

Stéphane LACROIX | Emilie BÉNÉTEAU

# Luxe

## Licences de marque

COMMENT RENFORCER L'IMAGE ET LES RÉSULTATS FINANCIERS D'UNE MARQUE DE LUXE



**Opportunités ou risques ?** Certaines licences sont une opportunité de vous démarquer de la concurrence et créer de la valeur lorsque d'autres peuvent mettre en péril votre entreprise. Trouver puis bien gérer les licences dans le secteur du luxe peut se révéler très utile pour y réussir.

En quoi l'usage des licences est devenu une stratégie de développement de marque et jusqu'où une marque peut-elle aller sans perdre son identité ? Quels conseils donner aux propriétaires de marques et aux licenciés pour créer ensemble des affaires pérennes ?

Riche en témoignages et données, cet ouvrage porte un éclairage nouveau sur ces questions. Alliant l'expertise business et la connaissance académique, les auteurs proposent des éléments de réponse pour comprendre la licence, ses acteurs, ses enjeux et ses bénéfices, mais aussi pour savoir identifier ses risques et les prévenir.



Diplômé HEC, **Stéphane Lacroix** dirige un cabinet de conseil qui accompagne des marques fortes dans le développement de leurs licences à l'international. Son expertise s'appuie sur de nombreuses années d'expérience dans les secteurs de la beauté (L'Oréal), de la mode (Elle et Cacharel) et du luxe (Le Jacquard Français et Lancel).



Diplômée de l'EDC Paris, **Emilie Bénétou** a étudié le marketing et la communication entre Paris et le Canada et effectué plusieurs missions en lien avec les stratégies de grandes marques de luxe, notamment pour Chloé International et au sein de l'agence TBWA/ Auditoire.

Code éditeur : G55410  
ISBN : 978-2-212-55410-6

# **Luxe et licences de marque**

Comment renforcer l'image  
et les résultats financiers d'une marque de luxe

Groupe Eyrolles  
61, bd Saint-Germain  
75240 Paris Cedex 05  
[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2012  
ISBN : 978-2-212-55410-6

*Stéphane Lacroix – Émilie Bénéteau*

# **Luxe et licences de marque**

Comment renforcer l'image  
et les résultats financiers  
d'une marque de luxe

**EYROLLES**

The logo graphic for EYROLLES consists of a horizontal line with a small grey circle centered on it, positioned directly below the text.

# Remerciements

À tous les professionnels qui ont accepté de partager leur expérience tout au long de l'écriture de ce livre, nous voudrions témoigner toute notre reconnaissance.

Ainsi, nous remercions particulièrement Pascal Bénard-Tertrais, Chloë Bourdier, Jean-Claude Cathalan, Françoise Croze-Scardulla, Georges De Gasperi, Yves Desgagnes, Philippe Granger, François Guérin, Jonathan Hays, Hiroshi Itoh, Françoise Kouche, Aude Pécheux, Philippe Santi, David-Irving Tayer et Minoru Watanabe.

Enfin, nous tenons également à remercier nos familles et amis pour leur aide et leur soutien au cours de ces mois d'écriture.

# Sommaire

Remerciements.....	4
Préface.....	7
Introduction .....	9
<b>Chapitre 1 - La marque de luxe.....</b>	<b>13</b>
Le luxe : définition, délimitation et chiffres clés du marché .....	13
La mode dans le luxe .....	17
La marque.....	19
<b>Chapitre 2 - L'extension de marque .....</b>	<b>25</b>
Stratégies de marque .....	25
Les quatre concepts de l'extension de marque.....	30
Les avantages de l'extension de marque sur les marchés du luxe ..	39
Les différentes alternatives stratégiques pour l'extension de marque..	44
<b>Chapitre 3 - La licence dans le luxe .....</b>	<b>51</b>
Qu'est-ce que la licence ?.....	51
Les acteurs .....	54
Chronologie des licences.....	55
Les concepts clés de la licence .....	58
Les avantages de la licence.....	61
Les limites de la licence .....	73
<b>Chapitre 4 - Quelle stratégie de licence pour renforcer l'image et     les résultats financiers d'une marque de luxe ? .....</b>	<b>83</b>
Les sept facteurs clés pour une stratégie de licence gagnante.....	84
Synthèse d'évaluation des licences et exemples.....	103
Le « timing » des licences .....	105

