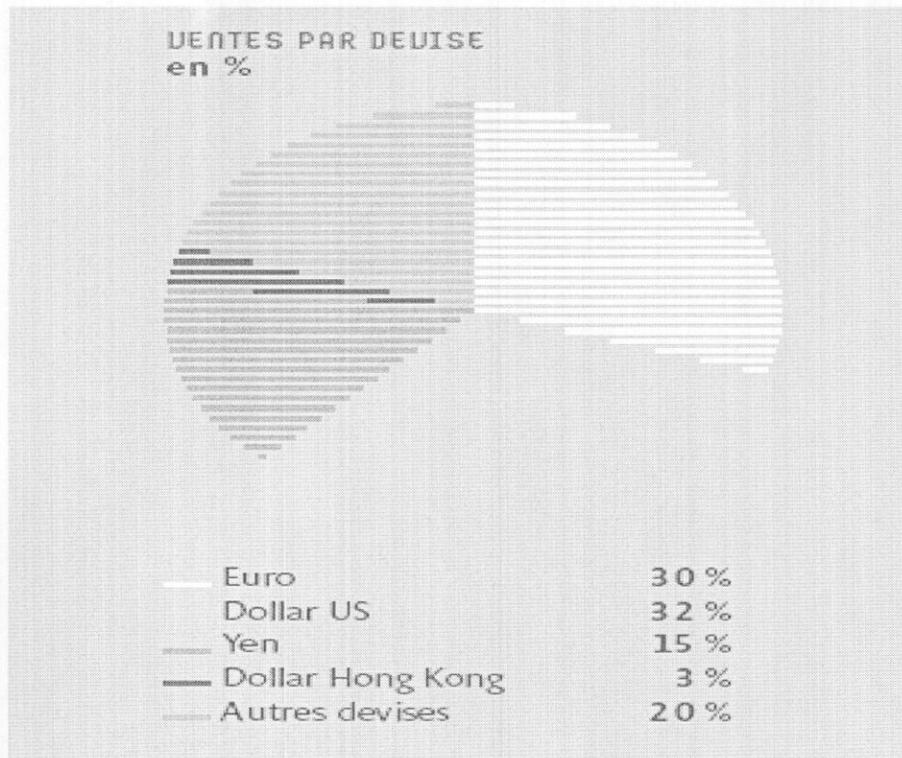
L'inauguration du nouveau siège social au cœur de Manhattan témoigne de la volonté du groupe de se renforcer activement aux États-Unis. Depuis 1999, cette cible fait objet d'efforts particuliers, l'équipe de gestion visant à ce que la région permette la réalisation d'un tiers des ventes. En 2005, les États-Unis représentaient 27% des ventes par zones géographiques (figure 13) et les ventes en dollars américains représentaient 32% des revenus du groupe (figure 14).

<sup>29</sup> LVMH (2005) Chiffres clés, La passion créative.

Pour LVMH, les États-Unis représentent la vitrine tendance de demain, un pôle de regroupement de jeunes compagnies à fort potentiel et au développement accéléré grâce au soutien du groupe. Un relais de croissance pour LVMH (Arnault, 2005).

FIGURE 14

Ventes par devise de LVMH (en %), en 2005<sup>30</sup>



### 3.3.3. Part de marché de LVMH

LVMH, Moët Hennessy Louis Vuitton, est leader mondial des produits de luxe et sa croissance sur les marchés est forte. Cette croissance était de 12 % en 2005.<sup>31</sup> Numéro un de l'industrie, LVMH détient donc la plus importante part de marché de l'industrie du luxe. Elle détient également les parts de marché les plus importantes de l'industrie du prêt-à-porter.

<sup>30</sup> LVMH (2005), Chiffres clés, La passion créative.

<sup>31</sup> LVMH (2006), *Excellente performance de LVMH au premier semestre 2006*, Communiqué du 25 Juillet 2006.



Soulignons que le groupe PPR (Pinault-Printemps-Redoute) (regroupant Gucci Group) est le principal compétiteur de LVMH. Le groupe français PPR est présent dans les secteurs du luxe et de la distribution, laquelle, contrairement à celle de LVMH, n'est pas liée au luxe. Gucci Group est à la tête de la division luxe de PPR. Ce secteur d'activité de luxe ne comptait que pour 17% du chiffre d'affaires de PPR en 2005.<sup>32</sup> Le groupe réalisait un chiffre d'affaire impressionnant de 17,8 milliards d'euros en 2005.<sup>33</sup> Or, 83% de ce chiffre d'affaire ne provenait pas directement de l'industrie du luxe.<sup>34</sup>

LVMH est en fait le seul groupe, à l'échelle mondiale, possédant un portefeuille de marques dans cinq métiers complémentaires du luxe.

La croissance dynamique qu'a connu LVMH pour le premier semestre 2006 a été marquée par « la croissance soutenue des ventes de toutes les activités du groupe; la poursuite d'un développement rapide en Europe et aux Etats-Unis et une accélération sensible de la croissance dans nombre de pays d'Asie; une solide performance des Vins et Spiritueux alors que le premier semestre 2005 avait déjà été en très forte progression; la poursuite d'une croissance à deux chiffres des ventes de Louis Vuitton; et un gain de parts de marché de l'ensemble des marques »<sup>35</sup>. L'évolution des ventes de LVMH, par groupe d'activités, du premier semestre 2005 au premier semestre 2006, est présentée à la **figure 15**.

« LVMH compte sur sa position de leader mondial, l'excellent équilibre géographique de ses ventes, sa politique d'innovation et de qualité ainsi que le talent de ses équipes pour poursuivre son développement dans un marché mondial en croissance. »<sup>36</sup> Aussi, LVMH se concentrera au second semestre sur les gains de parts de marché de ses marques phares, dont Louis Vuitton.

---

<sup>32</sup> PPR (2006), Rapport annuel.

<sup>33</sup> PPR (2006), Rapport annuel.

<sup>34</sup> PPR (2006), Rapport annuel.

<sup>35</sup> LVMH (2006), Excellente performance de LVMH au premier semestre 2006, Communiqué du 25 Juillet 2006.

<sup>36</sup> LVMH (2006), Excellente performance de LVMH au premier semestre 2006, Communiqué du 25 Juillet 2006.

**FIGURE 15**

Évolution des ventes par groupe d'activités de LVMH, du premier semestre 2005 au premier semestre 2006<sup>37</sup>

<i>En millions d'Euros</i>	1er semestre 2006	1er semestre 2005	Variation 1er semestre 2006/ 1er semestre 2005	
			Publiée	Organique*
Vins & Spiritueux	1 220	1 030	+ 18 %	+ 16 %
Mode & Maroquinerie	2 466	2 196	+ 12 %	+ 12 %
Parfums & Cosmétiques	1 169	1 034	+ 13 %	+ 11 %
Montres & Joaillerie	320	260	+ 23 %	+ 22 %
Distribution sélective	1 798	1 675	+ 7 %	+ 8 %
Autres activités et éliminations	(5)	(22)	-	-
<b>Total</b>	<b>6 968</b>	<b>6 173</b>	<b>+ 13 %</b>	<b>+ 12 %</b>

<sup>37</sup> LVMH (2006), Excellente performance de LVMH au premier semestre 2006, Communiqué du 25 Juillet 2006.

#### **4- LOUIS VUITTON**

---

Les décisions stratégiques de LVMH et Louis Vuitton présentent une logique commune. Les politiques appliquées aux deux entités sont en effet très liées. Notons que Yves Carcelle, président de Louis Vuitton, est un ami et collaborateur de longue date de Bernard Arnault.

Ainsi, les valeurs du groupe LVMH sont facilement observables chez Louis Vuitton, sans contredit marque mythique du conglomérat. Arnault (2006) explique que l'année 2005 fut « une nouvelle démonstration de la puissance des marques phares du groupe, modèles de rentabilité et piliers de la réussite de LVMH ». Selon Arnault (2006), ces firmes phares, dont Louis Vuitton, « ont encore accru leur part de marché en déployant une exceptionnelle dynamique d'innovation ».

Notons que la maison Louis Vuitton réaliserait à elle seule plus de la moitié du chiffre d'affaire de sa division et une partie non négligeable des résultats du groupe. La marque sert de porte-drapeau, et de modèle de croissance pour les autres entreprises de LVMH.

##### **4.1. HISTOIRE**

Louis Vuitton, malletier à Paris depuis 1854, a longtemps consacré la plupart de ses activités au voyage, créant bagages, sacs et accessoires novateurs, esthétiques et pratiques. Après plus d'un siècle et demi, la légende Louis Vuitton demeure. La renommée de la société est internationale, à l'image de la toile Monogram, inventée par Georges Vuitton, fils du fondateur, en 1896. « L'innovation rythme l'histoire de Louis Vuitton » (LVMH, 2006).

Ambassadeur d'un style de vie prônant aventure, élégance et art de vivre, Louis Vuitton, est incontestablement la marque emblématique du holding détenu par Bernard Arnaud. Depuis 1990, Yves Carcelle en est le président.

En 1997, sous la direction artistique de l'américain Marc Jacobs, Louis Vuitton a doté sa griffe d'une image en cohérence avec le concept de style de vie, investissant dans de nouveaux domaines d'expression, dont le prêt à porter, la chaussure.

Arnault (2006) explique que « Louis Vuitton a lancé en 2005 trois nouvelles lignes de maroquinerie dont le succès dépasse les prévisions, a développé ses gammes de montres et de joaillerie et a abordé un nouveau territoire avec sa première collection de lunettes ».

En 2006, Louis Vuitton dévoila, lors de ses défilés de prêt-à-porter de nouveaux produits de maroquinerie dont l'impact fut notoire, soient les gammes Suède, Monogram Perforé et de nouvelles couleurs pour la toile Denim.

#### **4.2. MISSION D'ENTREPRISE**

Possédant une histoire profondément ancrée dans l'univers du luxe, Louis Vuitton poursuit les mêmes cinq impératifs de valeurs de LVMH. La marque représente la découverte, le voyage, le raffinement, l'élégance et la créativité. Aussi, tel LVMH, Louis Vuitton prône à la fois l'innovation et la tradition.

L'alliance de la maison avec de multiples artistes contemporains illustre cette mission d'entreprise. Ainsi, à titre d'illustration, la maison a fait preuve d'une forte dynamique d'innovation via le lancement de nouvelles lignes de maroquinerie comme Cherry Blossom, Multico et Eye Love Monogram, nées de l'association créative de Marc Jacobs avec l'artiste japonais Takashi Murakami.

#### **4.3. MARCHÉS**

« En 2006, le groupe Mode et Maroquinerie a pour objectif de continuer à accroître ses parts de marché au travers d'une politique d'innovation soutenue et grâce à l'extension de son réseau de distribution. »<sup>38</sup> Louis Vuitton devrait atteindre cet objectif via l'exploitation de ses nouveaux médiums d'expression et de son réseau de distribution mondial.

##### **4.3.1. Pôles d'activités**

En effet, la maison fondée en 1854, vise un développement interne se traduisant notamment par le lancement de nouvelles activités, accompagné d'un fort degré d'innovation.

En 1997, Marc Jacobs devient le directeur artistique de Louis Vuitton et crée pour la maison une ligne de prêt-à-porter et de souliers, pour hommes et pour femmes. Cette même année, la griffe fait le lancement d'une ligne de stylos. En 2001, Marc Jacobs crée la première pièce de joaillerie de Louis Vuitton, le Charm Bracelet, puis en 2002 une collection de montres est créée. Enfin, en 2005, une collection de lunettes est lancée par Louis Vuitton.

---

<sup>38</sup> LVMH (2005) La passion créative.

#### 4.3.2. Zones géographiques

Louis Vuitton connaît une expansion considérable de son réseau de distribution. Le premier magasin Louis Vuitton fut ouvert en France en 1854 et 1919 marquait l'inauguration du premier magasin sur les Champs Élysées. Or, si la France demeure aujourd'hui un territoire prisé par Louis Vuitton, les horizons de la griffe se sont depuis bien élargis.

En effet, à titres d'exemples, en 1978, Louis Vuitton ouvre ses deux premiers magasins au Japon, à Tokyo et à Osaka. L'année 2000 marque l'ouverture du premier magasin Louis Vuitton sur le continent africain, à Marrakech, au Maroc. En 2003 sont inaugurés les premiers magasins en Russie, à Moscou, et aux Indes, à New-Delhi. En 2004, la maison inaugure le second building Louis Vuitton sur la cinquième avenue à New-York et ouvre les portes de son premier magasin en Afrique du Sud. Cette même année marquait l'ouverture de 18 nouveaux magasins dans le monde, notamment sur des marchés encore peu exploités (Inde, Etats-Unis, Chine...). Enfin, en 2005, le magasin sur les Champs Élysée fait sa réouverture.

Tel que l'illustre la **figure 14**, les ventes de Louis Vuitton, marque phare du secteur mode et maroquinerie de Louis Vuitton, proviennent principalement des marchés asiatiques, de l'Europe, puis des Etats-Unis.

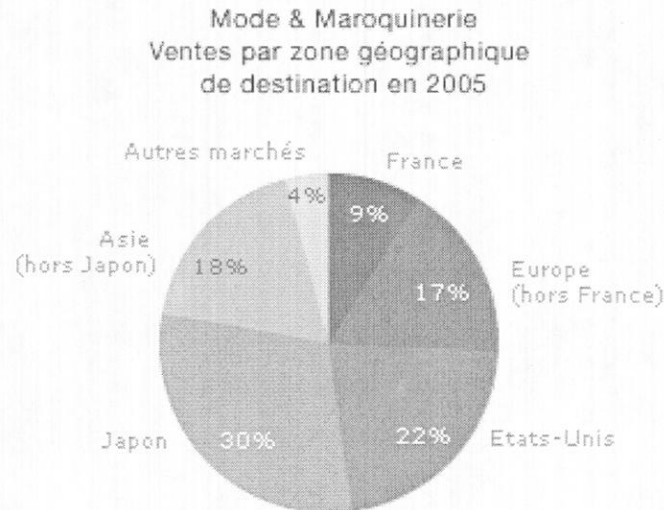
Louis Vuitton compte aujourd'hui 15 ateliers de production, un centre international de logistique et plus de 350 magasins exclusifs, lesquels sont situés dans 51 pays et emploient 11 400 personnes à travers le monde, dont 66% à l'extérieur du territoire français<sup>39</sup>.

---

<sup>39</sup> LVMH (2005), Rapport annuel.

FIGURE 16

Ventes par zone géographique de destination du secteur mode et maroquinerie de LVMH, en 2006<sup>40</sup>



4.3.3. Part de marché de Louis Vuitton

Une des marques les plus évocatrices de l'univers du prêt-à-porter, Louis Vuitton détient de très importantes parts de marché de l'industrie du prêt-à-porter. Il est difficile de connaître les parts de marché précises de Louis Vuitton, étant donné la consolidation des états financiers du groupe. Or, notons que le secteur mode et maroquinerie, métier le plus important de LVMH, déclarait un chiffre d'affaire de 4 366 milliards d'euros en 2004 et 4 812 milliards d'euros en 2005.

Les marques détenues par le groupe PPR, dont Gucci et Yves St-Laurent, jouissent également d'une présence de taille sur les marchés du prêt-à-porter. Le secteur luxe du groupe déclarait un chiffre d'affaire de 4 362 en 2004.<sup>41</sup>

Or, il importe de préciser que seulement 52,5% de ce chiffre d'affaire de PPR<sup>42</sup> est imputable aux activités de mode (11,7%) et de maroquinerie (39,8 %). La part de marché de Louis Vuitton, vache à lait de la mode et maroquinerie de LVMH, est donc forcément plus importante que celles de ses concurrents.

<sup>40</sup> LVMH (2005) Chiffres clés, La passion créative.

<sup>41</sup> PPR (2005), Chiffres clés.

<sup>42</sup> PPR (2005), Rapport annuel.

Au cours du premier semestre 2006, « au sein du groupe d'activités Mode & Maroquinerie, Louis Vuitton poursuit une croissance organique à deux chiffres de ses ventes sur la période. Les nouvelles lignes Monogram perforé et Suede ainsi que les nouveaux modèles de la ligne Denim montrent un extraordinaire succès. » (figure15)<sup>43</sup>

Notons que « parmi les 139 grandes et moyennes entreprises (de 20 personnes et plus) dans la maroquinerie, 10 d'entre elles au moins sont connues mondialement dont 7 représentent près de 70% du chiffre d'affaire du secteur. »<sup>44</sup> Louis Vuitton fait partie de ce nombre sélect.

« La croissance durable de ce secteur ne peut être assurée qu'en continuant la mise en œuvre des stratégies en cours, c'est-à-dire la recherche permanente de l'innovation, le rajeunissement des gammes, le développement marketing et la gestion en propre des outils de production et de distribution. »<sup>45</sup>

---

Une analyse contextuelle des industries du luxe et du prêt-à-porter, et particulièrement des cas LVMH et Louis Vuitton, mettent en évidence le caractère stratégique que revêt l'offre de produit relationnel au sein de ce secteur industriel.

Les produits et services de luxe, dont le prêt-à-porter, sont une « expression de l'imaginaire le plus profond de l'être humain » (Persoons, 2000) et sont principalement achetés pour leurs fonctions communicationnelles.

Tant pour l'ensemble des marques du groupe LVMH que pour sa griffe phare, Louis Vuitton, la compétition s'effectue au niveau du message véhiculé par la marque plutôt que directement au niveau du produit.

Les stratégies des firmes de l'industrie du prêt-à-porter doivent donc être orientées autour d'une thésaurisation du capital marque, principale ressource des entreprises du secteur (St-James, 1995).

---

<sup>43</sup> LVMH (2006), Excellente performance de LVMH au premier semestre 2006, Communiqué du 25 Juillet 2006.

<sup>44</sup> École Grégoire Ferrandi (2005), *La maroquinerie : secteur dynamique du luxe*, Le secteur, les métiers, les formations, École Grégoire Ferrandi 13/06 2005, Dossier du mois.

<sup>45</sup> École Grégoire Ferrandi (2005), *La maroquinerie : secteur dynamique du luxe*, Le secteur, les métiers, les formations, École Grégoire Ferrandi 13/06 2005, Dossier du mois.

LVMH et Louis Vuitton semblent avoir compris l'enjeu stratégique que représente la maîtrise du concept du produit relationnel, laquelle renforce le capital marque de par une personnalisation de la marque.

Associant les produits griffés à un style de vie particulier, l'offre d'un produit relationnel transpose l'importance du produit au message et démocratise le luxe. Les firmes de l'industrie, bénéficiant d'un capital marque accru, peuvent soutenir une grande variété de produits connexes griffés moins dispendieux et davantage accessibles, lesquels sont consommés à grand volume. L'idée est d'enrichir le capital marque dans le but ultime des rafler les profits les plus intéressants (Jana, 2006)

Suivant ce raisonnement, la maîtrise du concept du produit relationnel et une forte présence sur le marché du prêt-à-porter semblent avoir conféré à Louis Vuitton, comme à la plupart des marques du secteur mode et maroquinerie de LVMH, un capital marque suffisamment fort pour se traduire par des ventes extraordinaires de produits dérivés (accessoires, chaussures, lunettes...) de la griffe.



## **CHAPITRE IV**

### **MÉGA COMPÉTENCE DE BASE**

#### **ANALYSE DES CAS LOUIS VUITTON & LVMH**

---

L'approche contingente que nous privilégions considère que la maîtrise du concept du produit relationnel (Saviolo, 1998) représente la méga-compétence de base (Prahalad et Hamel, 1990), ou la compétence de base à enjeu stratégique le plus important, ayant permis à Louis Vuitton, comme l'ensemble des marques du secteur mode et maroquinerie de LVMH, de se hisser au sommet de l'industrie du luxe. Il s'agit là de notre hypothèse ou prémisse de départ.

