



Université MONTESQUIEU – BORDEAUX IV
Institut d'Administration Générale des Entreprises

Master 2 Sciences de Gestion et Management
Administration des Entreprises

Promotion 2005-2006

Étude de cas sur les entreprises du luxe :

L'exemple du succès mondial de GUCCI

SOMMAIRE

Introduction.....	3
I. Le marché du luxe confronté à une concurrence exacerbée.....	4
II. Diagnostic global.....	5
III. Diagnostic interne.....	7
IV. Axes stratégiques passés et futurs.....	9
Références.....	11

INTRODUCTION

Quelle est l'histoire du groupe Gucci?

Les points importants de l'histoire de la compagnie sont comme suit:

- 1921** Fondation de la compagnie par Guccio GUCCI à Florence en Italie

- 1953** Ouverture de la 1ère enseigne à New York ; (Début de l'internationalisation de la marque).

- 1961** Ouverture d'un magasin à Londres (1er magasin européen autre qu'en Italie).

- 1972** La diversification géographique se poursuit : Arrivée au Japon.

- 1987-89** Investcorp acquiert 50% des parts de la famille GUCCI.

- 1993** Investcorp acquiert les 50% restants.

- 1994** Début de la collaboration du tandem Domenico De Sole – Tom Ford.

- 1997**
Novembre Entrée de GUCCI sur le marché des montres de luxe.

- 1999**
Janvier LVMH acquiert 34% des parts du groupe GUCCI.
Mars Alliance stratégique avec le groupe PPR. Gucci devient alors Gucci Group.
Novembre Acquisition de Sergio Rossi.
Décembre Acquisition de Yves Saint Laurent.

- 2000**
Mai Acquisition de Boucheron.
Décembre Partenariat avec Alexander McQueen.
Décembre Acquisition de Bédat & Co.

- 2001**
Février Acquisition de Bottega Veneta.
Mars Acquisition de Di Modolo.
Avril Partenariat avec Stella McCartney.
Juillet Acquisition de Balenciaga.

2004
Juillet

Le groupe GUCCI est détenu à 100% par PPR.

Au fur et à mesure des années, le groupe GUCCI a su développer une stratégie d'internationalisation. Mais cette stratégie a connu ses limites dans les années 1980 et début 1990 : les héritiers GUCCI signèrent un nombre incalculable de contrats, de licence, dans le but de s'enrichir d'avantage. On dénombrait alors 22 000 produits siglés Gucci, distribués dans plus de 2 500 points de vente. Le « double G » se trouvait aussi bien sur des briquets que sur des cendriers ou des chaussettes. Les stratégies de diversification et d'internationalisation étaient si mal gérées que Gucci en perdit son statut de marque de luxe.

1. LE MARCHÉ DU LUXE CONFRONTÉ À UNE CONCURRENCE EXACERBÉE

Parallèlement, GUCCI est confronté à une concurrence accrue : LVMH et Richemont :

- LVMH (Louis Vuitton Moët Hennessy) est un groupe, dirigé par Bernard Arnault, qui rassemble plusieurs grands pôles : les vins et spiritueux, les montres et joaillerie, la mode et maroquinerie ainsi que les parfums et cosmétiques. Les forces de ce groupe émanent de l'identité de la marque et de son histoire ainsi que d'un contrôle sévère en matière de qualité et de distribution.

Le secteur de la mode et maroquinerie est le secteur qui vient concurrencer directement le groupe Gucci sur le marché du luxe. Réalisant un chiffre d'affaires de 4,15 milliards d'euros, ce secteur, et notamment la marque Louis Vuitton, permettent au groupe LVMH de se hisser jusqu'au premier rang sur ce marché.

- Le groupe Richemont se place au deuxième rang mondial grâce à un chiffre d'affaires atteignant les 3,37 milliards d'euros. Ce groupe est composé de 19 grandes marques de luxe telles que Van Cleef et Arpels, Montblanc, Lancel, Dunhill, ... etc. Tout le patrimoine industriel dont dispose le groupe Richemont met en avant la tradition de style, de qualité et du savoir-faire artisanal. Le groupe se fixe le défi de perpétuer les traditions par une innovation et une réinvention constante. Toute la stratégie de croissance du groupe émane de l'indépendance des Maisons qui le constituent.