<b>Chapitre 5 - Les licences dans la lunetterie et les parfums...</b>	<b>115</b>
La lunetterie .....	116
Les parfums .....	128
<b>Conclusion .....</b>	<b>147</b>
<b>Annexe .....</b>	<b>151</b>
Résumé de la classification internationale de Nice .....	151
<b>Bibliographie .....</b>	<b>155</b>
Ouvrages .....	155
Recherche .....	156
Articles issus de sites Internet .....	157
Articles issus de la presse économique .....	160
Études statistiques et données de marché .....	167
Sites Internet .....	168
<b>Index des marques et entreprises citées .....</b>	<b>169</b>

# Préface

L'histoire des licences n'est pas celle d'un long fleuve tranquille.

À l'origine, elles furent pratiquées fort à propos par les maisons de couture et de prêt-à-porter pour acquérir des revenus que leur métier, bien que fort créateur d'image, ne leur apportait pas suffisamment. Elles assuraient ainsi la rentabilité nécessaire au développement de ces maisons et parfois à leur survie.

L'excès en tout étant cependant un défaut, vint une période de polémiques où la pensée unique jeta le discrédit sur les licences, accusées de tous les maux. Ceci entraîna d'ailleurs la disparition d'un certain nombre de licenciés, du moins en tant que tels, ainsi qu'une période difficile pour certaines maisons. En effet, lorsque l'on arrête une licence, la première conséquence certaine est la disparition des redevances.

De nos jours, s'il est vrai que l'objectif d'une marque est son développement en propre, tant pour sa distribution que pour le contrôle du développement de ses produits et de son image, encore faut-il avoir les moyens d'atteindre ce stade ; le pragmatisme a donc repris ses droits.

Dans certaines phases de son existence, une entreprise de luxe peut avoir besoin de revenus complémentaires et l'on peut considérer que des licences bien pensées et bien contrôlées peuvent les lui apporter. De même, il est difficile d'être un expert dans tous les métiers, tant en production qu'en distribution. Certains de ces métiers, par leur technicité et leurs spécificités, impliquent le passage par une licence si la marque veut occuper une place significative sur le marché. C'est le cas par exemple des lunettes.

Dans ce contexte, le livre de Stéphane Lacroix et d'Émilie Bénéteau constitue un ouvrage de référence. Il est notamment exhaustif sur la compatibilité d'une ou de certaines licences avec la marque, les précautions à prendre et les avantages à en retirer.

Le contrat de licence est traité dans ses grandes lignes, chaque cas particulier – et ils le sont tous –, relevant du juriste ou du spécialiste. En revanche, le lecteur trouvera dans cet ouvrage une analyse complète de

la conception d'une licence, les principes à respecter tant pour la licence elle-même que pour son rapport à la marque, ainsi que les écueils à éviter.

Les auteurs, qui savent concilier licences et luxe, analysent sans idée préconçue – et c'est rare dans ce domaine – les apports que peut avoir une licence pour une marque et aussi ses limites.

En me référant à mon expérience dans le domaine du luxe, je ne peux que me féliciter de la contribution particulièrement utile qu'apporte ce livre à l'univers des licences.

Jean-Claude Cathalan, Président du Comité Montaigne<sup>1</sup>

---

1. Le Comité Montaigne regroupe soixante-quatre maisons de luxe de l'avenue Montaigne et de la rue François I<sup>er</sup> à Paris.