La monographie présentée en ce quatrième chapitre tentera de faire la preuve de nos hypothèses, via une étude de données secondaires guidée par notre modèle d'analyse présenté en méthodologie. Notre recherche a pour finalité l'identification des compétences de base servant d'axes stratégiques clés au sein de l'industrie du prêt-à-porter.

Rappelons que notre cadre d'analyse (**figure 7**) prescrit une vérification de l'offre d'un produit relationnel par Louis Vuitton (griffe phare de LVMH), une vérification du fait que la maîtrise du concept du produit relationnel représente bien une compétence de base (que nous postulons méga-compétence de base), puis une évaluation de l'accroissement du capital marque lié à une telle compétence.

Spécifions que c'est particulièrement la transition de Louis Vuitton d'une société de maroquinerie en une société de prêt-à-porter qui nous intéresse. Transition qui fut orchestrée par Bernard Arnault et le designer Marc Jacobs en 1998. Ce n'est en effet qu'en 1998 que Louis Vuitton fit son entrée très lucrative sur les passerelles de la mode. Aussi, nous suggérons que cette mutation représente la pierre angulaire de la compréhension du concept du produit relationnel par LVMH.

#### **1- VÉRIFICATION DE L'OFFRE D'UN PRODUIT RELATIONNEL**

---

D'un point de vue stratégique, l'offre d'un produit relationnel fait référence à la promotion d'un style de vie et d'une forte interaction avec le consommateur. Tel qu'exposé par Saviolo (1998), l'entreprise désireuse d'offrir un produit relationnel doit stratégiquement

reconsidérer ses activités à trois niveaux, soit l'identité de sa marque, sa stratégie de marketing et de communication, et sa structure organisationnelle (Saviolo, 1998).

Il semble que LVMH ait entrepris une ré-ingénierie de ses sociétés à ces trois paliers. Nous illustrerons cette hypothèse par l'intermédiaire d'une analyse de la restructuration de l'entreprise emblématique du conglomérat, soit Louis Vuitton.

Cette section a pour intention la vérification du fait que Louis Vuitton, depuis son entrée dans le monde du prêt-à-porter, poursuit une stratégie articulée autour de l'offre d'un produit relationnel.

### **1.1. IDENTITÉ DE LA MARQUE**

Un regard sur le cas spécifique de Louis Vuitton nous permet de prendre conscience que les six caractéristiques de la marque du malletier, telles que décrites par Kapferer (1992), ont été marquées de changements importants, orientés par le concept du produit relationnel, au cours de la dernière décennie.

L'aspect « physique » (Kapferer, 1992) lié à Louis Vuitton n'a pas changé, étant toujours associé aux mêmes codes stylistiques, soit des sacs et accessoires de voyage hauts de gamme, du cuir de qualité exceptionnelle et le monogramme LV. Or, la référence physique associée à l'offre de produits de la firme fut élargie avec l'introduction d'une ligne de prêt-à-porter, dessinée par Marc Jacobs, en 1998. Par la suite, grâce à la personnalisation de la marque que rend possible une exposition sur les passerelles de la mode (Testa, 1998), la marque Louis Vuitton devint suffisamment forte pour soutenir une vaste gamme de produits dérivés. Ainsi le consommateur peut désormais faire l'achat de robes de soirée, des souliers, de chemisiers, de lunettes, de bijoux, de montres... griffés Louis Vuitton.

La « personnalité » (Kapferer, 1992) de la marque Louis Vuitton en fut altérée. Anciennement liée à un artisanat spécifique, la griffe Louis Vuitton est désormais associée à une expression davantage globale. La valeur imaginaire (Ochs, 1998), riche en symboles, liée à l'offre des produits Louis Vuitton permet à la griffe de se doter d'une personnalité palpable. Si l'on reprend le concept de traits de personnalité de la marque de Jackson (1999), Louis Vuitton peut être perçu par le consommateur en terme d'attributs humains. Louis Vuitton serait dorénavant, par exemple, sophistiqué, compétant et excitant.

De son côté, la « culture » (Kapferer, 1992) de la marque est demeurée intacte, les valeurs du groupe LVMH étant cohérentes avec celles du malletier, lequel prône le voyage, l'aventure et une quête constante d'innovation et de qualité.

Parallèlement, la « relation » (Kapferer, 1992) induite par la marque Louis Vuitton s'est considérablement transformée, passant d'une marque liée simplement au statut social à une marque se faisant ambassadrice de style, de mode et de séduction. De brillantes campagnes de publicité mettant en vedette, entre autres, les célébrités sexy et en vogue Jennifer Lopez et Uma Thurman, consolidèrent cette relation de séduction induite par Louis Vuitton.

La « réflexion » (Kapferer, 1992) s'en fut immensément altérée. Si ce n'était que des femmes d'âge mur qui pouvaient jadis s'identifier aux produits de la compagnie, une beaucoup plus jeune génération en est maintenant friande. La personnification (Aaker, 1997) de la marque fut consolidée par de fortes associations de la griffe avec des jeunes vedettes.

Bombardées d'images de jeunes stars, dont, à titre d'exemples, Lindsay Lohan, Mary-Kate et Ashley Olsen, Jessica Simpson, Hilary Duff et Paris Hilton, ayant en main un sac Louis Vuitton ou portant une tenue de la griffe, de très jeunes femmes, voire un grand nombre d'adolescentes, peuvent dorénavant s'identifier à travers la marque Louis Vuitton.

Jana (2006) évoque d'ailleurs l'« effet Ashley », faisant référence au fait qu'Ashley Olsen, jeune star d'Hollywood, soit aujourd'hui une icône de la mode collégienne. Photographiée à outrance alors qu'elle se rend à ses cours à la New York University, elle influence une foulée de jeunes femmes qui voient sa photo en magazine. La façon qu'elle a de se vêtir et les marques qu'elle adopte, dont Louis Vuitton, sont reconnues par les autres étudiantes qui tentent de l'émuler. Selon Dana Telsey (2006), analyste de la vente au détail de Telsey Group<sup>46</sup>, grâce aux médias la mode s'est démocratisée et est devenue un hobby.

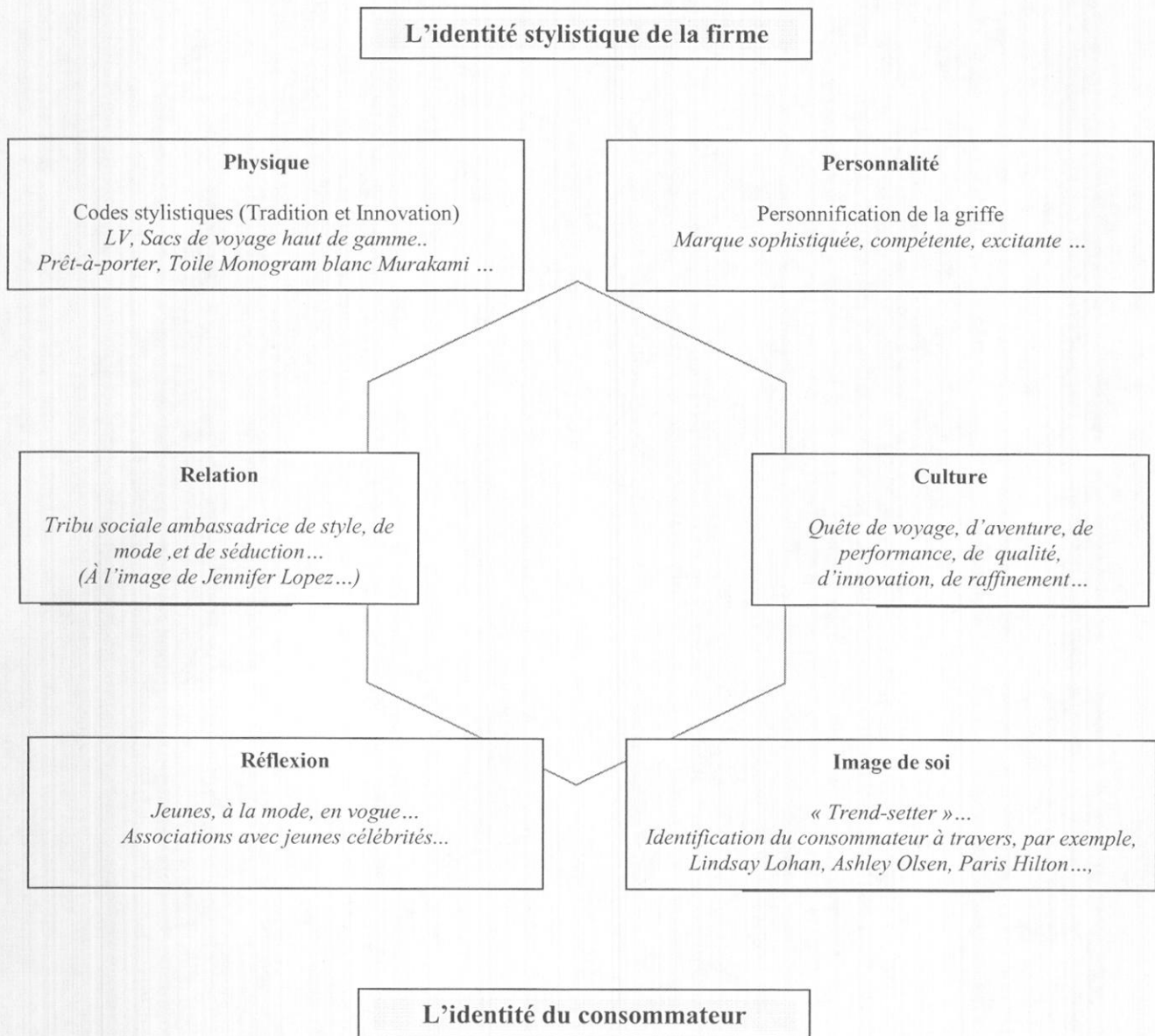
Il est désormais possible pour un consommateur de se percevoir en vogue et à la mode en relation aux produits Louis Vuitton qu'il possède, modifiant ainsi l'« image de soi » (Kapferer, 1992) externalisée, jadis reliée uniquement à la reconnaissance d'une richesse.

La figure suivante (**figure 17**) présente le prisme d'identité contemporaine (Kapferer, 1992) de Louis Vuitton. Notons que l'utilité principale du modèle de Kapferer (1992) réside en l'illustration de la personnification de la marque qu'il admet. Aussi, cette modélisation, appliquée au cas de Louis Vuitton, permet d'identifier et comprendre les différentes composantes du capital marque, principal actif intangible de l'industrie du prêt-à-porter.

<sup>46</sup> <http://www.businessweek.com>: *Marc Jacobs Wants to Carry your Books*, 30 août 2006.

FIGURE 17

### Le prisme d'identité de la marque Louis Vuitton<sup>47</sup>



<sup>47</sup> Basé sur le modèle générique de Kapferer, J.N. (1992), *Strategic brand management*, Mc Graw Hill.

## **1.2. STRATÉGIE DE MARKETING ET DE COMMUNICATION**

Selon Saviolo (1998), afin que cette transformation de l'image, cohérente avec l'offre d'un produit relationnel, se traduise par un accroissement du capital marque, la stratégie de marketing et de communication doit exprimer cette nouvelle identité de la marque personnalisée aux consommateurs. C'est que, tel qu'élaboré précédemment, du point de vue de l'offre, la compétition s'effectue désormais au niveau du message (Saviolo, 1998).

Une analyse du cas Louis Vuitton nous permet d'observer une transformation stratégique des quatre P du mix-marketing (McCarthy, 1981), suite à l'introduction de la maison dans l'industrie du prêt-à-porter.

### **1.2.1. Produit**

Certes, Louis Vuitton offre des produits de qualité supérieure et la fabrication de certains des produits de la maison comporte près de cent opérations. Or, il est important de noter que la firme de prêt-à-porter se porte également garante de l'offre d'une véritable expérience d'achat à ses consommateurs.<sup>48</sup> L'environnement en boutique est impeccable, le personnel dévoué et compétent, le service à la clientèle excellent.

Qui plus est, la satisfaction de la clientèle de Louis Vuitton est maintenue par de constants efforts d'innovation, tant au niveau du design que des matériaux. À titre d'exemple, Louis Vuitton a imaginé les premières lunettes qui ne coulent pas, grâce à l'utilisation d'un composé flottant gardé secret (Comité Colbert, 2005). « Leurs verres incurvés assurent une protection contre les UV, le vent et les embruns et font glisser l'eau instantanément, grâce à un traitement hydrophobe et anti-buée » (Comité Colbert, 2005).

Dans un même ordre d'idée Louis Vuitton lance en 2006 le sac Lockit, disponible en trois tailles, en toile Monogram, cuir Suhali ou cuir Nomade, cuir qui évoque la liberté et le désir de singularité.

Rappelons que, par-dessus tout, Louis Vuitton semble accorder une importance capitale au fait de lier son offre de produits à une atmosphère, un style de vie. Dans cette perspective, Louis Vuitton bénéficie des synergies rendues possibles par son partenariat avec le groupe LVMH.

Ainsi, comme l'expliquait Antonella Cremonesi, responsable du marketing chez Louis Vuitton Italia, des événements sociaux sont créés en magasins. Par exemple on y

---

<sup>48</sup> Zichella, E. (1999), Responsable Ventes et Magasins, Louis Vuitton Italia.

goûte, sporadiquement, une cuvée de Beaujolais Nouveaux et on accueille tous les gens qui entrent dans la boutique le jour de la St-Valentin avec une coupe de champagne Veuve Clicquot. De surcroît, la compagnie subventionne des événements d'envergures cohérents avec les valeurs de tradition, de qualité, de luxe, de voyage et d'exotisme de Louis Vuitton, tel l'American Cup. Il s'agit, aux yeux de Bernard Arnault (2006) de « bâtir un rêve global ».

### 1.2.2. Prix

Saviolo et Testa (2005) expliquent que « *ceteris paribus*, dans l'industrie de la mode, la qualité perçue par le consommateur est directement proportionnelle au prix ».

Aussi le prix élevé des produits griffés Louis Vuitton est-il une expression de la confiance qu'inspire la compagnie. Dans cette perspective, la communication joue un rôle clé, devenant l'élément essentiel de complicité entre le client et la firme, ayant en commun non pas un produit mais bien un style de vie.

L'industrie du prêt-à-porter se fonde principalement sur les représentations, associées à un produit ou une griffe, qui amplifient le consentement à payer du client.

Vendant, entre autres, des sacs pour collégiens à plus de 2000 USD<sup>49</sup>, Louis Vuitton semble avoir compris que le prix n'est pas une considération pour le fabricant qui recherche à atteindre la perfection, ni pour le consommateur qu'elle fait rêver. Louis Vuitton gère d'ailleurs la rareté de ses produits via un contrôle serré de sa distribution.

### 1.2.3. Distribution (positionnement)

Le produit relationnel représente principalement un message. Chez Louis Vuitton et les firmes du groupe LVMH, le point de vente devient un véritable instrument communicationnel.

C'est dans cette perspective que Bernard Arnault, suite à l'acquisition de la compagnie traditionnellement gérée familialement, annula tout accord de franchises, consolidant la distribution des produits Louis Vuitton, à la fin des années 1990.

Il n'est désormais possible de trouver un sac au monogramme célèbre que dans les boutiques appartenant à LVMH. Louis Vuitton fut d'ailleurs la première société à insister à louer son propre espace dans les magasins multi-marques. Une stratégie similaire fut ensuite adoptée pour l'ensemble des sociétés du groupe. « Cette intégration de la distribution a le

---

<sup>49</sup> <http://www.businessweek.com>: *Marc Jacobs Wants to Carry your Books*, 30 août 2006.

double objectif de mettre en évidence l'exclusivité du produit et d'offrir une garantie renforçant la relation de confiance entre le client et la firme. »<sup>50</sup>

Le point de vente fait l'objet de considérations stratégiques importantes chez Louis Vuitton. Un même décor règne au sein de chacune de leurs boutiques aux quatre coins du globe. Elles sont meublées de la même façon, avec les mêmes styles, couleurs et matériaux. Cette uniformité s'étend jusqu'aux vitrines et aux uniformes des employés. Comme l'explique Cremonesi, « c'est cette qualité présente à toutes les étapes de l'acte d'achat qui explique le succès incroyable de Louis Vuitton à travers les années ». <sup>51</sup>

L'inauguration de la nouvelle boutique du célèbre maroquinier sur les Champs Elysées, illustre l'importance que Louis Vuitton accorde au point de vente, en tant qu'outil communicationnel cohérent avec l'offre de produits relationnels. Véritable emblème de la griffe au monogramme, le magasin a été inauguré en présence de 300 célébrités, dont Sharon Stone, Eva Herzigova, Winona Ryder et Karl Lagerfeld. L'événement fut extrêmement médiatisé et la maison profita de l'occasion pour créer *Emprise Champs-Elysées*, une parure de joaillerie composée d'un collier, d'un bracelet, d'une paire de pendants d'oreilles et d'une bague.

#### **1.2.4. Communication (publicité)**

Telle la médiatisation de l'inauguration de la nouvelle boutique parisienne, la stratégie de communication liée au concept de produit relationnel doit viser l'accessibilité de la clientèle et se servir d'imagination pour rejoindre le style de vie de leur consommateur.

Par exemple, dans le but de développer une image concrète et accessible autour du rêve Louis Vuitton, la stratégie de communication fut complètement altérée en 1998, soit tout juste après l'introduction de la ligne de prêt-à porter de la griffe.

Avant cette époque, ce n'était que l'exclusivité, le statut social de la marque, qui étaient exprimés. La campagne de cette période mettait en vedette une malle rigide Louis Vuitton photographiée dans l'un des endroits les plus exotiques de la Thaïlande. Louis Vuitton était considéré comme une marque de haute qualité, or, très rares étaient ceux qui pouvaient s'y identifier. Pour plusieurs la marque était synonyme de produits de luxe chers et ennuyeux destinés presque exclusivement à une génération de femmes riches et âgées.

---

<sup>50</sup> Cremonesi, A. (1999), *Responsible Marketing & Communication*, Louis Vuitton Italia.

<sup>51</sup> Cremonesi, A. (1999), *Responsible Marketing & Communication*, Louis Vuitton Italia.

Afin de pallier à cette perception du public, Louis Vuitton lança sa première campagne mettant en vedette un jeune mannequin, ayant au bras non pas une malle à prix exorbitant, mais bien des bourses de ville plus abordables. Les jeunes femmes sophistiquées pouvaient maintenant s'identifier à la marque et au style de vie qu'elle représente. Cremonesi, considère que la stratégie fut brillante : « elle fut opérée si rapidement que les gens furent en mesure d'intégrer à la fois l'exclusivité et l'accessibilité de la marque Louis Vuitton ».

Depuis, le développement de la présence média de Louis Vuitton passe par d'énormes campagnes de communication mettant de l'avant des actrices ou mannequins reconnues, dont Gisèle Bündchen, Daria Werbory, Kate Moss, Jennifer Lopez et Uma Thurman.

Qui plus est, la maison approche un nombre grandissant de célébrités afin qu'elles exhibent les produits Louis Vuitton et soient photographiées ainsi parées.

La stratégie de communication de la griffe est en fait de plus en plus agressive. Une grande partie des décisions concernant la marque Louis Vuitton visent directement un renforcement de l'image et la communication du message relationnel de la firme.

Cela passe notamment par la communication pratiquée. Les directeurs artistiques jouent désormais un rôle clé dans la mise en place des grandes lignes stratégiques, notamment en terme marketing. C'est notamment le travail de Marc Jacobs qui permet de définir les axes de la communication, laquelle est assez accrocheuse et inonde le public par le biais de différents canaux (presse, campagne d'affichage etc.).