Richemont sort affaibli d'une période de rentabilité médiocre durant laquelle il a été contraint de se séparer de neuf points de vente de Dunhill et de fermer un site horloger appartenant à Cartier. Afin de retrouver un certain équilibre, le groupe a dû mettre en place une politique de réduction des coûts et de relance de l'activité de quelques marques assoupies. Cependant, on peut estimer que les grandes marques du groupe Richemont spécialisées dans la maroquinerie ne constituent pas réellement de menace pour Gucci.

Domenico De Sole est appelé à la rescousse en 1994, date à laquelle commence sa collaboration avec le créateur Tom Ford. L'explosion de la marque que l'on observe depuis les années 2000 est intimement liée à ce tandem qui a su projeter le groupe au rang de la 3^{ème} marque de luxe dans le monde. Ce duo représente alors une valeur estimée quatre fois plus importante que l'actif industriel du groupe.

Néanmoins, en 2004, PPR se sépare de la dream team pour récupérer les reines tenues par les deux hommes. Cette séparation n'est pas sans conséquence :

- Les experts du secteur estiment une fonte de 500 millions d'euros de la capitalisation boursière de PPR.
- Leur départ entraîne également celui de plusieurs autres membres du groupe.
- Le départ du charismatique Tom Ford amène certains clients à se détourner de la marque.

Les conséquences (ci-dessus) de la stratégie PPR amènent à se poser la question du bien fondé d'optimiser les actifs immatériels (création) au détriment du patrimoine industriel ?

2. DIAGNOSTIC GLOBAL

MODELE P.E.S.T		
	+	-
Politico Juridique	La contrefaçon, qui depuis toujours est un fléau pour le secteur de la mode est aujourd'hui combattue grâce à des armes efficaces. Un Comité National Anti Contrefaçon est institué en avril 1995 suite à la loi du 5 février 1994, dite loi Longuet.	Le 1 ^{er} janvier 2005 : suite à la disparition définitive des quotas dans le textile, la délocalisation des moyens de production devrait se poursuivre en Faveur de pays à coûts de revient inférieurs, tout particulièrement vers la Chine
Economie		Le contexte économique actuel est marqué par une forte instabilité politique, économique et une montée en puissance économique de la Chine. L'industrie du luxe est une des premières industries à être touchée en cas de crise économique du fait de l'aspect ostentatoire et non vital de sa consommation.
Socioculturel		La mode est devenu un phénomène social relayé par les nombreuses campagnes de communication des marques de luxe. C'est un marché sur lequel la concurrence est exacerbée.
Technologies	Le secteur de la mode de luxe est un secteur dans lequel les nouvelles technologies se doivent d'être utilisées pour conserver une qualité de produits inégalable et surtout,	

	montrer la capacité des marques de luxe à vivre avec leur temps.	
--	--	--

3. DIAGNOSTIC INTERNE

D'une manière générale, se pose la question de savoir comment une entreprise exploite ses capacités de manière à générer de nouvelles opportunités.

Les ressources d'une entreprise sont constituées d'actifs, qui peuvent être de nature tangibles mais aussi intangibles, et qui sont spécifiques à l'entreprise concernée.

Typologie des ressources selon leur nature

Ressources tangibles (matérielles)	Ressources intangibles (immatérielles)
Ressources physiques	Notoriété
Ressources financières	Marques
Réseau de distribution	Brevets
	Système de gestion
	Savoir-faire individuel
	Capital intellectuel
	Ressources humaines

Ces ressources doivent permettre à l'entreprise d'acquérir un avantage concurrentiel.

L'entreprise Gucci a choisi de se focaliser sur un certain nombre d'actifs immatériels, parmi lesquels la marque, l'image et le style jouent un rôle primordial. En pratiquant cette stratégie de recentrage sur la création et la distribution de produits de luxe, Gucci est devenu une des ces entreprises « virtuelles » comme peuvent l'être Nike ou Aprilia.