# Introduction

Les licences dans le secteur du luxe sont omniprésentes. Pas une semaine ne s'écoule sans qu'un article de la presse économique ne mentionne une nouvelle « alliance stratégique » ou un nouveau « partenariat » entre les acteurs de ces secteurs.

Les vitrines des parfumeries et des opticiens regorgent de griffes de mode qui se vendent très bien alors que l'élaboration d'un parfum ou la conception d'une paire de lunettes semblent bien loin des compétences des créateurs de mode.

Or, les licences de marque semblent rejetées depuis des années par les grands groupes de luxe comme LVMH ou PPR, alors que Christian Dior ou Yves Saint Laurent ont, à une certaine époque, tiré profit des licences pour se développer. Beaucoup d'encre a coulé pour dénoncer les abus des licences faciles et le mot « licence » est encore, pour certains, en contradiction totale avec le mot « luxe ».

Nous avons cherché dans les livres de management les fondements d'une telle méfiance vis-à-vis de la pratique des licences (ou du « *licensing* » en anglais) et constaté qu'aucun ouvrage récent n'avait été consacré spécifiquement au thème des licences. Il concerne pourtant un enjeu essentiel dans ce secteur et un gisement formidable de croissance.

Les marchés du luxe étant très dynamiques et en pleine mutation, de nombreux enjeux stratégiques sont apparus au cours des dernières années. Ils offrent autant de perspectives de réflexion qui renouvellent l'intérêt pour le sujet des licences.

Dans cet ouvrage, nous passons en revue différentes stratégies de croissance et tendances adoptées par les acteurs de ces secteurs (couturiers, industriels, PME, grands groupes de luxe, etc.).

De la maroquinerie au parfum, en passant par la joaillerie, la décoration, voire les arts de la table ou la nourriture, les griffes de luxe n'hésitent plus à élargir leur offre pour créer un véritable univers de marque autour de leur nom.

En quoi la licence est-elle un outil de développement de marque et jusqu'où une marque peut-elle aller sans perdre son identité ? Pourquoi

certaines licences sont-elles opportunes et d'autres non ?

Notre objectif est de clarifier la notion d'accord de licence et de mieux comprendre comment les licences peuvent constituer un moyen stratégique puissant dans le développement d'une marque de luxe.

L'accord de licence, utilisé depuis les années 1950 par des marques comme Pierre Cardin ou Christian Dior, est un *business model* ayant déjà connu de vrais succès – comme de vrais échecs – parfois décisifs pour l'avenir de certaines maisons de luxe. Abandonné, puis de nouveau considéré par les marques, le recours à la licence comporte donc des avantages concurrentiels décisifs comme des limites, que les marques doivent connaître et maîtriser.

L'activité des licences est réapparue depuis peu dans la dynamique des industries du luxe, notamment au cours de la crise économique actuelle amorcée en 2008. De nouveaux enjeux doivent donc être décelés, compris et pris en compte afin de ne pas retomber dans les excès passés.

L'intérêt est également d'approfondir les connaissances dans le domaine du management des marques au sujet de la construction d'une identité et du maintien d'une image de marque cohérente.

Certaines entreprises, actrices de premier plan ou concernées par le business des licences, témoignent dans notre ouvrage. Nous espérons qu'il permettra à nos lecteurs — acteurs ou observateurs du luxe — de mieux comprendre les licences et, sans devenir des spécialistes, d'acquérir certains réflexes indispensables pour renforcer l'image et les résultats financiers d'une marque de luxe.

*« C'est l'excellence qui situe le luxe entre la tradition et la modernité, allant de la plus extrême qualité à des produits qui, sans tomber dans le banal, s'adressent au plus grand nombre et tendent la main à l'instinct élitaire qui est en chacun de nous. »*

Alain Teitelbaum, ex-président-délégué du Comité Colbert

*« Il n'y a pas de définition du Luxe, mais on en reconnaît les ingrédients qui font qu'aucune erreur n'est possible, ni doute ni tromperie. »*

Christian Blanckaert, ex-président-délégué du Comité Colbert, auteur de *Les Chemins du luxe*, 1996, Grasset.