Au-delà d'une simple présentation des vêtements, les défilés Louis Vuitton sont de véritables vecteurs de communication. La couverture médiatique découlant de ces « spectacles » justifie les énormes sommes investies. Notons qu'un défilé Louis Vuitton coûte généralement plus d'un million de USD.

Le prêt-à-porter joue un rôle de catalyseur pour toutes les autres activités de la marque. En effet, les défilés servent avant tout à mettre en vedettes les accessoires de la maison (sacs, lunettes, chaussures etc.).

Sommaires toutes, la stratégie de communication de Louis Vuitton vise incontestablement une « tribu sociale » particulière, laquelle est différente de celle convoitée, par exemple, par Calvin Klein. Traduisant un style de vie particulier, Louis Vuitton semble bien offrir un produit relationnel.



### **1.3. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE**

Au niveau organisationnel, Saviolo (1998) explique qu'une firme orientée vers un produit relationnel doit intégrer avec minutie les informations reçues du marché et de ses opérations, gérant avec soin les interactions des acteurs du système (Saviolo, 1998).

#### **1.3.1. Intégration de l'information**

Chez Louis Vuitton, et LVMH, l'intégration de l'information provenant du marché est facilitée du fait que le holding contrôle chacune des dimensions verticales de la création d'un produit relationnel (production, design, services connexes, communication, distribution, technologie de l'information....).

Au sein des maisons du groupe LVMH, des rencontres de production et de réflexion sur la rétroaction du marché prennent place à toutes les deux semaines (LVMH, 1999). Parallèlement, le travail en équipe et la formation d'apprentis, particulièrement dans le département du design, sont impératifs.

Des comités de communication interne sont tenus tous les trois mois, « facilitant une meilleure compréhension de l'environnement international, des logiques de fonctionnement et d'organisation, des stratégies, des enjeux et des objectifs »<sup>52</sup>. Des « workshops » et des conventions, telle la Convention LVMH 2000 Innovation et Création tenue en mars 1999, renforcent ces échanges. La revue de gestion du groupe, Messages & Convergences, contribue également au partage d'expériences et d'informations.

Dans le secteur du design, LVMH inaugura en 1997, un programme de soutien de 13 écoles françaises, assignant une des compagnies majeures du groupe à chacun de ces établissements, facilitant le processus de « socialization » de l'innovation (Nonaka et Takeuchi, 1995). C'est que la créativité est en soi un actif intangible émanant de la personne (St-James, 1995).

Désireux de codifier les influx d'information tacite, le groupe instaura, dans cette optique, un programme universitaire en coopération avec l'école de commerce française l'ESSEC, développant de nombreuses études de cas permettant une conceptualisation et une formalisation de l'expertise de gestion nécessaire à l'industrie du luxe. En 1995, le partenariat se solidifia d'une introduction d'un programme de MBA centré sur la gestion du luxe.

---

<sup>52</sup> LVMH (1999), Rapport annuel

LVMH a également établi des partenariats facilitant sa croissance internationale, s'alliant, par exemple, avec le programme CEMS (Community of European Management Schools) et le CEIBS (China Europe International Business Schools) en tant que partenaire corporatif.

Notons que LVMH recrute un nombre important de jeunes diplômés d'écoles de commerce ou d'ingénieurs, à chaque année, 250 en 1999. Le groupe a également accueilli 625 jeunes en stage et 50 en CSNE cette même année<sup>53</sup>.

### **1.3.2 Gestion des partenariats**

Dans une même optique, la firme fait preuve d'un comportement relationnel lorsqu'elle établit des relations solides avec les consommateurs et les différents acteurs de l'industrie.

C'est ce que LVMH sait faire de mieux et la consolidation du groupe lui facilite la tâche, des synergies étant possibles aux niveaux de l'image, du style et du design, du produit, de la logistique de la manufacture, des ventes et de la distribution.

Ainsi, si Arnault laisse une complète autonomie créative à ses designers, il tend le fouet sur le reste de la pipeline, contrôlant les coûts et maximisant les synergies. La taille du groupe force les entreprises concurrentes à adopter la consolidation des sociétés de l'industrie de la mode en tant que réalité contemporaine. Les dernières alliances stratégiques de LVMH avec Prada et Fendi mettent en évidence l'aptitude du groupe à continuellement redéfinir son organisation.

### **1.3.3 Gestion de la relation avec la clientèle**

À l'origine traditionnelle et statique, l'organisation de Louis Vuitton devint flexible et dynamique sous la gestion de Arnault et de son équipe. La compagnie engagea de nouveaux employés, jeunes et créatifs qui comprenaient l'importance de l'interaction avec la clientèle. Un site Web fut créé au début des années 1990 afin de communiquer avec la clientèle. Un système d'assistance téléphonique fut également instauré.

On retrouve au sein des activités de l'équipe de vente de Louis Vuitton nombreuses réunions portant sur la rétroaction des situations rencontrées en magasins.

---

<sup>53</sup> LVMH (2000), Rapport annuel.

Parallèlement, la compagnie s'est munie d'un système informatique visant une amélioration des relations avec les consommateurs. Dans l'industrie du luxe, le service, voire le personnel de vente, est très souvent tributaire du comportement d'achat du consommateur. Une relation personnalisée s'installe régulièrement entre le client et un vendeur particulier. Les firmes du groupe, après un succès observé chez Louis Vuitton depuis 1998, ont adopté progressivement le progiciel de création de base de données *Retail Pro*.<sup>54</sup> Tous les magasins ont leur propre base de données, laquelle est reliée à une centrale. Ce système permet d'explicitier la connaissance tacite d'un vendeur, diminuant la dépendance de la firme envers ce dernier. *Retail Pro* permet à la compagnie d'enregistrer l'histoire de chaque client, passant des anniversaires, du nombre d'enfants et des intérêts, aux détails spécifiques dans le comportement d'achat. De surcroît, le système compile les commentaires généraux des consommateurs, leurs plaintes, leurs suggestions...

Ce système représente un investissement immatériel de taille et est utilisé à des fins marketing ainsi qu'à des fins d'accumulation de connaissances sur la clientèle. Il est possible de mesurer le degré de loyauté d'un client en calculant son nombre de visites annuelles ainsi que le volume de ses achats. Par-dessus tout, le système renforce la relation unissant la firme au consommateur, facilitant l'offre d'un produit relationnel.

---

L'offre d'un produit relationnel paraît vérifiée chez Louis Vuitton. Nous postulons qu'il en est de même pour l'ensemble des sociétés du conglomérat LVMH, particulièrement celles du secteur mode et maroquinerie. Notons que ce mémoire se base sur cette hypothèse voulant que l'ensemble des firmes du conglomérat suive l'exemple de la marque phare du groupe, Louis Vuitton. Des raisons évidentes de logistiques nous empêchent pourtant de vérifier complètement cette hypothèse.

Les ventes de Louis Vuitton ont augmenté de 15,5 % en 1998, soit tout juste après la réorientation stratégique axée sur l'introduction de la société dans l'industrie du prêt-à-porter<sup>55</sup>. La chaîne de production de Louis Vuitton est entièrement maîtrisée, de la conception à la distribution. La société représente le fer de lance de LVMH.

---

<sup>54</sup> Cremonesi, A. (1999), Responsable Marketing & Communication, Louis Vuitton Italia.

<sup>55</sup> LVMH (1999), Rapport annuel.

L'accroissement marqué des profits de la firme, suite à cette transition du malletier dans l'univers du prêt-à-porter, semble soutenir le fait que la maîtrise du concept du produit relationnel représente un atout stratégique de taille pour Louis Vuitton.

Si nous avons bien validé le fait que Louis Vuitton, et probablement l'ensemble des firmes de LVMH, offre un produit relationnel, encore faut-il vérifier s'il s'agit là d'une compétence de base (Prahalad et Hamel, 2000).

## **2- IDENTIFICATION D'UNE COMPÉTENCE DE BASE**

---

Plusieurs groupes, dont la plupart provenant du fertile marché italien de la mode, ont tenté, sans succès, d'imiter le géant français LVMH. Certains expliquent le succès de LVMH et ses marques prestigieuses du fait que les Français ont une longueur d'avance sur les Italiens (Saviolo, 2003). Ils ont eu à faire face aux problèmes de succession, de restructuration et d'intégration, une réalité relativement nouvelle pour l'Italie, il y a déjà de ça presque déjà 20 ans. Aussi les firmes françaises, particulièrement celles du groupe LVMH, furent les premières à introduire des techniques de gestion et financières professionnelles modernes dans le secteur jadis contrôlé par les designers-propriétaires (Saviolo, 2003).

Dans le cadre de notre analyse des compétences de base, nous proposons de démontrer que l'offre d'un produit relationnel par Louis Vuitton constitue non seulement un élément stratégique de taille mais bien la méga-compétence de base de la griffe et du conglomérat dont elle fait partie.

Nous postulons que c'est cette méga-compétence de base qui a permise aux sociétés dirigées par Bernard Arnault de se tailler une position de leader au sein des industries du luxe et du prêt-à-porter.

### **2.1. MAITRISE DU CONCEPT DU PRODUIT RELATIONNEL**

Selon Prahalad et Hamel (1990), une compétence de base se définit essentiellement en tant qu'activité principale de l'entreprise traduisant ce qu'elle sait faire de mieux que les autres, ce sur quoi elle focalise son attention. Il semble que ce soit précisément sur le concept du produit relationnel, sur l'intention de vendre un rêve, un style de vie raffiné à l'extrême, qu'est centré l'ensemble des stratégies de LVMH.

Prahalad et Hamel (1990) définissent une compétence de base par trois propriétés caractéristiques applicables au cas de la principale compétence de base de LVMH, soit celle d'être maître du concept du produit relationnel.

Tel qu'exposé en revue de littérature, une compétence de base se définit du fait qu'elle se traduise par une valeur aux yeux du client, qu'elle permette une différenciation de la firme par rapport à la concurrence et qu'elle puisse être redéployée. Il semble que la maîtrise du concept du produit relationnel par Louis Vuitton présente ces caractéristiques.

### 2.1.1. Valeur aux yeux du client

La maîtrise du concept du produit relationnel, ou le rapprochement entre la griffe et un style de vie bien circonscrit, en grande partie de par l'introduction de la griffe dans le monde du prêt-à-porter, est évidemment porteur de valeurs pour les consommateurs.

Le concept du produit relationnel et de style de vie sont directement liés à l'image de la marque de la société, laquelle est incontestablement associée par les consommateurs à la firme. Louis Vuitton, comme l'ensemble des firmes du groupe LVMH, considère la puissance de son image, bâtie avec le temps et toujours fidèle à ses racines, comme un actif de première importance. Enrichir l'image de ses griffes représente d'ailleurs l'un des cinq impératifs de l'« *espoused theory* », du groupe<sup>56</sup>.

À l'image d'un produit relationnel, un sac, un soulier ou un chemisier Louis Vuitton sera associé à différentes identifications selon les contextes sociaux. L'objet Louis Vuitton choisi n'est plus d'ordre capital, du moment que le consommateur adhère au style de vie raffiné (**figure 17**) représenté par le célèbre malletier.

Performant des fonctions expressives qui varient selon les occasions, l'offre de produits relationnels Louis Vuitton est à la base de relations prenant place entre le consommateur et la compagnie, de même qu'au sein du groupe de consommateurs potentiels lui-même, le différenciant d'autres groupes sociaux (Saviolo, 1998).

Ainsi, à titre d'exemple, une femme ayant au bras un sac Louis Vuitton s'affiche différemment d'une femme exhibant une bourse Versace. Le produit relationnel qu'elle expose devient ainsi une extension de l'image qu'elle désire projeter d'elle même, de sa personnalité.

Le concept du produit relationnel impliquant de très étroites relations avec les consommateurs, LVMH bénéficie d'une confiance de leur part qui s'intensifie avec le temps et représente, en soi, un actif inestimable.

Bénéficiant d'une telle confiance, Louis Vuitton peut sortir des chantiers battus et proposer à sa clientèle des produits innovateurs. Ainsi, pour l'été 2006, Louis Vuitton offrait une nouvelle gamme « *Monogram Perforée* ». Marc Jacob reprit les couleurs vives de la collection de prêt-à-porter, dont les pigments de fuchsia, vert et orange, dans la fabrication des doublures des sacs perforés.

---

<sup>56</sup> LVMH (2005), Rapport annuel.

### **2.1.2. Différentiation par rapport aux concurrents**

Le succès du groupe français fit l'envie de plusieurs qui tentèrent de l'imiter sans succès. C'est que LVMH, en plus de jouir de l'avantage d'avoir été le premier à véritablement exploiter le concept du produit relationnel dans l'industrie du luxe, fut également le premier à comprendre l'importance de se doter de marques « globales », c'est-à-dire de griffes au capital marque suffisamment forts sur les passerelles du prêt à porter pour soutenir une ligne d'accessoires, des parfums...

Depuis le tournant opéré en 1998, arrivée de la griffe sur les podiums des défilés, Louis Vuitton s'impose mondialement comme une marque de luxe globale. La marque est en effet présente dans les secteurs du prêt-à-porter, des chaussures, de l'horlogerie et de la joaillerie.

De par sa pénétration dans l'univers de la mode, Louis Vuitton s'est donné une personnalité propre, renforçant l'identité de sa marque en alliant son offre de produit à un style de vie, lequel diffère de celui de ces concurrents. De ce fait, la consommation d'un produit Louis Vuitton gagne en intérêt du fait que le message communicationnel qu'exprime le produit est à la fois clarifié et reconnu par une plus vaste population.

De surcroît, les compétiteurs ne peuvent rivaliser au niveau de la gestion de l'image avec les sociétés du groupe bénéficiant d'impressionnantes synergies aux niveaux de la production, de la logistique et du marketing.

LVMH est tout simplement déjà trop gros. Il n'est pas suffisant de comprendre le concept du produit relationnel, aussi faut-il avoir les moyens d'enrichir la société stratégiquement par le biais de fusions et d'acquisitions renforçant le style de vie dont on veut se faire ambassadeur.

Jusqu'à ce jour, seul LVMH fut apte à s'étendre dans les métiers luxueux interreliés des vins et spiritueux, mode et maroquinerie, parfums et cosmétiques, montres et joaillerie et distribution sélective.

Le fait d'être maître du concept du produit relationnel explique que LVMH ne soit pas qu'une société de portefeuille financière au succès imitable. Il s'agit plutôt d'« une alliance naturelle entre les métiers proches de l'art, où domine la création, la qualité, la virtuosité, la qualité. Un ensemble unique de marques au fort potentiel d'évocation et de grands noms emblématiques de l'histoire du luxe » (Arnault, 1998).

### **2.1.3. Redéploiement**

Le concept de produit relationnel peut être étendu à tous les marchés où les consommateurs ont des préférences qui changent rapidement et où la technologie de l'innovation est importante (1998). Ce, car le cycle de vie devient de plus en plus court et seuls les produits différenciés satisfont les besoins individuels (Saviolo, 1998).

Le concept de produit relationnel a amené LVMH à entreprendre des activités dans cinq métiers, tel qu'exposé antérieurement. Au début des années 2000, le groupe s'est également servi de sa méga-compétence de base dans l'acquisition stratégique du mensuel américain *Art & Auction Magazine*, mondialement reconnu comme l'un des plus pointus du marché de l'art, une parfaite addition au rêve exquis d'art de vivre raffiné dont se fait ambassadeur LVMH.

Redéployant sa compétence de base lui permettant de transformer ses produits en objets communicationnels, le géant français s'est taillé progressivement une place dans le monde de l'art, ayant également racheté, durant la même période, *Philips Auctioneers* et *l'Étude Tajan*, respectivement la troisième maison d'enchères au monde et la première étude française, et détenant également la revue française *Connaissance des Arts*. Myron Ullmann, directeur général du groupe, déclare que « *Art & Auction* apporte une valeur ajoutée significative au groupe », couvrant un grand nombre de domaines tels la peinture, les objets de collections, la photographie et les bijoux.<sup>57</sup>

La maîtrise du concept du produit relationnel peut être redéployée à l'ensemble des produits destinés à une « tribu sociale » particulière (Saviolo, 1998).

Dans ce type d'industrie, les compagnies capables d'interagir avec leurs consommateurs et d'offrir des produits à fort potentiel communicationnel se dotent d'une bonne source d'avantage compétitif. Ainsi, le concept du produit relationnel peut être étendu à tous les biens spécialisés et luxueux, hautement personnalisés, tels des peintures et sculptures, des automobiles, des meubles, des objets de design, des ensembles stéréo high-tech, des téléphones cellulaires et des ordinateurs (Saviolo, 1998).

---

Porteuse de valeur pour les consommateurs, permettant une différenciation de la firme par rapport à la concurrence et ayant un grand potentiel de redéploiement, la maîtrise du concept du produit relationnel par Louis Vuitton semble bien représenter une compétence de base, telle que définie par Prahalad et Hamel.

---

<sup>57</sup> [www.finance-infos.net](http://www.finance-infos.net), *LVMH acquiert la revue Art & Auction Magazine*, Communiqué du 28/08/00



### **3- ÉVALUATION DE L'ACCROISSEMENT DU CAPITAL MARQUE**

---

La maîtrise du concept du produit relationnel, en tant que compétence de base, contribue de façon considérable à l'accroissement du capital marque. Admettant un renforcement de l'identité de la marque et une personnification de la griffe, l'offre d'un produit relationnel devient un enjeu stratégique de taille de l'industrie du prêt-à-porter.

Notons que le capital marque représente le principal actif intangible de Louis Vuitton, des sociétés de LVMH et potentiellement de l'ensemble des firmes des industries du prêt-à-porter et du luxe.

Une analyse du prisme d'identité (Kapferer, 1992) de la marque Louis Vuitton ainsi qu'une étude de la gestion du capital marque guidée par le modèle de Testa (1998), nous permettront de vérifier l'accroissement du capital marque, donc l'enrichissement en actif intangible, chez les firmes à l'étude.

#### **3.1. PRISME D'IDENTITÉ DE LA GRIFFE LOUIS VUITTON**

Suite à l'introduction de la première ligne de prêt-à-porter de Louis Vuitton, en 1998, le prisme d'identité (Kapferer, 1992) de la griffe a été transformé pour refléter le besoin, chez Louis Vuitton, d'associer son offre à un véritable style de vie (**figure 17**), à des traits de personnalité humaine.

L'offre d'un produit relationnel prescrit une gestion de l'identité de la marque en respect avec l'identité stylistique. L'approche de Kapferer (1992) facilite la distinction entre l'identité stylistique et celle de la marque, telle que perçue par le consommateur (Testa, 1998).

L'identité de la marque Louis Vuitton peut être étudiée autour de pôles de l'identité stylistique de la maison et l'identité du consommateur (Kapferer, 1992).

##### **3.1.1. Identité stylistique de la firme Louis Vuitton**

Depuis l'arrivée de Louis Vuitton sur les podiums de la mode, événement à l'origine de l'offre d'un produit relationnel par la maison, l'identité stylistique de la firme gagna en codes permanents, tout en respectant l'idéologie du malletier.

En effet, de nouvelles références physiques s'ajoutèrent aux codes stylistiques permanents traditionnels de Louis Vuitton. Le logo LV, la toile Monogram et les coupes de sacs traditionnelles sont demeurés. Or, l'introduction de lignes de prêt-à-porter dessinées par

Marc Jacobs enrichit l'identité stylistique de la maison des designs créés par le nouveau directeur artistique.

Dans un même ordre d'idées, l'association de Louis Vuitton et de différents artistes, tout en demeurant fidèle à la culture du célèbre malletier, élargit également la référence physique associée à la firme Louis Vuitton. Ainsi, par exemple, les illustrations sur toile Monogram de Murakami sont directement associées à l'identité stylistique contemporaine du malletier.