Si cette stratégie et le tandem Domenico De Sole (manager) et Tom Ford (créateur) ont permis de hisser l'entreprise au troisième rang mondial du luxe, elle n'est pas pour autant sans limite.

Forces	Faiblesses
Savoir-faire en matière d'exploitation de la marque	Stratégie de recentrage fragile
Compétences générées par toute une organisation	Surestimation de l'importance du stylisme
	Détermination de l'avantage concurrentiel et de la dimension contextuelle
	Domination de la création

Les principales faiblesses de la stratégie de recentrage menée par Gucci est le risque important de perte d'identité. En laissant à la création une place prédominante, celle-ci peut prendre le dessus sur la marque, son histoire et son âme. En surestimant le créateur, le risque est grand d'oublier le produit, la marque. Un changement de créateur peut entraîner un changement de clientèle, voire même une perte de clientèle. De même, Gucci semble déterminer à faire de son duo phare son avantage concurrentiel. Mais par définition, un avantage concurrentiel se doit d'être durable, or le duo est parti, emmenant avec lui, selon certains, cet avantage concurrentiel qui avait permis à Gucci de revenir au meilleur niveau.

Enfin, si la création peut être fondamentale à un certain moment, l'évolution du contexte concurrentiel peut rendre certaines activités externalisées fondamentales et donc à maîtriser. En effet, la théorie des compétences fondamentales (core-business) sur laquelle se basent les entreprises virtuelles comme peut l'être Gucci, présente des faiblesses. Selon cette théorie, il faut se concentrer sur ce que l'on sait faire et externaliser le reste. Mais, pour M. Porter, célèbre professeur de stratégie à Harvard, cette théorie a un fâcheux inconvénient : elle sous-estime une des sources majeures de l'avantage concurrentiel, l'ajustement des activités. Dans cette perspective, le savoir naît autant de l'interaction que de la seule focalisation sur une seule activité. Sur le marché des produits de luxe, l'image de marque repose à la fois sur la création et la confection. Ne favoriser et ne conserver la maîtrise que d'une partie des compétences fondamentales rend l'entreprise tributaire de cette partie. De plus, ne pas maîtriser la fabrication peut apparaître hasardeux en termes de qualité des produits, ce qui peut largement affecter l'image de la marque.

C'est pourquoi, le principal concurrent de Gucci, LVMH, mesurant les risques de recentrage sur l'actif incorporel, a prit parti de renforcer son dispositif industriel en en faisant un élément essentiel de sa démarche qualité, et de ce fait, de son image de groupe de luxe.

Dans ce secteur, les compétences ne doivent pas se limiter à ce qui se passe et se voit au cours des défilés de mode ; le savoir-faire des ateliers et des producteurs est également très important. Conscients de cela, les dirigeants de PPR veulent sortir et ne plus dépendre du vedettariat des créateurs, afin que le client se focalise davantage sur le produit et sur la marque. Mais dans ce secteur du luxe, la création et la distribution ne semblent pas pouvoir être des activités dissociables des savoir-faire industriels aux standards artisanaux. Cela a conduit Gucci à confier la production à une quantité de petits artisans locaux, notamment dans le domaine de la maroquinerie.

En associant cela au savoir-faire de Gucci en matière d'exploitation de la marque à travers la gamme de produits, le réseau de boutiques, la communication, l'entreprise a réussi à se développer. Mais là encore, la présence de Tom Ford au sein de Gucci, dépassant la seule activité de création, a contribué au succès puisqu'il est à l'origine de la nouvelle image de la maison de luxe milanaise du fait de son implication dans le renouvellement des lignes de produits, la publicité mais aussi l'architecture intérieure des points de ventes.

On peut alors se poser la question de savoir si la mise en œuvre d'une telle stratégie chez Gucci ne dépassait pas le cadre incorporel pour atteindre une stratégie totalement centrée sur deux hommes, et plus particulièrement sur Tom Ford.