## Chapitre 1

# La marque de luxe

### LE LUXE : DÉFINITION, DÉLIMITATION ET CHIFFRES CLÉS DU MARCHÉ

S'« *il n'est de Luxe qui ne coûte* », il est évident mais crucial de rappeler que « *tout ce qui est onéreux n'est pas forcément luxueux* »<sup>1</sup>. D'après les propos de Valérie Haie dans son livre *Donnez-nous notre Luxe quotidien*, « *le Luxe est un dépassement, un plus, un mieux avoir pour un mieux-être, un au-delà du quotidien, une recherche d'esthétique et une quête d'absolu* »<sup>2</sup>.

#### Une définition complexe

Le marché du luxe reste complexe à définir, de par les acteurs, les critères qualificatifs des biens et services de luxe, les procédés de production, et désormais les consommateurs de luxe qui diffèrent de plus en plus (classes sociales, comportements d'achat, âge, culture, etc.).

Si la définition de marque de luxe reste encore très floue et subjective, les mêmes critères entrent généralement en ligne de compte comme la qualité, le prestige, le rêve, le privilège, la différenciation ou l'ostentation, parfois l'exotisme, etc.<sup>3</sup>

La définition du luxe est donc davantage une affaire personnelle ; il est de ce fait très difficile de le représenter de façon quantitative. De même, on constate l'absence de toute définition économique du secteur ou de

---

1. Haie, V., *Donnez-nous notre Luxe quotidien*, Gualino, 2002, p. 16.

2. *Ibid.*, p. 17.

3. *Ibid.*, p. 31.

l'industrie du luxe. « *Non défini dans la Comptabilité Nationale, inexistant dans la nomenclature de l'OCDE, (...) le Luxe n'est pas reconnu en tant que secteur à part entière* », mais plutôt comme un « *amalgame de plusieurs micro-marchés appartenant tous à des secteurs différents* »<sup>1</sup>. De plus, comme le luxe change au cours du temps avec l'évolution de la demande, de la technologie, des marchés et des habitudes socioculturelles, toute estimation chiffrée serait constamment remise en cause.

Même s'il est difficile d'établir une délimitation claire et d'obtenir des chiffres concernant l'industrie du luxe, elle représente « un secteur phare » sur le plan économique mondial<sup>2</sup>. Néanmoins, il est important de préciser que le terme « luxe » est très souvent utilisé de façon confuse, en particulier dans le secteur de l'habillement. Ainsi, de nombreuses distinctions ont été faites entre les marques de luxe dit « inaccessible », « intermédiaire » ou « accessible »<sup>3</sup> ou entre des produits qualifiés de « masstige », « haut de gamme », « premium », « ultrapremium », « luxe », « prestige », « icône », « hypericône »<sup>4</sup>. Certains opposent même le luxe français à dimension culturelle au luxe italien « *qui ne fait que vendre* »<sup>5</sup>. On retrouve d'ailleurs le même « flou artistique » dans les voitures de luxe : où se situe la frontière entre haut de gamme et luxe pour les différentes séries de BMW ? Entre la BMW 325 et la 525 ? Entre la BMW 525 et la 750 ?

Afin d'éviter toute erreur ou confusion et de ne pas entrer dans des discussions byzantines, nous engloberons dans notre ouvrage l'ensemble des marques appartenant aux différentes catégories énoncées ci-dessus sous l'expression « marques de luxe ».

1. *Ibid.*, p. 25.