La personnalité davantage globale de la maison a permis à un plus vaste segment de la population de s'identifier en tant que « consommateurs Louis Vuitton ».

### **3.1.2. Identité du consommateur Louis Vuitton**

La relation induite par Louis Vuitton, la réflexion et l'image de soi du consommateur subissent des mutations importantes suite à la transition de 1998. Dorénavant, de jeunes consommateurs en vogue peuvent utiliser les produits Louis Vuitton à des fins communicationnelles.

Jadis une maison liée simplement au statut social, Louis Vuitton se fait aujourd'hui ambassadeur de style, de mode et de séduction.

## **3.2. GESTION DU CAPITAL MARQUE LOUIS VUITTON**

Saviolo et Testa (2005) explique que la possibilité d'une profitabilité à long terme d'une société offrant un produit relationnel dépend de son aptitude à maintenir une cohérence interne entre les produits offerts de saison en saison et le style de vie qu'ils interprètent.

Tel qu'exposé par Testa (1998) (**figure 5**), la force d'identité de la marque dépend de la cohérence entre l'identité stylistique du produit de la firme et l'identité de l'image de la maison.

Chez Louis Vuitton, la maîtrise du concept du produit relationnel semble avoir guidée une gestion à retombées lucratives de l'identité stylistique et de l'identité de l'image.

### **3.2.1. Gestion de l'identité stylistique de la marque Louis Vuitton**

Saviolo et Testa (2005) expliquent que l'identité stylistique de la marque représente l'ensemble des codes permanents que les consommateurs identifient immédiatement en tant qu'uniques à la marque. L'identité stylistique d'une griffe de l'industrie du prêt-à-porter représente l'idéologie, les valeurs et les convictions de la maison.

Profondément ancré dans l'histoire de la maison, l'art du voyage a toujours été une invitation à la curiosité chez Louis Vuitton. Aussi, la firme a associé la référence stylistique de ses produits à de multiples activités reflétant le style de vie, les valeurs et la personnalité Louis Vuitton.

Ainsi, les produits Louis Vuitton sont étroitement liés aux domaines de la navigation, des compétitions automobiles, des expéditions lointaines et des prouesses aéronautiques. Par exemple, dès le début des voyages automobiles, la maison conçoit pour beaucoup de véhicules des bagages appropriés. Aussi, en 1906, Georges Vuitton travaille à une "malle-nacelle" destinée aux voyages en ballon.

Parallèlement, Louis Vuitton exprime son épanchement pour les beaux-arts et l'innovation, s'associant avec des artistes et créateurs de renom.

À titre d'illustrations, notons qu'avant même la nomination de Marc Jacobs en tant directeur artistique de la griffe, Stephen Sprouce, célèbre artiste de l'underground new-yorkais tague la toile Monogram pour la collection "Graffiti". Un peu plus tard, l'illustrateur Ruben Toledo imagine un des Carnets de voyage édités par Louis Vuitton et participe à la création des City Guides de la maison.

En 2003, la première association entre Marc Jacobs et l'artiste japonais Takashi Murakami est consacrée. La toile Monogram multicolore blanc, un incontournable de la maison aujourd'hui, est alors introduite. En décembre 2005, Louis Vuitton lançait une nouvelle ligne de petite maroquinerie en toile Monogram blanc multicolore spécialement conçue pour les iPod.

Les produits Louis Vuitton, bien que suivant un fil conducteur très clair, s'adaptent aux réalités contemporaines. Aussi, reflétant l'art de vivre raffiné de Louis Vuitton, les codes permanents liés à l'offre de produits de la firme s'additionnent progressivement.

Ainsi, parmi les codes permanents de la marque Louis Vuitton, citons, à titre d'exemples, les traditionnels logo LV, la toile Monogram, les malles, les coupes de sacs classiques; puis les nouvelles références stylistiques que représentent les designs de Marc Jacobs et la toile Monogram blanc multicolore de Murakami.

### **3.2.2. Gestion de l'identité de l'image de la marque Louis Vuitton**

L'offre d'un produit relationnel commande que l'image de la griffe reflète ce mariage de l'innovation et de la tradition, via une panoplie de codes communicationnels en cohérence avec la notion de style de vie et de personnification de la marque.

Dans cette optique, Louis Vuitton orchestre d'ingénieuses campagnes de marketing et de communication mettant en vedette différentes célébrités et top models auxquels la tribu sociale Louis Vuitton peut s'identifier (Jennifer Lopez, Uma Thurman, Kate Moss, Lindsay Lohan...).

Qui plus est, la gestion de l'image de la griffe est brillamment associée avec la culture et le style de vie raffinés, prônant le voyage et l'aventure, de Louis Vuitton. Des campagnes de commandites exclusives et de mécénat contribuent effectivement au renforcement du capital marque Louis Vuitton.

Depuis 1878, la maison participe à toutes les grandes expositions universelles. En 1925, Gaston-Louis Vuitton est d'ailleurs l'un des responsables du Salon des Arts décoratifs. Lors de l'Exposition coloniale de 1931, le magasin des Champs-Élysées est transformé en un musée des arts africains.

Cette passion pour l'aventure, le voyage et l'exploit conduit aujourd'hui la maison à participer et à commanditer l'America's Cup et le Louis Vuitton Classic. Concours d'élégance automobile, instigué en 1987, le Louis Vuitton Classic ressuscite l'heure glorieuse de l'invention de l'automobile.

Parallèlement, au cours des années, Louis Vuitton n'a cessé de multiplier les passerelles entre la griffe et les courants artistiques. Notons que Louis Vuitton, comme l'ensemble des firmes du groupe LVMH, poursuit une vocation de mécène (Arnault, 2005).

L'inauguration, en 2006, de l'Espace Louis Vuitton, illustre cette stratégie de gestion de l'image de la maison. L'Espace Louis Vuitton se veut un lieu d'expression artistique et culturelle unique. Il est situé à même la maison historique de la griffe au 101, avenue des Champs-Élysées, à Paris. L'initiative sans précédent montre incontestablement les liens de Louis Vuitton avec le monde de l'art.

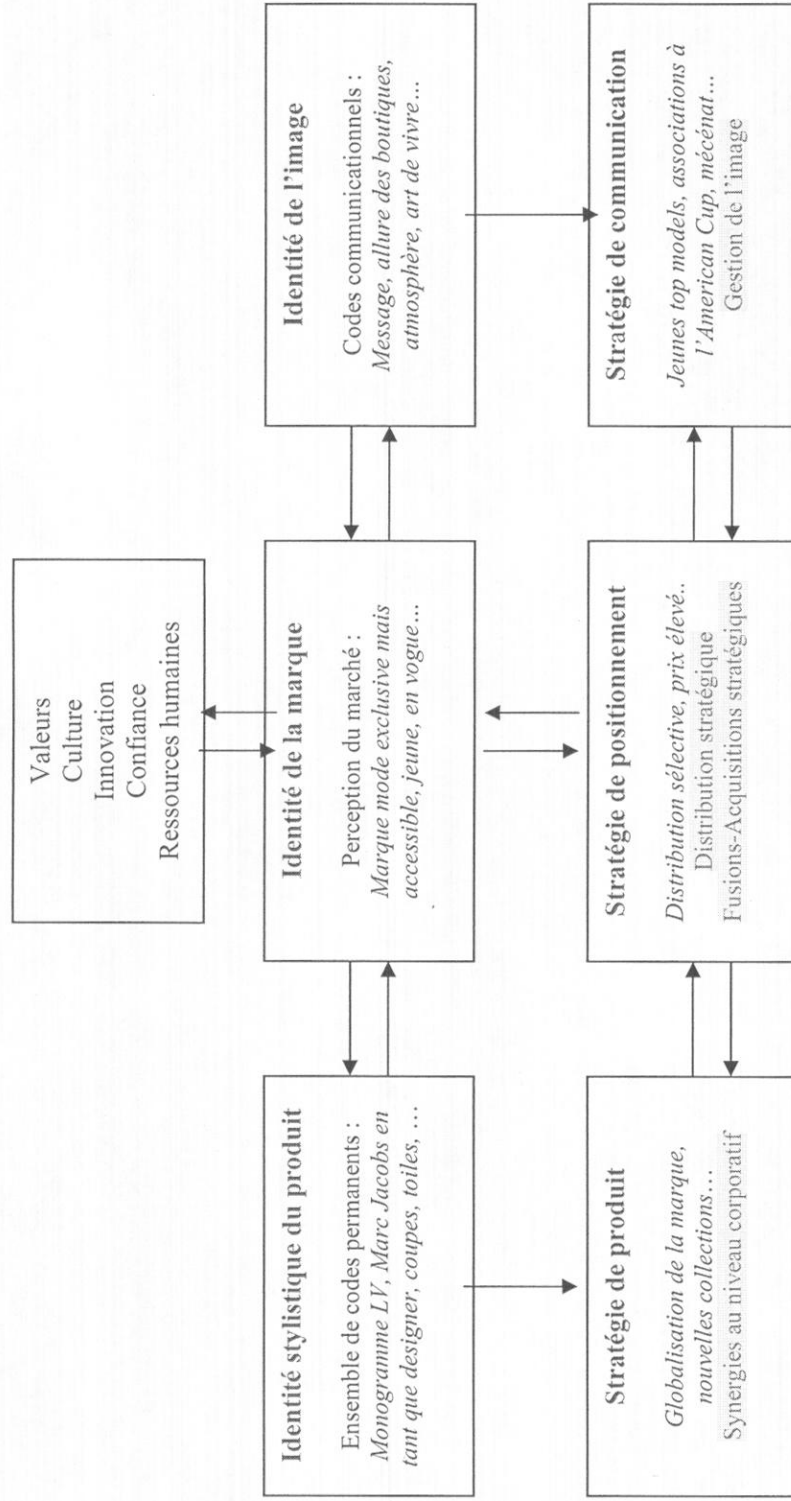
Chaque année, l'Espace Louis Vuitton, présentera quatre à cinq expositions déclinées autour de quatre thèmes que sont le voyage, l'art, la mode et le patrimoine. Thèmes symbolisant la maison depuis plus de 150 ans.

FIGURE 18

Modèle d'analyse consolidé de la gestion du capital marque Louis Vuitton<sup>58</sup>

La force du prisme d'identité de la marque (Kapferer, 1992) dépend de la cohérence à ces niveaux

*Maîtrise du concept du produit relationnel*



<sup>58</sup> Basé sur le modèle générique proposé par Testa (1998) (figure 5).

### 3.3. ACCROISSEMENT DU CAPITAL MARQUE LOUIS VUITTON

Saviolo et Testa (2005) expliquent que « c'est l'intégration de l'innovation avec la permanence qui fait le succès d'une marque de luxe ». Au sein de l'industrie de la mode, la durée du cycle de vie d'un produit ou d'une marque repose sur l'habileté de la maison à conserver les valeurs de base de l'offre (signifié) tout en mettant constamment à jour les codes stylistiques utilisés pour transmettre le message à la base de cette offre (signifiant).

Louis Vuitton, de par une maîtrise du concept du produit relationnel, semble avoir géré l'identité de son style et de son image de façon à considérablement thésauriser son capital marque.

Suite à son introduction dans l'univers du prêt-à-porter, la maison ayant subi une ré-ingénierie guidée par l'offre d'un produit relationnel fut en mesure de réellement lier son offre de produits à un style de vie.

Le capital marque Louis Vuitton, principale ressource tributaire du succès économique de l'industrie du prêt-à-porter (St-James, 1995), en fut considérablement accru.

Ainsi, depuis 1998, Louis Vuitton connaît une croissance de ventes spectaculaires. Les ventes de la griffe ont augmenté de 15,5 % en 1998, soit tout juste après la réorientation stratégique axée sur l'introduction de la société dans l'industrie du prêt-à-porter<sup>59</sup>.

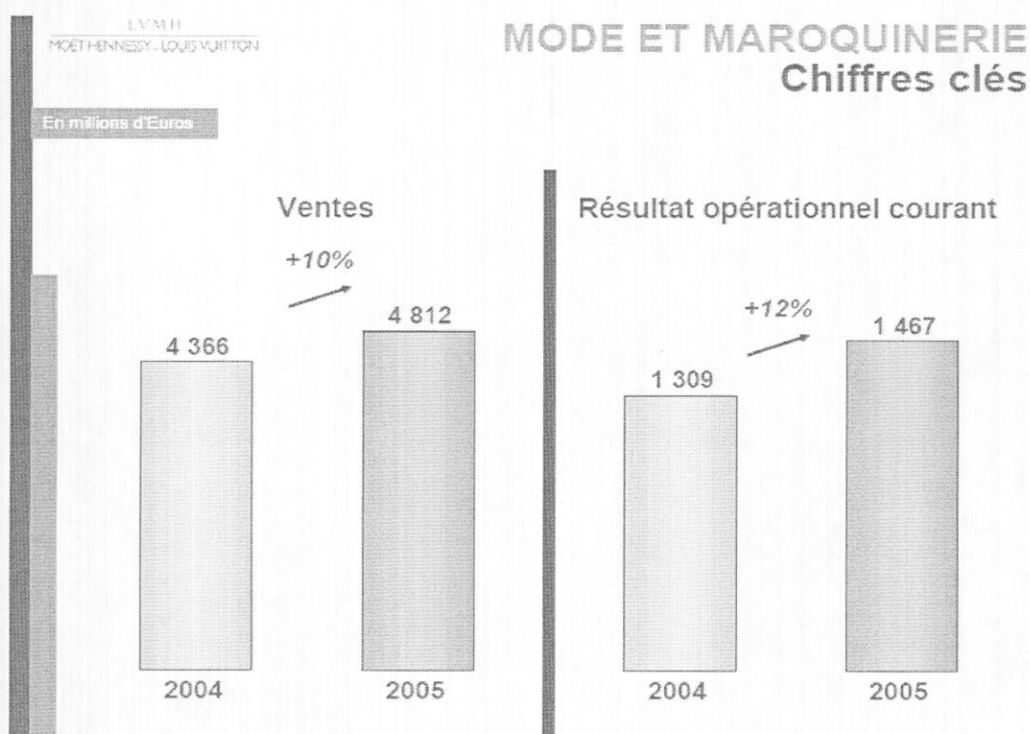
De 2004 à 2005, les ventes du secteur mode et maroquinerie de LVMH, dont Louis Vuitton est la vache à lait, augmentaient de 10% (**figure 19**).

---

<sup>59</sup> LVMH (1999), Rapport annuel.

FIGURE 19

Ventes et résultats opérationnels courants du secteur mode et maroquinerie de LVMH, 2004-2005<sup>60</sup>



De tels résultats vérifient notre prémisse de départ voulant que la maîtrise du concept du produit relationnel représente la méga-compétence de base catalysant l'enrichissement en actif intangible, dont principalement le capital marque, au sein de l'industrie du prêt-à-porter.

Les succès et les positions de leader de Louis Vuitton et de LVMH seraient résultants du développement et de la gestion de la maîtrise du concept de produit relationnel, en tant que compétence de base.

LVMH, conglomérat dont le métier le plus important est celui de la mode et maroquinerie, réalisa des ventes de 6 968 millions d'euros au premier semestre 2006, soit une croissance de 12% par rapport au premier semestre 2005<sup>61</sup>.

<sup>60</sup> LVMH (2005), Rapport annuel.

<sup>61</sup> <http://finance.journaldunet.com>, Excellente performance de LVMH au premier semestre 2006 (25/07/2006, companynewsgroup).

Ce chapitre d'analyse nous a permis de valider notre hypothèse de base voulant que la maîtrise du concept du produit relationnel (Saviolo, 1998) représente la méga-compétence de base (Prahalad et Hamel, 1990) ayant permis à Louis Vuitton de se hisser au sommet du prêt-à-porter, suite à une entrée de la société dans le monde du prêt-à-porter en 1998.

La maîtrise du produit relationnel consolide le prisme d'identité de la marque (Kapferer, 1992). Associant son offre à un style de vie, Louis Vuitton capitalise sur les ressources de la maison. L'identité de la marque y gagne copieusement.

L'enjeu stratégique et le potentiel de retombées intéressantes d'une alliance entre une griffe et un style de vie, semblent pouvoir être généralisés pour l'ensemble des firmes du holding LVMH, de même que les sociétés des industries du prêt-à-porter et du luxe.



## CHAPITRE V

### COMPÉTENCES DE BASE

#### ANALYSE DES CAS LOUIS VUITTON & LVMH

---

Arnault a doté ses marques, dont Louis Vuitton, d'un caractère global. Conscient du volume de ventes que représentent les accessoires de luxe, il a réalisé l'importance, dans une perspective relationnelle, de doter ses marques d'une image prestigieuse ne pouvant être atteinte que via les passerelles du prêt-à-porter.

Depuis toujours, les maisons de prêt-à-porter élargissaient leur offre en pénétrant le marché des accessoires de luxe. Toutefois, ce n'est que depuis la dernière décennie que des sociétés du luxe font l'opposé (Saviolo et Testa, 2005). Soucieuses de leur image, elles s'étendent au prêt-à-porter, tel le fit Louis Vuitton.

Nous suggérons que le concept du produit relationnel explique cette évolution et que les stratégies de produit, de positionnement et de communication des firmes de l'industrie du prêt-à-porter en soient fortement influencées (**figure 6**). Ce chapitre présentera les compétences de base, nourries par la méga-compétence de base que représente le concept du produit relationnel, à l'origine du succès de telles stratégies chez Louis Vuitton et LVMH (**figure 17**).

Le modèle de gestion du capital marque que nous proposons (**figure 6**), suggère que la maîtrise du concept du produit relationnel serve de pilier pour les compétences de base que sont les fusions & acquisitions stratégiques, la distribution stratégique, les synergies au niveau corporatif et la gestion de l'image.

Notre analyse (**figure 6**) détermine que les fusions & acquisitions stratégiques et la distribution stratégique optimiseraient la stratégie de positionnement. La stratégie de produit et de communication renforce ce positionnement stratégique d'une marque de l'industrie du luxe. Les synergies au niveau corporatif servent la stratégie de produit. La gestion de l'image, quant à elle, est garante du succès de la stratégie de communication.

Rappelons qu'une compétence de base, en tant que routine organisationnelle peut catalyser un enrichissement en actif intangible et se présente ainsi comme avantage spécifique à la firme.

Ce cinquième chapitre aura pour objectif de démontrer que, en plus d'être liée à l'offre d'un produit relationnel, chacune de ces compétences détenues par LVMH répond aux trois propriétés caractéristiques des compétences de base énumérées par Prahalad et Hamel (1990), soient celles d'apporter une valeur aux yeux du client, de permettre une différenciation par rapport à la concurrence et d'avoir le potentiel d'être redéployée.

## 1- FUSIONS & ACQUISITIONS STRATÉGIQUES

---

Au sein de l'industrie du luxe, le PDG de LVMH est sans contredit le maître des fusions et acquisitions. LVMH concrétise en fait l'une des plus grandes « success story » des dernières années, soit celle de Bernard Arnault. Devenant président-directeur général en 1990, il bouleverse l'industrie du luxe par d'innombrables fusions et acquisitions. Aux dires de Bernard Arnault, « LVMH est une entreprise qui génère beaucoup et de plus en plus de cash pouvant être investi dans des acquisitions ou dans des opérations de rachats de titres ». <sup>62</sup>

Dans les années 1990, le groupe poursuit une stratégie de croissance externe agressive et privilégie l'expansion par le rachat d'autres sociétés du secteur du luxe. En dix ans, grâce à de fins stratèges financiers, le groupe a ainsi assemblé un portefeuille unique de marques de prestige (**annexe 3**).