L'entreprise Gucci repose sur un certain nombre d'actifs immatériels, parmi lesquels la marque, l'image et le style jouent un rôle primordial. En pratiquant cette stratégie de recentrage sur la création et la distribution de produits de luxe, Gucci est devenu une de ces entreprises « virtuelles » comme peuvent l'être Nike ou Aprilia.

Si cette stratégie et le tandem Domenico De Sole (manager) et Tom Ford (créateur) ont permis de hisser l'entreprise au troisième rang mondial du luxe, elle n'est pas pour autant sans limites.

4. AXES STRATÉGIQUES (PASSES ET FUTURS)

Jusqu'au départ du duo De Sole / Ford, la stratégie menée par Gucci était une stratégie de recentrage qui a conduit à optimiser les actifs immatériels (création et distribution) au détriment du patrimoine industriel, et ce en général dans le but de satisfaire des contraintes de court terme.

La marque Gucci, en raison de la stratégie adoptée, a en quelque sorte été supplantée, éclipsée par le duo De Sole/Ford. L'importance de la marque et de son image se retrouve dans les éléments comptables et financiers de la maison Gucci. En effet, il apparaît que les actifs industriels du maroquinier pèsent quatre fois moins que l'ensemble de ses actifs incorporels ou immatériels. L'actif industriel de Gucci est alors réduit au minimum. L'entreprise serait donc devenue ce que l'on appelle une « entreprise virtuelle » comme l'est Nike dans son domaine. Ainsi, le principal actif, c'est la griffe et les quelques personnes qui lui ont donné son âme à savoir, notamment, notre fameux duo. Ford, depuis 1994, générait et gérait toute l'image de la maison de luxe milanaise, et c'est à lui qu'on attribuait donc toute la renaissance stylistique de Gucci. Son rôle dépassait cependant la fonction stylistique dans la mesure où il prenait part aux décisions managériales avec De Sol. Quant à De Sol, c'est lui qui a ressuscité la griffe alors qu'elle était au bord du dépôt de bilan, et il en a fait le troisième groupe mondial du luxe. C'est donc à lui que l'on doit aujourd'hui l'existence de la marque.

Cependant, et PPR en a tout à fait conscience, l'image de Gucci ne repose que sur la confection, et donc entre autre sur Ford, ce qui fait que l'entreprise en est devenue tributaire.

En effet, la création n'est qu'une des deux compétences fondamentales nécessaires dans ce secteur, et en en utilisant qu'une, le groupe s'en est trouvé dépendant.

Le départ du duo a donc provoqué une soudaine évaporation de valeur car les acteurs du marché boursier y ont vu une perte qui faisait l'avantage concurrentiel du groupe. C'est cette diminution de capitalisation boursière du groupe Pinault Printemps qui fait apparaître clairement les risques de cette stratégie de recentrage sur l'immatériel. Mais ce départ a également entraîné des départs en cascade puisqu'une douzaine d'autres hauts dirigeants de Gucci ont également quitté le groupe.

Le président du directoire de PPR a cependant estimé que l'importance de Ford ne devait pas être surestimée. En effet, selon lui « l'élément clef c'est le produit. Une très belle marque c'est évidemment très important, crucial même, mais c'est la qualité intrinsèque du produit, du design et de la fabrication qui déterminera son succès ».

De plus, et bien que ces départs ne soient pas sans conséquences, peut être sont-ils cependant les biens venus. En effet, le vedettariat du styliste représentait un risque d'autant plus important qu'il apparaissait que les consommateurs auraient changé de comportement dans la mesure où ils seraient désormais demandeurs d'exclusivité, de soin et de secret. Ce nouveau comportement ne semblait donc plus coïncider avec le vedettariat de Tom Ford. Le groupe pense également que si la valeur des actifs immatériels de Gucci dépend certes de son duo, la réussite est également attribuable aux compétences générées par l'activité de toute une organisation et aux nombreux jeunes talents présents dans la maison de luxe.