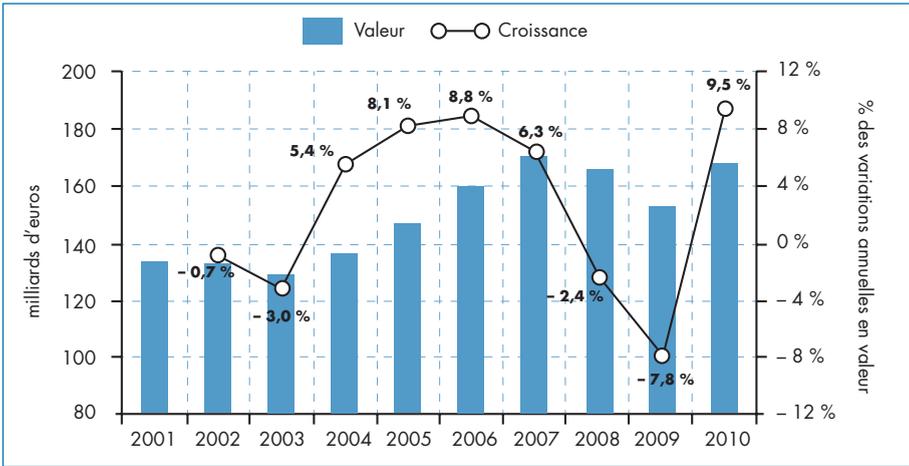
2. *Ibid.*, p. 26.

3. Allières, D., *Luxe... Stratégies. Marketing*, Economica, 1997.

4. D'après la « Pyramide du positionnement » rapportée par Clarisse Le Salver, conseil en propriété industrielle, cabinet Louisana, dans l'article « Marketing du luxe et droit des marques : dialogue à l'ombre d'une pyramide », *Lexisnexisjurisclasseur*, mars 2011.

5. « Elisabeth Ponsolle des Portes, ambassadrice des maisons de luxe françaises au Liban », *Le Figaro*, 8 novembre 2011.

## Évolutions clés du marché du luxe



Chiffre d'affaires mondial du marché du luxe<sup>1</sup>.

Cette estimation du marché mondial du luxe du cabinet Bain & Company reprise par l'institut d'études économiques sectorielles Xerfi englobe l'habillement, les accessoires, la joaillerie, les cosmétiques et les arts de la table et exclut donc des catégories aussi importantes que l'automobile, l'hôtellerie, le mobilier, les vins et spiritueux ou l'épicerie de luxe.

Après une année 2009 considérée comme « historiquement difficile », le marché mondial du luxe connaît de nouveau une progression positive en 2010, son chiffre d'affaires atteignant 168 milliards d'euros, ce qui représente une croissance de 9,5 % en un an. La récession globale de 2008 et 2009 a en effet touché quasiment toutes les entreprises des marchés du luxe, à de rares exceptions près, comme Hermès (+ 8,6 % en 2008 et + 8,5 % en 2009)<sup>2</sup>. Symboles des marques de grand luxe, les exportations horlogères suisses ont chuté de 22 % en 2009<sup>3</sup>. Le groupe Richemont (Baume & Mercier, Cartier, Chloé, Jaeger-LeCoultre, Montblanc, Piaget, Van Cleef & Arpels, etc.) a connu un recul de 4 % pour son exercice clos le 31 mars 2010<sup>4</sup>.

En 2010, le marché du luxe est entré dans un nouveau cycle de croissance avec un retour en grande forme, après le « trou d'air » de 2009. On estime la croissance du marché mondial du luxe, selon le cabinet Bain & Company, à 10 % en 2011 et 7,5 % en 2012<sup>5</sup>.

1. D'après PPR Collection Xerfi Entreprises – 1ENT10/X7 – mai 2011.

2. [www.hermes.com](http://www.hermes.com).

3. Chapuis, D., « Tag Heuer ouvre sa première boutique en France », *Les Échos*, 2010.

4. [www.richemont.com](http://www.richemont.com).

5. Boisseau, L., « LVMH et le marché du luxe maintiennent une forte croissance dans un climat de crise », *Les Échos*, 19 octobre 2011.