Emblèmes du capitalisme sans capital, les montages financiers en "poupées russes" orchestrés par Arnault font en sorte que les banques et les assurances soient actionnaires minoritaires et « acceptent ce rôle sans mettre en place des mécanismes de sortie les associant pleinement aux plus values. De façon générale ce sont principalement les banques, alors nationalisées, et en particulier le Crédit Lyonnais et des institutions à capitaux publics qui participent à ces montages ». <sup>63</sup> Au cours des années 1999 et 2000, plus de 25 marques, dont plusieurs étrangères, sont passées sous le contrôle de LVMH.

La stratégie de diversification du portefeuille de LVMH privilégia le développement de nouvelles activités présentant des points communs avec les activités existantes, lesquelles renforcent les activités historiques (couture, prêt à porter...).

Il s'est avéré économiquement très bénéfique pour les firmes de l'industrie du prêt-à-porter de faire partie du portefeuille du conglomérat. Notons, à titre d'illustration que Louis

---

<sup>62</sup> Journal des finances(1998) , *L'interview de la semaine : LVMH pourrait devenir une valeur refuge*, 13/06/98.

<sup>63</sup> 1986 *Le capitalisme sans capital* (1991), Vie des affaires, Boursilex.

Vuitton afficha une hausse de 49% de ses bénéfices l'année suivant sa fusion avec Moët Hennessy, en 1987.

Nous proposons de démontrer que les fusions & acquisitions stratégiques facilitent la stratégie de positionnement des marques du secteur mode et maroquinerie du groupe LVMH. Renforçant l'identité de la marque, telle que perçue par les consommateurs, les fusions & acquisitions stratégiques contribuent à l'offre d'un produit relationnel et l'enrichissement en actif au sein de l'industrie du prêt-à-porter (**figure 6**).

Nous vérifierons notre hypothèse voulant que les fusions & acquisitions stratégiques représentent une compétence de base ayant permis à LVMH de se démarquer de ses concurrents. Les trois caractéristiques des compétences de base énumérées par Prahalad et Hamel (1990) serviront à la vérification de cette hypothèse.

## **1.1. VALEUR AUX YEUX DU CLIENT**

Trois critères sont à la base des diverses acquisitions du groupe, soit une forte notoriété de la marque, une possibilité d'être garante d'une valeur ajoutée et un prix compétitif.<sup>64</sup> Chacun de ces critères est porteur de valeur aux yeux du client.

### **1.1.1. Forte notoriété de la marque**

Bernard Arnault explique qu'« au-delà des critères purement comptables, LVMH recherche des marques ou un réseau qui viennent compléter les métiers déjà existants, mais ayant surtout un fort potentiel de développement ».<sup>65</sup>

### **1.1.2. Valeur ajoutée**

En plus d'enrichir la notoriété du groupe LVMH, les fusions & acquisitions stratégiques opérées par Arnault permirent au groupe de centraliser la gestion de ses marques tout en décentralisant les activités de créations. LVMH fut d'ailleurs pionnier dans la séparation de la propriété et du créateur. Séparation se traduisant par une intéressante valeur ajoutée, percevable par le consommateur, notamment sur les passerelles du prêt-à-porter.

Séparer la propriété du créateur, pour ensuite parfois assigner à la maison un designer étranger, constitue en soi un important changement des normes de l'industrie de la mode. Plusieurs furent choqués lorsque Arnault confia les griffes françaises Dior et Givenchy à

---

<sup>64</sup> Panorama (1999), *La guerra delle griffe, parla Arnault, il numero uno della LVMH*.

<sup>65</sup> Journal des finances (1998), *L'interview de la semaine : LVMH pourrait devenir une valeur refuge*, 13/06/98.

deux jeunes Britanniques, mettant à la porte de sa propre maison Hubert de Givenchy. Les employés des deux firmes étaient eux-mêmes très sceptiques. Or, les défilés reçurent une couverture de presse à la fois extensive et positive, les créations de Galliano et de McQueen apparaissant dans les revues de mode à travers le monde.

Cette consécration servit en quelque sorte de « carte organisationnelle » (Argyris et Schön, 1978), construisant la mémoire collective codifiée du groupe et mobilisant l'ensemble de ses ressources humaines. Le succès de Dior et de Givenchy bouleversa les normes au sein de l'industrie.

Il semble que Arnault soit devenu un « spécialiste » de ce genre de réorganisation, en ayant depuis entrepris plusieurs autres avec succès, dont chez Lowe et Céline. Aux dires du PDG, « il est important de gérer les générations pour avoir du succès » (Arnault, 1999).

### **1.1.3. Prix compétitif**

Cette stratégie de fusions & d'acquisitions, puis de réorganisation, permet à LVMH de réaliser d'importantes économies d'échelles lesquelles se traduisent, dans l'industrie du luxe par une innovation soutenue justifiant le prix des produits. Encore une fois, cette innovation est porteuse de valeur pour le consommateur qui en bénéficie.

LVMH a atteint une taille critique compatible avec le développement de marques mondiales. Poursuivant une stratégie de croissance externe, LVMH économise, entre autres, sur les coûts de création d'une marque nouvelle.

De telles économies nécessitent d'importantes ressources, lesquelles font souvent défaut aux PME du secteur. En effet, paradoxalement, ce sont les énormes budgets investis par LVMH en réseaux de distribution, en recherche et développement en communication qui permettent ultérieurement au groupe de croître et de bénéficier d'économies d'échelles.

## **1.2. DIFFERENTIATION PAR RAPPORT AUX CONCURRENTS**

C'est d'ailleurs précisément la taille gigantesque de LVMH qui permet au groupe de poursuivre une stratégie de fusions & acquisitions le démarquant de ses concurrents. Notons que dans le secteur du luxe LVMH, Richemont et PPR-Gucci sont les trois principaux groupes qui se distinguent. Or, rappelons que bon nombre d'entreprises du secteur sont encore de petites maisons, le plus souvent familiales.

Depuis le début des années 1990, la concurrence s'est intensifiée, comme en témoigne la fameuse bataille de Bernard Arnault contre le groupe Pinault-Printemps-Redoute (PPR) pour prendre le contrôle de Gucci en 1999.

Dans ce contexte, l'habileté des firmes à accumuler les capitaux est devenue un outil stratégique de première importance. Aussi, c'est principalement grâce à ses fines tactiques financières d'acquisitions en « poupées russes » que LVMH s'est véritablement démarqué des nouveaux groupes mondiaux tels qu'Armani, Gucci, Calvin Klein ou Ralph Lauren.

Notons que les stratégies financières de Arnault ont tant de succès qu'elles sont souvent perçues comme illégales par plusieurs acteurs de l'industrie. En plus d'occuper une position de leader de l'industrie du luxe représentant à elle seule une barrière à l'entrée de taille, l'importante consolidation de LVMH lui permet de bénéficier de synergies qui laissent patois ses concurrents.

« L'intégration verticale représente un énorme investissement, or, il s'agit de la seule façon de garantir la qualité et l'image de la marque », expliquait Yves Carcelle, président de Louis Vuitton.<sup>66</sup> Toutes les sociétés du groupe partagent certaines valeurs de base, notamment la créativité, l'excellence du produit et du service, un respect absolu de l'image de la marque et un esprit entrepreneur.

Aussi, par exemple, c'est précisément ce partage de valeurs du luxe entre l'ensemble des firmes du groupe qui différencie LVMH de PPR-Gucci. En effet, le secteur luxe de PPR-Gucci, sous la bannière Gucci Group, ne partage pas les mêmes impératifs ou valeurs, que le secteur de distribution, beaucoup plus important, de PPR-Gucci. On comprend qu'il serait plus difficile, pour l'ensemble des firmes de l'industrie du prêt-à-porter de PPR-Gucci de personnifier leur griffe et de lier leur offre de produit à un style de vie, via la maîtrise du concept du produit relationnel.

### **1.3. REDEPLOIEMENT**

Prouvant le potentiel de redéploiement de sa stratégie de fusions & d'acquisitions, Bernard Arnaud s'adonna à une série de montages financiers, afin de consolider l'art de vivre occidental évoqué par LVMH. En 2000, il dépensa plus de 1,1 milliards de USD pour acheter diverses firmes de l'industrie du luxe, de fabricants de montres suisses aux nouvelles

---

<sup>66</sup> LVMH (1999), Rapport annuel.

compagnies de cosmétiques américaines, en passant par la célèbre maison d'enchère Phillips<sup>67</sup>.

Le contexte de concurrence accrue, de compétitivité et d'internationalisation de l'industrie du prêt-à-porter poussa beaucoup de petites maisons à la recherche des capitaux extérieurs. Le mouvement de concentration du secteur et la stratégie d'acquisitions de grands groupes ont ainsi été facilités et contribuèrent à la richesse et la diversification du portefeuille de marques de LVMH.

« Tout, chez LVMH, est question de dosage et d'équilibre. À commencer par la composition même du groupe, qui rapproche des entreprises aux activités stables, à faibles fluctuations et avides de capitaux, comme le champagne et le cognac, et d'autres qui créent des produits plus légers comme les vêtements et les cosmétiques : ensuite la recherche d'une répartition géographique de la distribution, qui doit permettre de faire face aux aléas de la conjoncture. »<sup>68</sup>

---

Facilitant la stratégie de positionnement de marque, de par un renforcement de l'art de vivre raffiné évoqué par LVMH, les fusions & acquisitions stratégiques s'insèrent dans une logique d'offre de produits relationnels prescrivant une communication des valeurs et des cultures des griffes (vérification de la **figure 6**).

Aussi, porteuses de valeur pour les consommateurs, admettant une différenciation du groupe vis-à-vis ses concurrents et pouvant être redéployées, les fusions & acquisitions stratégiques répondent aux critères de Prahalad et Hamel (1990) et peuvent être considérées comme une compétence de base expliquant le succès de LVMH.

L'augmentation drastique des ventes à l'étranger de l'industrie du luxe offre aux maisons de l'univers du prêt-à-porter une multitude de nouvelles opportunités mais également bon nombre de risques. Un regroupement de firmes, tel LVMH, permet de pallier adéquatement à ces risques, de par leur bassin de ressources financières permettant une analyse pointue des marchés étrangers et de l'évolution du marché.

Le marché de luxe est de plus en plus demandant, tant au niveau du service que de la présence internationale et de la qualité des installations en magasins. Les changements au

---

<sup>67</sup> LVMH (2001), Rapport annuel.

<sup>68</sup> Heugel, I. (2006), [www.france.diplomatie.fr](http://www.france.diplomatie.fr), *LVMH ou le luxe à la française*, 13 mars 2006.

niveau de la phénoménologie de la mode commandent une gestion professionnelle des firmes de l'industrie du prêt-à-porter, laquelle est facilitée par l'entrée d'une maison au sein d'un conglomérat.

Le respect d'une identité distincte et d'une autonomie au niveau de la gestion de la marque est un impératif de la philosophie de gestion de LVMH. C'est que l'intégration verticale peut être une arme à double tranchant, détachant la société du marché. Aussi est-il nécessaire, tel que le précise Carcelle, d'« éviter de prendre des décisions centralisées.<sup>69</sup> » La force de la stratégie de fusion et d'acquisition du groupe réside précisément en la complète liberté créative octroyée aux sociétés bénéficiant des synergies possibles grâce au regroupement aux autres niveaux de la « pipeline ».

« Chacune des sociétés doit pouvoir établir les stratégies de marketing et de distribution les mieux appropriées, valoriser son positionnement spécifique, façonner et enrichir son univers » (Arnault, 1999).

---

<sup>69</sup> LVMH (1999), Rapport annuel.

## 2- DISTRIBUTION STRATÉGIQUE

---

La maîtrise du concept de produit relationnel prescrit que le point de vente fasse objet de considérations stratégiques importantes. Aussi, LVMH s'efforce d'intégrer son réseau de distribution afin de mettre en évidence l'exclusivité de ses produits et d'allier son offre à une ambiance, un style de vie.

Le positionnement des marques du groupe LVMH semble également avoir été favorisé par une compétence de base de la firme au niveau de la distribution sélective stratégique (**figure 6**).

Nous suggérons de vérifier que la distribution stratégique de LVMH conforte la stratégie de positionnement des marques du secteur mode et maroquinerie du conglomérat. Renforçant le capital marque, la distribution stratégique optimise l'offre d'un produit relationnel et permet un enrichissement en actif intangible (**figure 6**).

Nous proposons de démontrer que la distribution stratégique, revêt un enjeu stratégique et constitue une compétence de base ayant permis à LVMH de se hisser au sommet de l'industrie. Les caractéristiques des compétences de base de Prahalad et Hamel (1990) soutiendront la vérification de cette hypothèse.

### 2.1. VALEUR AUX YEUX DU CLIENT

L'ouverture de magasins globaux et la consolidation du secteur de la distribution sélective procurent un environnement idéal pour la vente de tous produits de luxe, lequel contribue à l'expérience d'achat du consommateur. Il y a ainsi accroissement de la valeur de l'offre aux yeux du consommateur.

Rappelons que le luxe permet à l'individu de s'épanouir dans la richesse des sensations. Pour un consommateur fasciné, le prix importe peu, pour autant que la gestion de la rareté soit contrôlée à travers le contrôle de sa distribution.

Les dirigeants de LVMH ont bien saisi cette réalité et se soucient d'aller chercher les marges financières là où elles se trouvent, soit au niveau de la distribution, axe stratégique majeur au sein du conglomérat.

Les adresses prestigieuses des maisons du groupe LVMH contribuent à la valeur imaginaire de l'offre de produits de la maison, telle que perçue par les consommateurs. Aussi, afin de maîtriser l'exploitation de leur image, les entreprises de luxe tendent à développer leur propre chaîne de distribution sous la forme de magasins exclusifs.

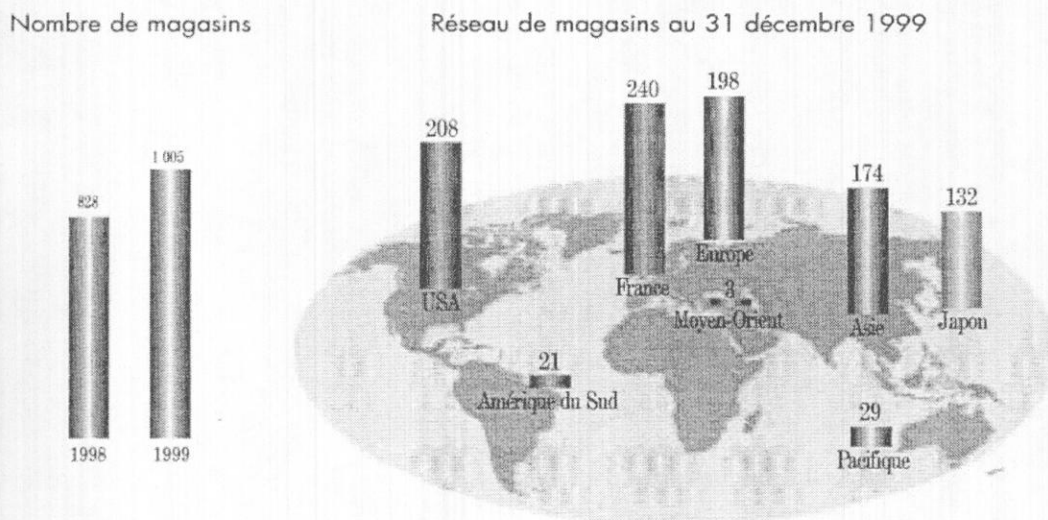


À titre d'exemples, Louis Vuitton disposait de 317 magasins au 31 décembre 2003, dont une trentaine de " global stores"<sup>70</sup>.

## 2.2. DIFFÉRENTIATION PAR RAPPORT AUX CONCURRENTS

Le réseau de distribution de LVMH est très difficilement imitable par la concurrence. En effet, LVMH s'est doté du premier réseau mondial de distribution de l'industrie, comptant 1 005 magasins à la fin de l'exercice de 1999 (figure 20), et plus de 1 700 magasins en 2006 (figure 21). « La qualité et l'étendue de ce réseau constituent pour le groupe un avantage concurrentiel considérable ».<sup>71</sup>

FIGURE 20 : Nombre et réseau de magasins de LVMH, en 1998 et 1999<sup>72</sup>



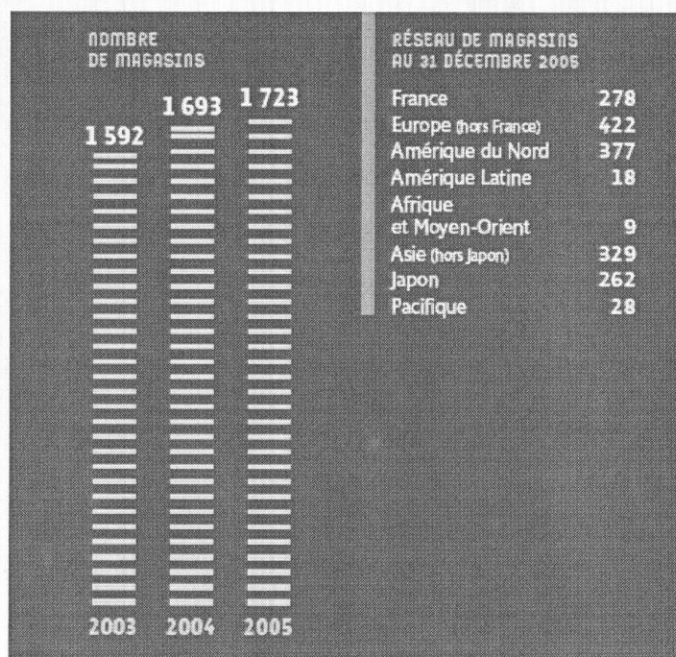
Notons que le contrôle de la distribution permet à Louis Vuitton de protéger son image. La maison peut protéger le positionnement initial de ses produits, entre autres par le biais du merchandising. Cette protection constitue à son tour un outil de taille pour LVMH dans la lutte à la contrefaçon, sérieux fléau pour les produits de l'industrie du prêt-à-porter.

<sup>70</sup> LVMH (2004), Rapport annuel

<sup>71</sup> LVMH (1999), Rapport annuel

<sup>72</sup> LVMH (2000), Rapport annuel

FIGURE 21 : Nombre et réseau de magasins de LVMH, en 2006<sup>73</sup>



Au niveau de la distribution, la forte intégration verticale de LVMH est aussi l'une des clés du succès. L'intégration verticale permet aux maisons du groupe de gérer leurs propres boutiques tout en appartenant aussi à d'autres réseaux de distribution sélective du groupe, tels que DFS (Duty Free Shoppers) et Sephora.

Enfin, la plupart des maisons du conglomérat, dont Louis Vuitton renforcent leur contrôle sur les licences. Aussi, une politique de non renouvellement des contrats reflète le désir de LVMH de maintenir son positionnement.

### 2.3. REDEPLOIEMENT

Une compréhension de l'importance de la distribution dans l'industrie du luxe permet une exploitation optimale et un redéploiement de la compétence par LVMH.

Bernard Arnault racheta progressivement DFS, Duty Free Shoppers, le numéro un de la distribution des produits de luxe, ajoutant la marge du producteur à celle de distributeur, tout en maintenant une complète maîtrise de l'image de ses marques. L'achat de Sephora, la première chaîne française de distribution de parfums et de cosmétiques, fut dicté d'une même volonté.

<sup>73</sup>LVMH (2005), Chiffres clés, La passion créative

Dans une optique similaire, Arnault a également saisi l'importance de collaborer avec certains points de ventes multi-marques, tels les grands magasins américains. Ces vitrines mondiales confèrent une légitimité aux griffes sur la scène internationale. Dans un territoire tel les États-Unis seuls les grands magasins, comme Bergdorf, Barney's ou Saks Fifth Avenue peuvent permettre une couverture complète du marché.