Les dirigeants affirment enfin que le cœur des compétences d'une maison de couture ne réside pas uniquement ou essentiellement dans les talents que l'on voit directement : le client doit être plus séduit par la marque que par le créateur.

En cela, on voit la volonté des dirigeants qui est de sortir de cette dépendance vis à vis d'une personne ou d'un duo.

Il serait tout d'abord intéressant qu'ils recrutent deux créateurs, un pour la maison Gucci, l'autre pour la marque YSL. Cela permettrait de ne pas faire dépendre les deux marques du même créateur, et cela correspondrait à la volonté de départ des dirigeants qui ne souhaitent pas que le duo s'occupe de YSL, volonté judicieuse au regard de l'échec du duo à remonter la marque. En effet, ces deux marques ayant une clientèle très différente, il serait plus intéressant et plus logique de recruter deux designers possédant un style différencié.

Il faudrait peut être qu'il en soit de même s'agissant du remplaçant de De Sole qui ne devrait donc pas être seul, c'est à dire qu'il faudrait deux remplaçants, un pour chaque maison.

Ensuite, on a pu constater que Ford s'occupait également de toute la distribution. Mais il serait souhaitable que cette compétence revienne à une autre personne que le créateur afin de bien dissocier création et distribution. Il ne faut cependant pas remettre en cause le rôle du créateur qui est très important, et qui fait partie intégrante de la marque Gucci, mais ce rôle ne doit pas supplanter la marque qui doit être privilégiée.

Afin de renforcer le dispositif industriel du groupe Gucci, et donc de retrouver un équilibre entre actifs immatériels et actifs matériels, il serait souhaitable que les dirigeants communiquent davantage sur la qualité de leurs produits. En effet, il semble que les produits soient fabriqués par des artisans des collines de Toscane. Or, une comparaison avec la concurrence met en évidence que les compétences résident également dans le savoir-faire artisanal des ateliers et des producteurs. Ainsi, « Le secret de Vuitton c'est d'allier, dans ses ateliers, un savoir-faire unique à une productivité quasi industrielle ».

Il apparaît également que les clients de ces maisons (Vuitton, Hermès..) achètent une marque mais également un certain sens de la perfection et un savoir-faire quasi artisanal propre à chacune de ces enseignes. Il est donc dans leur intérêt de ne pas dissocier création / distribution et savoir-faire industriels aux standards artisanaux. En effet, si création et distribution comptent, ne plus maîtriser la fabrication peut créer des surprises notamment sur la qualité qui pourrait alors affecter l'image.

Enfin, et bien que cela soit plus terre à terre, il serait judicieux que les prochains designers recrutés soient « prisonniers » d'une clause de non concurrence afin que le groupe ne se retrouve plus dans la situation actuelle, situation qui pourrait entraîner des dégâts considérables pour PPR si le duo, et notamment Ford, décidaient de faire de Gucci sous une nouvelle marque.

REFERENCES

➤ BIBLIOGRAPHIE :

- J. Castarede, Le Luxe, Editions Que sais-je ?, PUF, 3ème édition, 2003
- S. Marchand, Les guerres du Luxe, Editions Fayrd, 2002
- G. Erner, Victimes de la Mode ?, Editions La Découverte, 2004
- D. Grumbach, Histoires de Mode, Editions Le Seuil, 1993
- D. Alleres, Luxe : Stratégies marketing, Editions Economica, Paris, 1990
- M. Lombard, Produits de luxe : les clés du succès, Editions Economica, Paris, 1989
- Article paru dans Les Echos : Le coup de crayon de Tom Ford et le coup de pied de Zidane, le 12/11/2003
- Interview parue dans L'Express, S. Delanglade et C. Maliszewski, le 16/02/2004

➤ SITES WEB :

- <http://www.gucci.com>
- <http://www.luxemode.fr/37,gucci.html>
- http://www.wikinvest.com/concept/Luxury_Consumption
- <http://knowledge.wharton.upenn.edu/articlepdf/1126.pdf?CFID=61225393&CFTOKEN=34380959&jsessionid=a830a23003f2337740d7>