L'expertise acquise dans la distribution sélective permet à LVMH d'exploiter de nouveaux axes de distribution. Ingénieur de métier, Arnault s'attaque désormais au commerce électronique, « une zone essentielle d'opportunités inexploitées », selon ses propres termes.<sup>74</sup>

Naturellement, il s'en est donné les moyens, devenant l'un des investisseurs les plus actifs d'Internet. En 1999, il avait racheté des parts de Cisco, numéro un dans le développement de matériel de communication pour le Web, Datek Online Holdings, quatrième courtier en ligne, eBay et i-Collector, sites de ventes aux enchères, pour ne nommer que quelques exemples.

---

La distribution stratégique sert la stratégie de positionnement de la marque. Ce, via un contrôle de la rareté, un perfectionnement de l'expérience d'achat du consommateur et une communication accrue des valeurs et de la culture de raffinement des maisons du groupe LVMH. Aussi, facilitant l'association entre une griffe et un style de vie, la distribution stratégique est cohérente avec l'offre de produits relationnels (vérification de la **figure 6**).

Par ailleurs, se traduisant par une valeur percevable par les consommateurs, permettant une différenciation du groupe par rapport à la concurrence et ayant le potentiel d'être redéployée, la distribution stratégique s'affiche comme une compétence de base ayant permis à LVMH de se hisser au sommet de l'industrie du prêt-à-porter.

Le contrôle de la distribution représente aujourd'hui une clé de succès d'une marque de luxe et du prêt-à-porter. Permettant à la fois de bénéficier de la rétroaction en magasin de la clientèle et d'un contrôle de l'image, le réseau de distribution sélective de LVMH assure une interaction avec le consommateur en cohérence avec le concept du produit relationnel.

---

<sup>74</sup> Le Monde Interactif (1999), *Bernard Arnault mise sur le commerce électronique*, 13/09/99

« Le développement de nos réseaux de distribution est un important vecteur de croissance », explique Arnault<sup>75</sup>. L'exclusivité du réseau de distribution de LVMH permet de créer une cohérence entre l'offre du groupe et le style de vie qu'il vise à promouvoir. Un relâchement à ce niveau se traduirait par une distorsion dans l'interprétation par le consommateur du message du groupe.

---

<sup>75</sup> LVMH (1999), Rapport annuel

### 3- SYNERGIES AU NIVEAU CORPORATIF

---

« C'est la connaissance du marché, facilitée par un contrôle de la distribution, qui permet de tirer avantage des ressources provenant de l'intégration verticale » (Saviolo et Testa, 2005).

Grâce au portefeuille de marques important de LVMH, les différentes griffes profitent d'une synergie de groupe au niveau corporatif. Les maisons du conglomérat LVMH peuvent ainsi réaliser des économies d'échelles, notamment en terme d'approvisionnement en matière première. De surcroît, elles bénéficient du savoir-faire des autres marques. Les synergies au niveau corporatif se traduisent ainsi par un accroissement de la rentabilité.

Notons que l'industrie de la mode compte deux niveaux décisionnels stratégiques, soit celui des activités opérationnelles, touchant la production, la recherche & développement, le marketing et l'identité de la marque ; et le niveau corporatif, comprenant la finance, les ressources humaines, le portfolio d'affaires et les synergies au niveau des marques (Saviolo et Testa, 2005).

Chaque société du holding LVMH, tout en bénéficiant des synergies corporatives possibles grâce au regroupement, dispose d'une complète autonomie au niveau opérationnel. Arnault semble avoir bien compris l'importance de laisser libre cours à la créativité des designers. Chaque compagnie a des codes stylistiques et des codes communicationnels distincts. Néanmoins, au niveau corporatif, un important enrichissement est possible et s'accroît avec l'importance du groupe. « Au sein même des sociétés, il s'agit de réaliser l'alliance délicate de l'eau et du feu, c'est-à-dire des créatifs et des gestionnaires ».<sup>76</sup>

Notre analyse suggère qu'une compétence aux niveaux des synergies corporatives, lesquelles sont prescrites par l'identité stylistique de la griffe, permette également une optimisation de la stratégie de positionnement, puis un enrichissement du capital marque (**figure 6**).

Nous suggérons de confirmer que les synergies corporatives de LVMH soutiennent la stratégie de positionnement des marques de prêt-à-porter du groupe. Ce, via un renforcement de la stratégie de produit. Les synergies au niveau corporatif se traduiraient par une

---

<sup>76</sup> Heugel, I. (2006) [www.france.diplomatie.fr](http://www.france.diplomatie.fr), *LVMH ou le luxe à la française*, 13 mars 2006

facilitation de l'offre d'un produit relationnel et permettraient un accroissement en actif intangible, notamment le capital marque (**figure 6**).

Nous établirons que les synergies corporatives de LVMH représentent une compétence de base, à enjeu stratégique de taille, contribuant au succès de LVMH au sein de l'industrie du prêt-à-porter. Encore une fois, une analyse des propriétés des compétences de bases, telles qu'établies par Prahalad et Hamel (1990), vérifia cette hypothèse.

### **3.1. VALEUR AUX YEUX DU CLIENT**

Au niveau de la valeur perçue par le consommateur, le regroupement des firmes au sein de LVMH est particulièrement profitable en ce qui a trait aux synergies entre les différentes marques du conglomérat.

Les transferts de la connaissance au niveau explicite facilitent l'ensemble des synergies qui font la force du holding. En guise d'exemple, les parfumeries du groupe peuvent recréer de nouvelles fragrances à l'aide des combinaisons chimiques existantes. Aussi, les designers peuvent se servir de sketches des saisons passées pour recréer une nouvelle collection.

Les consommateurs bénéficient directement du transfert de connaissance et de l'innovation qui découle des synergies corporatives de LVMH.

### **3.2. DIFFERENTIATION PAR RAPPORT AUX CONCURRENTS**

L'expertise du groupe au niveau de la coordination des synergies entre ses marques repose sur le regroupement unique de métiers de LVMH, ainsi que sur des partenariats avec fournisseurs exclusifs, basés sur des ententes contractuelles à longue échelle. Un contrôle vertical de la « pipeline » permet au groupe LVMH d'avoir une avance de taille sur ces concurrents.

Le groupe consolide les positions concurrentielles de ses marques, par les biais d'une augmentation des marges via le contrôle des coûts, une intégration de la production, de synergies dans la distribution de produits d'une même division...

Réduisant ainsi son nombre de fournisseurs, LVMH augmente son pouvoir de négociation et diminue ses coûts d'approvisionnement. Au sein du conglomérat, la recherche de coordination s'est également traduite dans le domaine de l'administration, de la comptabilité et de la gestion financière.

### 3.3. REDEPLOIEMENT

La maîtrise des combinaisons stratégiques est une compétence qui s'étend au niveau du style, du design de l'image, de la conception du produit, du processus opérationnel, de la vente et de la distribution (Saviolo et Testa, 2005). Les synergies au niveau corporatif présentent donc un important potentiel de redéploiement.

La restructuration des outils de production constitue un atout de taille particulier pour l'ensemble des sociétés du holding. En guise d'exemple, Kenzo fabrique les vêtements de la ligne prêt-à-porter Bazar de Christian Lacroix alors que c'est l'usine de Givenchy à Vervins qui produit le parfum *Jungle* de Kenzo. Dans le même ordre d'idées, les innovations issues du laboratoire de recherche fondamentale du groupe, à Nanterre, bénéficient tant aux cosmétiques de Dior et Guerlain que de Givenchy.

---

Les synergies au niveau corporatif renforcent la stratégie de produit de la marque, de par l'innovation et le transfert des connaissances qu'elles facilitent. À un niveau subséquent, cette stratégie de produit renforcée par les synergies corporatives, consolide la stratégie de positionnement. En effet, les synergies au niveau corporatif, par le biais de l'innovation de produit, permettent un élargissement de la base de codes permanents servant de référence stylistique à la griffe. L'offre d'un produit relationnel en est consolidée. Il y a alors enrichissement en capital marque (vérification de la **figure 6**).

D'autre part, représentant une valeur percevable par le consommateur, différenciant le groupe de la concurrence et ayant un potentiel de redéploiement, les synergies corporatives de LVMH constituent une compétence de base ayant contribué au succès du groupe dirigé par Bernard Arnault, dans l'industrie du prêt-à-porter.

LVMH tient pour impératif la recherche d'une synergie maximale. C'est essentiellement en enrichissement des relations de partenariat entre les sociétés et avec les fournisseurs que le groupe bénéficie d'une valeur ajoutée. Dans une optique relationnelle, les synergies au niveau corporatif permettent aux maisons du groupe LVMH d'optimiser la stratégie de produit dictée par l'identité stylistique de leur griffe.

#### 4- GESTION DE L'IMAGE

---

Une firme offrant un produit relationnel offre d'abord et avant tout un concept, une image. La possibilité d'une profitabilité à long terme d'une telle firme dépend de son aptitude à maintenir une cohérence interne entre les produits offerts de saison en saison et le style de vie, la personnalité, qu'ils symbolisent.

« Pour les marques de LVMH, l'image est un actif irremplaçable, à enrichir sans cesse » (Arnault, 1999). C'est l'intégration de l'innovation avec la permanence qui fait le succès d'une marque de luxe (Saviolo et Testa, 2005). Pour une firme de l'industrie de la mode, la possibilité d'accroître le cycle de vie d'un produit dérive de l'aptitude à conserver, à travers le temps, les valeurs de base de l'offre (signifié) tout en mettant constamment à jour les codes communicationnels utilisés pour transmettre le message à la base de cette offre (signifiant).

La gestion de l'image revêt un caractère stratégique important au sein de l'industrie du prêt-à-porter. Notre analyse, encore guidée par le modèle générique de la gestion du capital marque par Testa (1998) (**figure 5**), propose que la gestion de l'image représente également une compétence catalysant l'enrichissement en actif intangible au sein de l'industrie du prêt-à-porter (**figure 6**).

La gestion de l'image faciliterait les stratégies de communication découlant de l'identité de l'image de la griffe. Le positionnement de la marque en serait renforcé, ce qui se traduirait par un enrichissement du capital marque (**figure 6**).

Nous proposons de confirmer que la gestion de l'image optimise la stratégie de communication, puis la stratégie de positionnement des marques du secteur mode et maroquinerie du groupe LVMH. Personnifiant la marque, la gestion stratégique de l'image des maisons LVMH, renforcerait l'identité de la marque, telle que perçue par les consommateurs. Aussi, la gestion de l'image contribuerait grandement à l'offre d'un produit relationnel et l'enrichissement en capital marque (**figure 6**).

Nous vérifierons notre hypothèse voulant que la gestion de l'image soit une compétence de base ayant permis à LVMH d'occuper la position de leader de son industrie. Les trois caractéristiques des compétences de bases énumérées par Prahalad et Hamel (1990) serviraient encore à la vérification de cette hypothèse.



#### **4.1. VALEUR AUX YEUX DU CLIENT**

La gestion marketing de l'image représente l'une des décisions stratégiques les plus importantes du groupe LVMH. C'est cette facette de la marque que le consommateur identifie à la griffe immédiatement. LVMH, en plus de donner à ses marques un caractère global en cohérence avec le concept de style de vie, gère son image et sa stratégie de communication via d'exclusives campagnes de commandite et de mécénat.

##### **4.1.1. Globalisation des marques**

Dans une perspective relationnelle, LVMH tend à doter ses marques d'une dimension globale davantage cohérente avec la personnalisation de la marque. Ainsi, par exemple, chacune de ses marques de mode et maroquinerie bénéficie de la couverture de presse et de l'image de prestige que procurent les défilés de mode, lesquels profitent de l'appui des sociétés de vins et spiritueux arrosant la soirée.

Si ce sont les accessoires de luxe, via l'ampleur du marché qu'ils atteignent, qui comptent pour la plupart des profits du groupe, seul le monde de la mode et du prêt-à-porter permet la consécration de l'image de la marque.

C'est pour cette raison que, par exemple, Louis Vuitton lança sa première ligne de prêt-à-porter en 1998. Les défilés permirent une exposition beaucoup plus importante de la marque tant au niveau de la couverture éditoriale que de synergies publicitaires, les accessoires y étant présentés avec les vêtements.

La personnalisation des marques du conglomérat passe également par une association avec des célébrités reconnues par le consommateur. En 2005, LVMH approchait huit femmes célèbres afin qu'elles s'associent à « Instantanés de Mode », une nouvelle initiative de gestion de l'image du groupe. Inès de la Fressange, Emma de Caunes, Julie Gayet et Cathy Guetta ont accepté la mission de prendre en photo les défilés de mode de la semaine de la mode prêt-à-porter de Paris. De leur côté, Isabelle Adjani, Aure Atika, Marisa Berenson et Olivia Bonamy ont photographié la semaine de la haute couture. Le grand magasin parisien Le Bon Marché, détenu par LVMH, exposa les photographies des huit personnalités féminines, du 23 février au 6 mars 2006.

##### **4.1.2. Commandite**

LVMH renforce également l'image de ses marques via de brillantes campagnes de commandite. Ainsi, Louis Vuitton, par exemple, entretient un rapport direct avec l'univers de

voyages, d'aventures, d'expériences, de prouesses et de performances qu'est évoqué par la marque. Commanditant l'America's Cup, la maison s'est associée avec le yachting international. Louis Vuitton est également lié à l'univers de l'automobile, de par une commandite du Louis Vuitton Classic, concours d'élégance automobile.

En plus de refléter son alliance avec l'univers du voyage et de renforcer la culture de la griffe, ces associations peuvent avoir des répercussions sur la stratégie de développement de produit de la maison. À titre d'illustration, Louis Vuitton a lancé, il y a quelques années, la collection Louis Vuitton Cup, inspirée par le sport.

#### **4.1.3. Mécénat**

Au même titre que les commandites prestigieuses de Louis Vuitton, les activités de mécénat des firmes du groupe LVMH contribuent au renforcement de l'image des maisons du conglomérat.

En faveur de la culture, de l'art et du patrimoine, le groupe dirigé par Bernard Arnault a entrepris diverses initiatives assurant la réhabilitation de monuments historiques, le mécénat de grandes expositions nationales, l'enrichissement de collections de grands musées et l'encouragement à la création contemporaine.

L'inauguration de l'Espace Louis Vuitton constitue une bonne illustration des investissements en mécénat des maisons du groupe. Conçu comme un lieu de rencontres et d'échanges culturels, l'espace a pour objectif l'expression de la créativité et de la dimension artistique de la maison. Fidèle à l'esprit d'ouverture de Louis Vuitton, l'Espace Louis Vuitton accueillera une variété d'architectes, de designers, d'écrivains, de plasticiens, de photographes, de vidéastes et de scénographes.

Notons que Louis Vuitton soutient également la musique en France, via la Fondation Louis Vuitton pour l'Opéra et la Musique et une alliance avec l'Association pour le rayonnement de l'Opéra de Paris.

#### **4.2. DIFFERENTIATION PAR RAPPORT AUX CONCURRENTS**

Les retombées d'une globalisation de la marque, via une entrée sur les podiums de la mode, et de campagnes de commandite et de mécénat prestigieux, de par la consolidation de l'image qui en découle, sont inestimables. Or, de colossaux investissements y sont requis et seul un groupe de l'envergure de LVMH peut présentement se permettre une telle extravagance.

Chaque marque du holding est à la fois diversifiée et solide. La plupart des marques LVMH ont désormais atteint un niveau culte, représentant une importante barrière à l'entrée pour les concurrents, Louis Vuitton ou Dom Pérignon en sont de bonnes illustrations.

« La capacité de créer et de maintenir une forte image de marque est un des principaux avantages spécifiques des firmes oeuvrant dans le secteur des biens de consommation » (St-James, 1995).

Maître du concept du produit relationnel, Arnault est conscient que la marque est importante non plus comme symbole de statut mais bien comme manifestation d'un style de vie. Aussi associe-t-il ses sociétés à un véritable art de vivre, impossible à imiter.

Les ambassadeurs du rêve LVMH sont minutieusement choisis. En guise d'exemples, Pia Getty, jouissant depuis toujours d'une attention éditoriale, représente Sephora aux Etats-Unis, alors que Sharon Stone a longuement publicisé son implication dans la création d'une ligne exclusive éphémère de malles Louis Vuitton.

#### **4.3. REDEPLOIEMENT**

Chaque métier LVMH profite des synergies communicationnelles qu'offre le regroupement, facilitant la promotion du style de vie prôné par Arnault. Ainsi, par exemple, Moët et Chandon s'est imposé comme partenaire privilégié du monde de la mode, suite à d'importants investissements en relations publiques.

D'un autre côté, il est intéressant de noter que « le seul fait de faire partie du regroupement permet aux sociétés de bénéficier d'importantes économies d'échelles lors de l'achat d'espace média »<sup>77</sup>, facilitant l'effort communicationnel.

Il semble également que Bernard Arnault ait soif d'un contrôle sur la presse. Il a racheté le quotidien la Tribune, l'hebdomadaire Investir et les services télématiques de Victoires Multimédia. Il détient des parts minoritaires de Bouygues, l'actionnaire de référence de TF1. Le tout est regroupé sous l'enseigne Desfossés International (**annexe 3**). Cette série d'acquisitions assure une certaine couverture médiatique à l'ensemble des sociétés LVMH.

---

<sup>77</sup> Cremonesi, A. (1999), *Responsible Marketing & Communication*, Louis Vuitton Italia

La gestion de l'image de LVMH renforce considérablement la stratégie de communication des marques du groupe, dont Louis Vuitton. En effet, l'entrée sur les podiums de la mode de maisons traditionnellement focalisées sur la production d'accessoires de luxe a d'abord permis une personnification de la marque (Aaker, 1997), laquelle facilite la communication entre la griffe et le consommateur. Parallèlement, les associations des maisons du groupe LVMH avec des célébrités et de prestigieuses campagnes de commandites et de mécénat confortent copieusement l'identité de l'image des marques, lesquelles deviennent plus que jamais ambassadrices d'un style de vie. L'offre de produit relationnel en est forcément facilitée.

Dans cette optique relationnelle, cette stratégie de communication enrichie par la gestion de l'image, soutient la stratégie de positionnement. En effet, la gestion de l'image, de par la personnification de la marque qu'elle admet, permet une consolidation des codes communicationnels propre à la griffe. L'offre d'un produit relationnel en est, une fois de plus, consolidée. Il y a ainsi enrichissement en capital marque, principal actif intangible de l'industrie du prêt-à-porter (St-James, 1995) (vérification de la **figure 6**).

Parallèlement, étant porteuse de valeur pour le consommateur, différenciant le groupe de ses concurrents et ayant un potentiel de redéploiement, la gestion de l'image représente une compétence de base contribuant à expliquer le succès de LVMH, au sein de l'industrie du prêt-à-porter.

Dans un contexte d'offre de produits relationnels, une gestion de l'image orientée autour des concepts de style de vie, de valeurs communes et de personnalisation de la marque revêt un caractère stratégique important. Rappelons qu'une firme offrant un produit relationnel est en principale compétition avec ses concurrents non pas au niveau du produit mais bien au niveau du message qu'est communiqué par le produit (Saviolo, 1998).

La phase de déclin d'un produit de luxe résulte de l'incapacité de la firme de faire évoluer le potentiel communicationnel du produit. Aussi, les marques à l'image la mieux gérée amplifient-elles leur avance en termes de croissance et de gains de parts de marchés.

L'effort communicationnel est d'importance capitale dans les industries du luxe et du prêt-à-porter. C'est d'ailleurs pourquoi LVMH y investit à chaque année environ 12% de son

chiffre d'affaires <sup>78</sup>. Une marque qui ne fait pas l'objet d'effort publicitaire et de communication perd sa notoriété et est progressivement tout simplement oubliée.

---

Bernard Arnault et son équipe de gestion permit au groupe de faire prospérer les routines organisationnelles positives sur lesquelles repose l'ensemble de leurs compétences de bases sanctionnées positivement par le marché, notamment la maîtrise du concept du produit relationnel, les fusions & acquisitions stratégiques, la distribution sélective, les synergies au niveau corporatif et la gestion de l'image.

L'offre d'un produit relationnel, de par son caractère dynamique, commande une extension et un développement de ces compétences de base, se concrétisant par des investissements et dépenses immatériels. La taille critique qu'a atteint le conglomérat LVMH permet aux firmes du groupe d'investir ainsi de sorte à se démarquer franchement de la concurrence.

---

<sup>78</sup> LVMH (2004), Rapport annuel

## CONCLUSION

---

La finalité convoitée par cette étude multifonctionnelle consistait en l'identification des orientations stratégiques à développer afin d'accumuler l'intangible dans l'industrie du prêt-à-porter. Plus précisément, nous nous questionnions à savoir : **Quelles sont les compétences de base catalysant l'enrichissement en actif intangible au sein de l'industrie du prêt à porter?**

Les résultats de notre analyse documentaire valide nos hypothèses de départ voulant que la maîtrise du concept du produit relationnel (Saviolo, 1998) représente la méga-compétence de base (Prahalad et Hamel, 1990) ayant permis l'accumulation impressionnante de richesses immatérielles, notamment un capital marque renforcé, au sein de Louis Vuitton et des sociétés du groupe LVMH.

Au niveau hiérarchique subséquent, nos hypothèses furent également vérifiées. Ainsi, il semble bien, qu'au sein du conglomérat LVMH, les fusions & acquisitions stratégiques, la distribution stratégique, les synergies corporatives et la gestion de l'image représentent également des compétences de base, lesquelles sont nourries par la méga-compétence de base que constitue la maîtrise du concept du produit relationnel.

Nous avons ainsi vérifié la validité de notre modèle d'analyse consolidé de la gestion du capital marque, conjuguant au modèle théorique de la gestion du capital marque, proposé par Testa (1998) (**figure 5**), l'ensemble de ces compétences à la base d'une thésaurisation du capital marque (**figure 6**).

Dans une perspective axée sur la procession des connaissances, il semble que ce soit l'important réservoir de compétences de base de LVMH, dominé par la maîtrise du concept du produit relationnel, qui lui confère un futur prometteur en tant que leader de l'industrie. Les analystes financiers s'entendent en majorité sur le fait que l'avenir du groupe LVMH et de la maison Louis Vuitton est encourageant.

Avec la méga-compétence de base d'être maître du concept du produit relationnel, LVMH a entrepris de devenir un acteur majeur de la nouvelle économie, bénéficiant des contacts privilégiés qu'il entretient avec la clientèle de l'industrie du luxe.

Aussi, si le groupe LVMH pratiquait une politique exacerbée de fusions et d'acquisitions jusqu'en 2001, il focalise désormais sur la croissance interne de son portefeuille de marques. Ainsi, alors que 25 sociétés passaient sous le contrôle de LVMH en 1999 et 2000, seulement 1 devenait membre du conglomerat en 2001.

Ayant maîtrisé le concept du produit relationnel de manière davantage compétitive que l'ensemble des acteurs de l'industrie du luxe, LVMH et ses griffes se sont hissés au sommet de l'industrie. Les griffes, dont Louis Vuitton, se font ambassadrices d'une passion créative, d'un rêve, d'une promesse.

C'est la symbiose en style de vie de l'identité et des images de l'ensemble des marques LVMH qui élève le groupe au-delà du simple statut de holding financier, et le différencie, par exemple de PPR-Gucci. LVMH est un regroupement de métiers complémentaires liés par le partage d'une histoire, d'une tradition, d'un langage et de héros compatibles.

Le style de vie unissant les sociétés du groupe est renforcé par une impressionnante création de capital immatériel. Les efforts de LVMH en terme de R&D, de formation, de marketing, de conception de logiciel, et de synergies de processus de production, permettent à l'entreprise de se doter d'une sur-valeur. Explicitant des connaissances tacites, LVMH permet ainsi une « séparabilité » des éléments constitutifs de son « good-will ». La firme en devient davantage compétitive.

En plus d'avoir saisi les bouleversements dans la phénoménologie de la mode et l'émergence d'une segmentation basée sur les « tribus » sociales, LVMH semble avoir bien compris la dynamique de l'économie du savoir voulant que les ressources financières soient parfois aussi importantes que les ressources stratégiques.

Si notre mémoire semble bien avoir validé nos hypothèses de départ, il convient d'exposer les limitations de notre étude et de prévenir les risques d'une généralisation trop large des théories développées.

Notre étude aurait été davantage objective si elle avait admise une recherche de données de terrain primaires. Une composante subjective est inhérente à l'approche qualitative et a pu influencer notre recensement de la littérature, la formulation de nos hypothèses et notre analyse monographique.

Parallèlement, à des fins de comparaison, il aurait été intéressant d'étudier d'autres entreprises de l'industrie du prêt-à-porter. L'étude de différentes firmes aurait certainement tempéré l'aspect iconique de LVMH pouvant ressortir dans ce mémoire.

Enfin, il importe de mettre un bémol sur la portée des hypothèses que nous avons vérifiées, en mentionnant qu'il n'existe pas, ici, de perpétuité des compétences.

Ceci étant dit, une recherche qualitative de données secondaires, telle la notre, est d'importance capitale. Notre étude constitue un apport intéressant à la littérature sectorielle du fait qu'elle identifie les compétences de base catalysant l'enrichissement en actif intangible, notamment en capital marque, au sein de l'industrie du prêt-à-porter.

Le thème des compétences de base est quasi-absent du corpus littéraire sectoriel de l'industrie du prêt-à-porter. D'où l'intérêt marqué d'une analyse qualitative de données secondaires.

Le développement et la validation d'un modèle d'analyse de la gestion du capital marque axé sur le concept des compétences de base (**figure 6**) représente l'apport premier de ce mémoire.

Ce mémoire multifonctionnel fait un pont intéressant entre les disciplines du management, de la gestion internationale, du marketing et de l'économie du savoir. Aussi notre modélisation d'analyse consolidée de la gestion du capital marque (**figure 6**) ainsi que le cadre d'analyse découlant de notre revue de littérature (**figure 7**) ont le potentiel de servir d'outils stratégiques aux gestionnaires de l'industrie du prêt-à-porter.

Le prêt-à-porter, tel l'ensemble des produits de l'industrie du luxe, ne peut plus être considéré comme objet de consommation mais bien comme un produit relationnel ayant d'abord et avant tout des fonctions communicationnelles.

Plus que jamais, c'est en développant des compétences de base en symbiose avec les concepts de style de vie et de tribus sociales qu'une firme de l'industrie du prêt-à-porter connaîtra le succès.



# ANNEXES

## ANNEXE 1

Classification des sources documentaires utilisées pour  
l'identification des compétences de base catalysant l'enrichissement en actifs intangibles  
au sein de l'industrie du prêt-à-porter  
et l'analyse des cas LVMH et Louis Vuitton.

### Documents Corporatifs

No	Source	Publication
1	Arnault, B. (1992), Lettre aux actionnaires. LVMH, octobre 1992.	LVMH
2	Arnault, B. (2006), Mot du président, LVMH, 2 mars 2006.	LVMH
3	Blanckaert, C. (1991), Extrait de l'étude Cofremca. Comité Colbert, Paris.	Comité Colbert
4	Comité Colbert (1991), "The luxury product industry : an asset for France". Comité Colbert, Paris, Newsletter n. 1, février 1991.	Comité Colbert
5	Comité Colbert (1992), « Le Comité Colbert : Le Luxe en son jardin ». Comité Colbert, Paris.	Comité Colbert
6	Comité Colbert (2005), « Luxe et innovation ». Comité Colbert, Paris.	Comité Colbert
7	Comité Colbert (2006), « Le Comité Colbert : Créer, Exceller, Émerveiller ». Comité Colbert, Paris.	Comité Colbert
8	LVMH (1997), Rapport Annuel 1997.	LVMH
9	LVMH (1998), Rapport Annuel 1998.	LVMH
10	LVMH (1999), Rapport Annuel 1999.	LVMH
11	LVMH (2000), Rapport Annuel 2000.	LVMH
12	LVMH (2005), Rapport Annuel 2005.	LVMH
13	LVMH (1999), LVMH and the New Graduates 1998-1999.	LVMH
14	LVMH (2000), Rapport semestriel au 30 juin 2000.	LVMH

15	LVMH (2005), La passion créative.	LVMH
16	LVMH (2006), Communication financière.	LVMH
17	LVMH (2006), Excellente performance de LVMH au premier semestre 2006, Communiqué du 25 Juillet 2006.	LVMH
18	PPR (2003), Rapport annuel.	PPR
19	PPR (2004), Rapport annuel.	PPR
20	PPR (2005), Rapport annuel.	PPR

### Monographies

No	Source	Publication
1	Alleres, D. (1992) <i>Luxe, stratégie Marketing</i> . Economica, Paris.	Économica
2	Alleres, D. (1992), <i>Luxe, un management spécifique</i> . Économica, Paris.	Économica
3	Castarede, J. (1992), « Le luxe, que sais-je? ». Presse Universitaire de France.	Presse Universitaire de France
4	Castarede, J. (1997), « Le luxe, que sais-je? ». Presse Universitaire de France. Mise à jour et réédition.	Presse Universitaire de France
5	Haie, V. (2002), <i>Donnez-nous notre luxe quotidien</i> , Gualino.	Gualino
6	Lombard, M.(1989). <i>Produits de luxe : les clés du succès</i> . Économica, Paris, pp. 113-114.	Économica
7	Marchand, S. (2002), <i>Les guerres du luxe</i> , Fayard.	Fayard

### Presse générale

No	Source	Publication
1	Ribes, J.-P., Mendel, F., Leduc, A.& Osseland, V. (1994), « Balises – Le luxe ». L'Express, 2 juin 1994, pp. 60-61.	L'Express
2	Roy, V. (1993), « Le gouvernement français veut simplifier les règles de la haute couture ». La Presse, Montréal, 27 janvier 1993, C4.	La Presse

**Presse spécialisée**

No	Source	Publication
1	École Grégoire Ferrandi (2005), « La maroquinerie : secteur dynamique du luxe, Le secteur, les métiers, les formations », Ecole Grégoire Ferrandi 13/06/05, Dossier du mois	École Grégoire Ferrandi
2	G.,I. (1996), « Les marques de luxe doivent choisir deux discours ». Journal du Textile, 3 septembre 1996, p.61.	Journal du Textile
3	Guyot, C., (1996), « Christian Blanckaert exporte l'univers du luxe ». Journal du Textile, 13-20 mai 1996, p.94.	Journal du Textile
4	Harpers Bazaar (diverses publications).	Harpers Bazaar
5	Heugel. I. (2006), LVMH ou le luxe à la française, 13 mars 2006	France Diplomatie
6	Lecompte-Boinet, G. (1994), « LVMH choisit le parfum et la mode ». Journal du Textile, 16 mai 1994, p.9.	Journal du Textile
7	Lecompte-Boinet, G. (1999), « L'opposition des dirigeants de Gucci oblige LVMH à renoncer à son Opa ». Journal du Textile, 12 avril 1999, p.6.	Journal du Textile
8	Lecompte-Boinet, G. (1999), « Les juges ouvrent grande la porte de Gucci à François Pinault ». Journal du Textile, 31 mai 1999, p.2-4.	Journal du Textile
9	Le Monde Interactif (1999), Bernard Arnault mise sur le commerce électronique, 13/09/99	Le Monde Interactif
10	MFF, Louis Vuitton : L'accessorio fa l'abito, Mercredi, 14 octobre 1998.	MFF
11	MFF, Il lusso c'est moi, Décembre 1998.	MFF
12	MFF, Vuitton : La griffe sera globale, Jeudi, 26 novembre 1998.	MFF
13	Panorama (1999), La guerra delle griffe, parla Arnault, il numero una della LVMH	Panorama
14	Vogue France (diverses publications)	Vogue France
15	Vogue Italia (diverses publications)	Vogue Italia
16	Vogue U.S.A. (diverses publications)	Vogue U.S.A.

17	Women's Wear Daily (diverses publications)	Women's Wear Daily
----	--	--------------------

### Sources économiques

No	Source	Publication
1	Bialobos, C. (1996), « Des paillettes et du cash ». Capital, décembre 1996, pp.40-44.	Capital
2	Bialobos, C. & Courage, S. (1996), « Les perles de la couronne ». Capital, décembre 1996, pp.46-56	Capital
3	Chapdelaine, S. (1996), « Des paillettes et du cash : Comment Arnault contrôle le groupe ». Capital, décembre 1996, pp.54-55.	Capital
4	Jana, R. (2006), "Marc Jacobs wants to carry your books", Business Week Online, 30 août 2006	Business Week Online
5	Journal des finances (1998), L'interview de la semaine : LVMH pourrait devenir une valeur refuge, 13/06/98	Journal des finances

### Sources scientifiques

No	Source	Publication
1	Aaker, J.L. (1997), «Dimension of Brand Personality », <i>Journal of Marketing Research</i> , 34 (Août), pp. 347-356.	Journal of Marketing Research
2	Alleres, D. (1991), "Spécificités et stratégies marketing des différents univers du luxe". <i>Revue Française du Marketing</i> , n.132-133, 1991/2-3.	Revue Française du Marketing
3	Atikent, A. (2004), Les marques de luxe face à l'engouement du grand public, Mémoire de Master Communication, ESC Wesford, Grenoble	ESC Wesford, Grenoble
4	Bechtold, M. (1991), "Stratégie internationale du luxe". <i>Revue Française du Marketing</i> , n.132-133, 1991/2-3.	Revue Française du Marketing
5	Belk, Russel W. (1998), « Possessions and the extended self », <i>Journal of Consumer Research</i> , 2 (Septembre), pp. 39-168.	Journal of Consumer Research

7	Grüber, U. (1991), « La communication du luxe face à l'internationalisation ». <i>Revue Française du Marketing</i> , n.132-133, 1991/2-3.	Revue Française du Marketing
8	Hetzel, P. (1995), « Le rôle de la mode et du design dans la société de consommation postmoderne : quels enjeux pour les entreprises », <i>Revue Française de Marketing</i> , n.151, 1995/1.	Revue Française du Marketing
9	Onkvisit, S., Shaw, J. (1987), « Self-Concept and Image congruence : Some Research and Managerial Issues », <i>Journal of Consumer Marketing</i> , 4 (Hiver), pp.13-23.	Journal of Consumer Marketing
10	Roux, E. (2002), <i>Analyse des stratégies gagnantes des marques concurrentes étrangères</i> , Chaire LVMH à l'ESSEC, Paris.	Chaire LVMH - ESSEC
11	Saviolo, S. (1998), <i>Towards the Relational Product</i> , Edizioni CUSL, Collana Economica, Milan.	Edizioni CUSL
12	Saviolo, S. (2003), <i>Servono alla moda italiana I gruppi multibusiness e multibrand ?</i> , Edizioni CUSL, Milan.	Edizioni CUSL
13	Saviolo, S., Testa, S. (2002), <i>Strategic management in the fashion companies</i> , Etas, Milan.	Etas
14	Saviolo, S., Testa, S. (2005), <i>Le imprese del sistema moda. Il management al servizio della creatività</i> , Seconde édition, Etas, Milan.	Etas
15	Séguin, F., Abitbol, M. (1994), <i>L'industrie du luxe en France. Cahier de recherche</i> . HEC Montréal.	Écoles de Hautes Études Commerciales de Montréal
16	St-James, Y. (1995), <i>L'appropriation d'actifs intangibles dans le processus d'internationalisation des firmes du vêtement</i> , Travail dirigé en vue de l'obtention du grade de M.Sc., HEC Montréal, 104p.	Écoles de Hautes Études Commerciales de Montréal
17	Testa, S., Saviolo, S. (1998), <i>Strategic management of fashion companies</i> , Edizioni CUSL, Collana Economica, Milan, 418p.	Edizioni CUSL
18	1986 <i>Le capitalisme sans capital</i> (1991), <i>Vie des affaires</i> , Boursilex.	Boursilex.

**Sites Internet**

Voir Réseographie

## ANNEXE 2

### Grille à double critères d'évaluation des marques (Roux, 2002)

**I- Les critères généraux permettant d'évaluer les performances, résultats de l'entreprise dans la gestion du capital de sa ou ses marques et qui permettent d'estimer la force de la marque comme capital intangible.**

Les critères généraux reprennent ainsi les dimensions d'évaluation du capital de marque proposées par Interbrand :

- 1- Leadership de la marque sur son marché
- 2- Longévité, ancienneté de la marque (clientèle et zones géographiques)
- 3- La qualité de son marché (volatil ou non, barrières à l'entrée ou non,...)
- 4- Internationalisation
- 5- Trend (évolution générale à long terme de la marque)
- 6- Ressources
- 7- Protection
- 8- Distribution (Contrôle de la distribution, Dynamisme du réseau de distribution)
- 9- Consommation (Proximité du consommateur pour répondre vite à ses désirs, circonstance de consommation des clients.

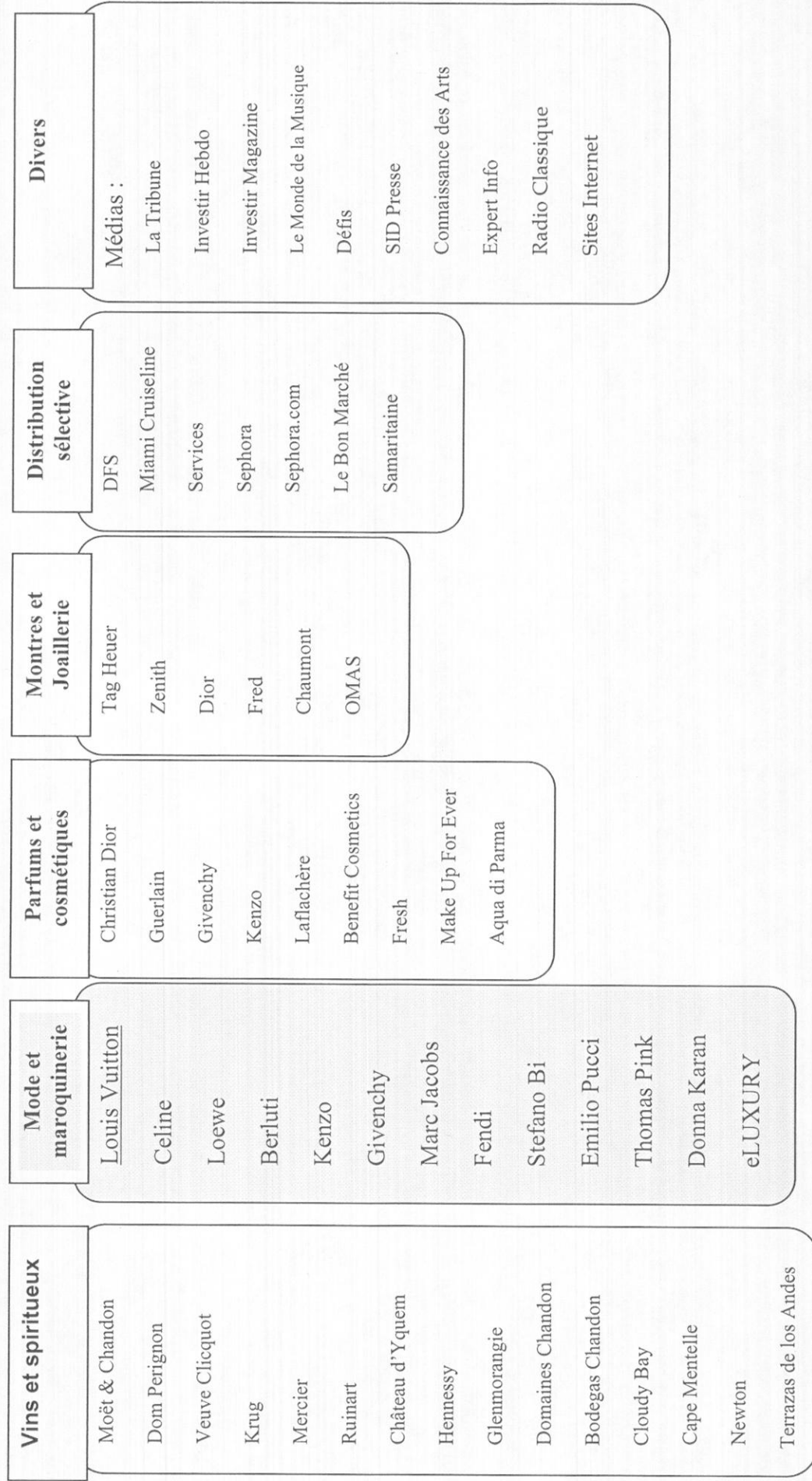
**II - Les critères spécifiques, correspondent eux, à des décisions stratégiques particulières et pertinentes dans le management d'une marque de luxe. Ils ont été définis d'une part à partir des grilles de recueil de données de types monographiques, et d'autres part affinées avec les experts du Comité de Pilotage de l'étude.**

- 1- Organisation : Organisation de l'entreprise. (structure légère, flexible et bien organisée intégrant la totalité de la filière ou non) et logistique
- 2- Degré de réactivité à la demande
- 3- Ressources : Compétences managériales, Figure emblématique dans la création
- 4- Création : Capacité de création/innovation/design, Style identifiable/unique
- 5- Production : Flexibilité, Contrôle de la production
- 6- Produit (la marque a-t-elle des best seller ? ses extensions : renforcement ou dilution de la marque ? Visibilité de la segmentation produits par le consommateur)
- 7- Communication (Notoriété, Degré de soutien publicitaire, Visibilité des actions de relations publiques, Contrôle de l'image/communication)

**ANNEXE 3**

**Structure en métiers des marques LVMH, en 2005**

**LVMH**





## BIBLIOGRAPHIE

- Aaker, J.L. (1997), «Dimension of Brand Personality », *Journal of Marketing Research*, 34 (Août), pp. 347-356.
- Allaire, Y, Firsirotu, M.E. (1993), *L'entreprise stratégique : penser la stratégie*, Gaëtan Morin Éditeurs, Canada, 4<sup>ème</sup> trimestre.
- Alleres, D. (1992) *Luxe, stratégie Marketing*. Economica, Paris.
- Alleres, D. (1991), "Spécificités et stratégies marketing des différents univers du luxe". *Revue Française du Marketing*, n.132-133, 1991/2-3.
- Alleres, D. (1992), *Luxe, un management spécifique*. Économica, Paris.
- Argyris, C., Schön, D. (1978), *What is an organization that it may learn ?*, Organizational learning : a theory of action perspective, Cambridge MA, Addison-Wesley, 1978, pp.8-29.
- Arnault, B. (1992), Lettre aux actionnaires. LVMH, octobre 1992.
- Arnault, B. (2006), Mot du président, LVMH, 2 mars 2006.
- Atikent, A. (2004), Les marques de luxe face à l'engouement du grand public, Mémoire de Master Communication, ESC Wesford, Grenoble
- Badot, O., Cova, B. (1992), " Des marketing en mouvement vers un néo-marketing", *Revue française de marketing*, n. 136.
- Batra, R., Lehmann, D.R., Singh, D (1993), *The Brand Personality Component of Brand Goodwill : Some Antecedents and Consequences*, in *Brand Equity and Advertising*, D. Aaker et A., Biel (eds), Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Belk, Russel W. (1998), « Possessions and the extended self », *Journal of Consumer Research*, 2 (Septembre), pp. 39-168.
- Bialobos, C. (1996), « Des paillettes et du cash ». *Capital*, décembre 1996, pp.40-44.
- Bialobos, C. & Courage, S. (1996), « Les perles de la couronne ». *Capital*, décembre 1996, pp.46-56.
- Bechtold, M. (1991), "Stratégie internationale du luxe". *Revue Française du Marketing*, n.132-133, 1991/2-3.
- Biel, A. (1993), « Converting image into equity », *Brand Equity and Advertising*, D.A. Aaker and A. Biel, (eds.), Hillsdale, NJ :Lawrence Erlbaum Associates.
- Bienayme, A. (1992), *Le capitalisme adulte*, PUF, p.97.

- Birch, D. (2001), "Should we make or buy?", *Supply management*, Londres, 18 janvier.
- Birdwell, A.E. (1968), « A Study of the Influence of Image Congruence on Consumer Choice », *Journal of Business*, 41 (janvier), pp.76-88.
- Blanckaert, C. (1991), Extrait de l'étude Cofremca. Comité Colbert, Paris.
- Bounfour, A. (1998), "Le management des ressources immatérielles", Dunod, Paris.
- Bounfour, A. (2003), "The Management of Intangibles : The Organisation's Most Valuable Assets ", Routledge, Londres.
- Cantwell, J. (1990), The technological competence theory of international production and its implications, Discussion paper, University of Reading, novembre.
- Cantwell, J. (1991), « A survey of theories of international production », dans Pitelis, C.N., Sugden, R. (eds), *The nature of the transnational firm*, Routledge, Londres, pp.16-63.
- Caspar, P., Afriat, C. (1988), *L'investissement intellectuel*, Essai sur l'économie de l'immatériel, CPE, 29p.
- Castarede, J. (1992). « Le luxe, que sais-je? ». Presse Universitaire de France.
- Castarede, J. (1997), « Le luxe, que sais-je? ». Presse Universitaire de France. Mise à jour et réédition.
- Chapdelaine, S. (1996), « Des paillettes et du cash : Comment Arnault contrôle le groupe ». *Capital*, décembre 1996, pp.54-55.
- Christie, R., Geis, F.L. (1970), *Studies in Machiavellianism*, Chapter II, Academic Press, New York, pp. 10-34
- Churchill, G.A. (1979), « A paradigm for developing better measure of marketing constructs », *Journal of Marketing Research*, 16 (février), 64-73.
- Clarkson, K. (1977), *Intangible capital and rates of return: Effects of research and promotion on profitability*, American Enterprise Institute for Public Policy Research, Washington, D.C, 77p.
- Comité Colbert (1991), "The luxury product industry : an asset for France". Comité Colbert, Paris, Newsletter n. 1, février 1991
- Comité Colbert (1992), « Le Comité Colbert : Le Luxe en son jardin ». Comité Colbert, Paris.
- Comité Colbert (2005), « Luxe et innovation ». Comité Colbert, Paris.

- Comité Colbert (2006), « Le Comité Colbert : Créer, Exceller, Émerveiller ». Comité Colbert, Paris.
- Crowne, D.P., Marlow, D. (1967), « The Approval Motive », *Studies in Evaluative Dependence*, John Wiley & Sons, pp.73-84.
- Cresswell, J.W., (1997), *Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing among five traditions*, Sage Publications, 403p.
- Day, G., Reibstein, D. (1997), *Wharton on dynamic competitive strategy*, The Wharton school, John Wiley & sons inc., Etats-Unis, 453p.
- Diamond, E. (1995), *Fashion advertising and promotion*, Delmar publisher, New-York, 437p.
- Drejer, A. (2000), "Organisational learning and competence development", *The learning organisation*, volume 7, numéro 4, pp.206-220.
- Dicken, P. (1992), *Global shift: The internalization of economic activity*, The Guilford Press, Londres.
- Dionne, B. (1998), *Pour réussir, Guide méthodologique pour les études et la recherche*, Éditions vivantes (3<sup>ème</sup> édition).
- Dunning, J.H. (1989), *Transnational corporations and the growth of services: Some conceptual and theoretical issues*, Nations Unis, New-York.
- Dunning, J.H. (1993), *Multinational enterprises and the global economy*, Addison-Wesley Publishing Company, U.K.
- East, R. (1997), *Consumer behavior*, Prentice Hall, Kingston, 356p.
- École Grégoire Ferrandi (2005), « La maroquinerie : secteur dynamique du luxe, Le secteur, les métiers, les formations », École Grégoire Ferrandi 13/06 2005, Dossier du mois
- Etchegoyen, A. (1990), *Les entreprises ont-elles un âme*, Édition François Bourin, 292p.
- Evans, P., Wurster, T. (2000), *Blown To Bits*, HBS Press, Boston, 261p.
- Gauthier, B. (1992), *Recherche sociale: de la problématique à la collecte de données*, Presses de l'Université du Québec.
- Gauthier, B. (2004), *La méthode scientifique*, Atelier de gestion internationale, HEC, Hiver 2004.
- Gimmy, A.E., Wallace, R.W. (1986), "Assigning values to management contracts", *Mergers and Acquisitions*, janvier-février.
- Grüber, U., (1991), « La communication du luxe face à l'internationalisation ». *Revue Française du Marketing*, n.132-133, 1991/2-3.

Guyot, C., (1996), « Christian Blanckaert exporte l'univers du luxe ». *Journal du Textile*, 13-20 mai 1996, p.94.

G.,I. (1996), « Les marques de luxe doivent choisir deux discours ». *Journal du Textile*, 3 septembre 1996, p.61.

Haie, V. (2002), *Donnez-nous notre luxe quotidien*, Gualino.

Halliday, Jean (1996), « Chrysler Brings Out Brand Personalities in '97 Ads », *Advertising Age*, 3 (Septembre).

Hamel, G., Prahalad, C.K. (1994), « Construire les passerelles de l'avenir », dans *La Conquête du future*, Chapitre 9, Dunod, Paris, 325p.

Harpers Bazaar (diverses publications)

Hetzel, P. (1995), « Le rôle de la mode et du design dans la société de consommation postmoderne : quels enjeux pour les entreprises », *Revue Française de Marketing*, n.151, 1995/1.

Heugel. I. (2006), *LVMH ou le luxe à la française*, France diplomatie, 13 mars 2006.

Huot,R. (1992), *La Pratique de Recherche en Sciences Humaines. Méthodes, outils, techniques*, Gaëtan Morin éditeur, 258p.

Jackson, D.N. (1984), *Personality research form manual*, 3ème édition, Sigma Assessment System.

Javidan, M. (1998), « Core competence : What does it mean in practice ? », *Long Range Planning*, volume 31, numéro1, février, pp.60-71.

Jana, R. (2006), « Marc Jacobs wants to carry your books », *Business Week Online*, 30 août 2006.

*Journal des finances* (1998), L'interview de la semaine : LVMH pourrait devenir une valeur refuge, 13/06/98.

Kapferer, J.N. (1991), *Les marques , capital de l'entreprise*, Les Éditions d'Organisation.

Kapferer, J.N. (1992), *Strategic brand management*, Mc Graw Hill.

Lacasse, J. (1991), *Introduction à la méthodologie*, Éditions Vivantes, 297p.

Lecompte-Boinet, G. (1994), « LVMH choisit le parfum et la mode ». *Journal du Textile*, 16 mai 1994, p.9.

Lecompte-Boinet, G. (1999), « L'opposition des dirigeants de Gucci oblige LVMH à renoncer à son Opa ». *Journal du Textile*, 12 avril 1999, p.6.

Lecompte-Boinet, G. (1999), « Les juges ouvrent grande la porte de Gucci à François Pinault ». *Journal du Textile*, 31 mai 1999, p.2-4.

Le Monde Interactif (1999), Bernard Arnault mise sur le commerce électronique, 13/09/99.

Levitt, T. (1980), "Marketing Success Through Differentiation of Anything", *Harvard Business Review*, Boston, janvier-février.

Lombard, M. (1989). *Produits de luxe : les clés du succès*. Économica, Paris, pp. 113-114.

Lucas, R.E.Jr. (1988), "On the mechanics of economic development", *Journal of Monetary Economics*, North-Holland, n.22, pp. 4-42.

LVMH (1997), Rapport Annuel 1997.

LVMH (1998), Rapport Annuel 1998.

LVMH (1999), Rapport Annuel 1999.

LVMH (2000), Rapport Annuel 2000.

LVMH (2005), Rapport Annuel 2005.

LVMH (1999), LVMH and New Graduates, 1998-1999.

LVMH (2000), Rapport semestriel au 30 juin 2000.

LVMH (2005), La passion créative.

LVMH (2006), Communication financière

LVMH (2006), Excellente performance de LVMH au premier semestre 2006, Communiqué du 25 Juillet 2006.

Marchand, S. (2002), *Les guerres du luxe*, Fayard.

Marion, A. (1988), "La place de l'investissement immatériel dans l'évaluation des entreprises", *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p.6.

Maxwell (1996)

Mathur, S. (1984), "Competitive industrial marketing strategies", *Long Range Planning*, n.4.

McCarthy, J.E. (1981), *Basic Marketing: A managerial approach*, Homewood, Richard D.Irwin, 413 p.

McDonald, M., Dunbar, I. (1995), *Market Segmentation*, Macmillan Business, Londres, 268p.

Muchielli, A. (1996), Dictionnaire de methodes qualitatives en sciences humaines et sociales, Armand Collin.

MFF, Louis Vuitton : L'accessorio fa l'abito, Mercredi, 14 octobre 1998.

MFF, Il lusso c'est moi, Décembre 1998.

MFF, Vuitton : La griffe sera globale, Jeudi, 26 novembre 1998.

Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995), The knowledge creating company, NY, Oxford University Press, Chap. 3, pp.56-81, 284p.

Organisation de coopération et de développement économique (1996), L'Économie fondée sur le savoir, Publications de l'OCDE, Paris, 47p.

Ochs, P. (1998), Le marketing de l'offre, *Économica*, Paris, 94p.

Ochs, P. (1994), Le marketing en mutation, Librairie Vuibert, Paris, 128p.

Ochs, P. (1995), L'investissement immatériel et la commercialisation, analyse du cas français, Thèse de doctorat, pp.43-54.

Onkvisit, S., Shaw, J. (1987), « Self-Concept and Image congruence : Some Research and Managerial Issues », *Journal of Consumer Marketing*, 4 (Hiver), pp.13-23.

Ouellet, A., *Processus de Recherche. Une introduction à la méthodologie de recherche*, 2e édition, Presses de l'Université du Québec, 276p.

Panorama (1999), La guerra delle griffe, parla Arnault, il numero uno della LVMH

Phillips, C., Doole, I., Doole, R. (1994), *International Marketing Strategy : Analysis, Development and Implementation*, Routledge, Londres, 508p.

Porter, M.E. (1980), *Competitive strategy*, The Free Press, États-Unis.

Porter, M.E. (1985), *Competitive advantage*, The Free Press, États-Unis

Porter, M.E. (1986), L'avantage concurrentiel, InterÉdition, octobre.

Porter, M.E. (1993), L'avantage concurrentiel des nations, PubliUnion.

PPR (2003), Rapport annuel.

PPR (2004), Rapport annuel.

PPR (2005), Rapport annuel.

Prahalad, C., Hamel, G. (1990), "The core Competence of the Corporation", Harvard Business Review, Boston, mai-juin.

Prud'homme, O. (1999), Alain Etchegoyen et l'âme des entreprises, La relation nécessaire de la philosophie du management et des sciences humaines, Mémoire sous la direction de P. Bigazzi, ESC Marseille-Provence.

Quinn, J.B., Doorley, T.L., Paquette, P.C. (1991), « Beyond Products : Services-based strategy », dans Montgomery, C.A., Porte, M.E. (eds), Strategy, Harvard Business School Publishing, Boston.

Ramanantsoa, B. (1984), "Voyage en stratégie", Revue française du marketing, Cahier 99 bis.

Rappaport, A., Friskey, E.A. (1996), « Quaker Oats and Strkeley-Van Camp; Did Quaker add shareholder value by acquiring Strokley? », Mergers and Acquisitions, avril-mai, pp.39-49.

Ribes, J.-P., Mendel, F., Leduc, A. & Osseland, V. (1994), « Balises – Le luxe. » L'Express, 2 juin 1994, pp. 60-61.

Robert, P., (1989) Le Petit Robert 1, Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française, Dictionnaire Le Robert, Paris.

Roux, E. (2002), Analyse des stratégies gagnantes des marques concurrentes étrangères, Chaire LVMH à l'ESSEC, Paris.

Roy, V. (1993), « Le gouvernement français veut simplifier les règle de la haute couture. » La Presse, Montréal, 27 janvier 1993, C4.

Rugman, A.M. (1987), "The firm-specific advantages of Canadian multinationals", Journal of international economic studies, 2, pp.1-14.

Saviolo, S. (1998), Towards the Relational Product, Edizioni CUSL, Collana Economica, Milan.

Saviolo, S. (2003), Servono alla moda italiana I gruppi multibusiness e multibrand ?, Edizioni CUSL, Milan.

Saviolo, S., Testa, S. (2002), Strategic management in the fashion companies ,Etas, Milan.

Saviolo, S., Testa, S. (2005), Le imprese del sistema moda. Il management al servizio della creatività, Seconde édition, Etas, Milan.

Séguin, F., Abitbol, M. (1994), L'industrie du luxe en France. Cahier de recherche. HEC Montréal.

St-James, Y. (1995), L'appropriation d'actifs intangibles dans le processus d'internationalisation des firmes du vêtement, Travail dirigé en vue de l'obtention du grade de M.Sc., HEC Montréal, 104p.

Southgate, P. (1995), Total branding by design, Hogan page, British library, Londres, 174p.

Sveiby, K.E. (1997), The new organizational wealth, Berret-Koehler Publisher, San Fransico, pp.1-18.

Testa, S., Saviolo, S. (1998), Strategic management of fashion companies, Edizioni CUSL, Collana Economica, Milan, 418p.

Tezenas du Montcel, H. (1993), « Le capital immatériel de l'entreprise », Repères, Avril.

Van Der Maren, J-M. (1996), La recherche qualitative peut-elle être rigoureuse?, Chaire d'entrepreneurship Macleln Hunter, No 96-11-11, novembre, 9p.

Vicari, S., Meragalli, S. (1994), "Intelligenza artificiale e decisioni manageriali, Un'applicazione nel campo del marketing", Economia & Management, Egea, Milan, n.15.

Vogue France (diverses publications)

Vogue Italia (diverses publications)

Vogue U.S.A. (diverses publications)

Washeux, F. (1996), "Les méthodes comparatives", Méthodes qualitatives et recherche en gestion, Economica, Paris.

Women's Wear Daily (diverses publications)

1986 Le capitalisme sans capital (1991), Vie des affaires, Boursilex.



## **RÉSEAUGRAPHIE**

Blumberg

<http://www.blumberg.com>

Bousilex

<http://www.boursilex.com>

Business Week Online

<http://www.businessweek.com>

Celemi

<http://www.celemi.com>

Comité Colbert

<http://www.comité-colbert.com>

Ernstrade

<http://www.ernstrade.com/srd/lvmh>

France diplomatie

<http://www.france.diplomatie.fr>

Journal des finances

<http://www.journaldesfinances.com>

Journal du Net

<http://finance.journaldunet.com>

Le Monde

<http://www.lemonde.fr>

Louis Vuitton

<http://www.louisvuitton.com>

LVMH

<http://www.lvmh.com>

Mondadori

<http://www.mondadori.com>

Sveiby Knowledge Management

<http://www.sveiby.com>

Wikipedia

<http://fr.wikipedia.org>

12Manage Rigor and Relevance

<http://www.12manage.com>