UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LA RELATION ENTRE LES STRATÉGIES COMMERCIALES ET LA CRÉATION DE LA VALEUR DE MARQUE D'ENTREPRISES OEUVRANT DANS L'INDUSTRIE DU LUXE

ESSAI

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAITRISE EN COMPTABILITÉ, CONTRÔLE ET AUDIT

PAR

LEILLA BRUTUS FORTIN

JANVIER 2013

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cet essai se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES iv

LISTE DES TABLEAUX v

INTRODUCTION 1

REVUE DE LITTÉRATURE 7

1. Le concept de l'immatériel 7

1.1 Les définitions de l'immatériel 8

2. La spécificité des marques 10

2.1 Les définitions de la marque 11

2.2 La valeur de marque (*Brand Value*) 13

2.2.1 Le capital-marque (*Brand Equity*) 16

2.2.1.1 Le capital-marque du point de vue du consommateur 18

2.2.1.1 Le capital-marque du point de vue de l'entreprise 25

3. Présentation du modèle 26

MÉTHODOLOGIE 31

4. Application dans l'industrie du luxe 31

5. Choix de l'échantillon 33

5.1 Luxe prestige 34

5.2 Luxe automobile 37

6. Opérationnalisation des variables et collecte des données 40

7. Valorisation de la marque par Interbrand 42

8. Analyse statistique des données 45

8.1 Statistiques descriptives 46

8.2 Analyse corrélationnelle 47

8.2.1 Interprétation des résultats 49

8.2.1.1 Analyse par année 49

8.2.1.2 Analyse de la variation à l'intérieur d'une année 55

8.2.1.3 Analyse de la variation d'une année à l'autre 58

8.2.2 Conclusion des analyses 59

CONCLUSION 60

ANNEXE 1 Matrice de corrélation 63

BIBLIOGRAPHIE 68

LISTE DES FIGURES

Figure Page

1. Relation causale de la mesure de l'immatériel 8

2. Les quatre leviers stratégiques de la valeur de marque 15

3. Relation entre les «Cinq A» 23

4. Les répercussions des stratégies commerciales de l'entreprise sur la marque 27

5. Résumé de l'approche Interbrand 45

LISTE DES TABLEAUX

Tableau Page

1. Statistiques descriptives entreprises étudiées 46

2. Statistiques descriptives sectorielle 47

INTRODUCTION

Pendant longtemps, tout ce qui s'appelait «luxe» était synonyme de succès. Or, les effets de la crise économique de 2008 ont commencé à affecter son industrie. Conséquemment, une métamorphose du secteur du luxe a commencé à s'opérer; certaines entreprises performant toujours admirablement bien, augmentant même leurs objectifs de vente et de rentabilité, alors qu'à l'opposé d'autres commencèrent à annoncer des résultats inférieurs à ce qui était préalablement prévu par les analystes et experts de l'industrie. Ainsi, après deux décennies à voir le luxe comme un secteur monolithique et très rentable, les investisseurs viennent à l'évidence qu'ils doivent commencer à prendre une approche «marque par marque» lorsque vient le temps d'évaluer les possibilités de placements. Par le passé, ceux-ci regardaient le secteur dans son ensemble afin d'évaluer s'ils devraient investir (ou non) sans s'attarder de trop près au détail. Désormais, ils doivent s'adapter à cette nouvelle réalité où tout ce qui est «luxe» n'est plus nécessairement synonyme de succès. [1]

En portant attention aux perspectives de croissance des gros joueurs de l'industrie, on réalise rapidement que les visions stratégiques divergent selon l'entreprise. Par exemple, l'ubiquité, ou l'omniprésence, jugée par la disponibilité du produit au

---

[1] Lex. 2012 (30 novembre). «Luxury Goods –Mind the valuation gap». In *Financial Times*. En ligne. <http://www.ft.com/intl/cms/s/3/be9a319e-3aea-11e2-bb32-00144feabdc0.html#axzz2HVWv7hAR >. Consulté le 23 décembre 2012.

détail et au nombre de lignes de diffusion qui lui sont associées, est un enjeu important. Devant cette question d'accessibilité, on constate que Prada est plus abordable que Louis Vuitton par le prix. Ces deux entreprises ont donc deux stratégies qui se contredisent. La dernière, plus difficilement accessible, performe pourtant tout aussi bien que la première car celle-ci a développé une stratégie marketing orientée sur le concept de «vente flash» dans laquelle les styles sont disponibles pour une durée limitée créant ainsi une aura de rareté autour de la marque. Parallèlement, Louis Vuitton a ralenti son rythme d'expansion en Chine en favorisant des investissements améliorant la présentation de ses immobilisations, soit en perfectionnant le contenu des magasins «flagships» déjà existants comme par l'aménagement de chambres VIP offrant une gamme de produits de plus en plus personnalisée. Ces stratégies de ce géant du luxe furent bien perçues par les marchés financiers car la valeur de son cours boursier a augmenté suite à une évaluation positive de la marque par les cabinets et les banques se spécialisant dans le domaine de l'évaluation des marques.[2]

Devant la multiplicité des approches utilisées, il est important de cerner dans quelle mesure l'argent investi par les entreprises de ce secteur crée de la valeur car, dans l'industrie du luxe, le processus de création de valeur s'effectue principalement à

---

[2] Friedman, Vanessa, Rachel Sanderson et Scheherazada Daneshkhu. 2012 (23 décembre). «Fashion: Luxury's new look». In *Financial Times*. En ligne. <http://www.ft.com/intl/cms/s/2/2f99fcc6-4aef-11e2-929d-00144feab49a.html#axzz2GnfgqBAM >. Consulté le 23 décembre 2012.

l'aide des éléments intangibles étant généralement plus difficiles à mesurer et, conséquemment, plus complexes à évaluer. Ainsi, alors que le secteur du luxe est à la recherche de marchés émergents où de nombreuses marques peuvent tirer jusqu'à la moitié de leurs revenus alimentant la croissance mondiale de l'industrie, gestionnaires et investisseurs se questionnent quant à savoir quels types de stratégies contribuent le plus à l'augmentation de la valeur de la marque.

Plusieurs auteurs, dont Merchant (1998) et Foster et Gupta (1994), soulignent le faible intérêt des recherches en contrôle de gestion sur la question de la prise en compte des dépenses marketing dans la création de valeur. Ces derniers proposent entre autres de développer l'interface entre le marketing et la comptabilité de gestion en tant qu'aide au processus de décision. Dans la même optique, Roslender et Hart (2003) estiment aussi qu'en tant qu'actif stratégique pour les entreprises, le contrôle des marques, ou *brand management accounting*, constitue un outil majeur afin d'améliorer la coopération entre les spécialistes du marketing et du contrôle de gestion. Pour leur part, Shank et Govindarajan (1995) ont initié le concept de gestion stratégique des coûts en soulignant l'importance de l'analyse de coûts de marketing.

Malgré la croyance populaire, il existe une complémentarité entre les approches marketing et comptables. Ces deux approches sont liées dans la mesure où un fort attachement à la marque (marketing) est une source de revenus économiques pour

l'entreprise. En apportant une attention particulière à la marque du point de vue du consommateur, le marketing peut être amené à jouer un rôle prépondérant dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise car une marque ayant de la valeur aux yeux du consommateur va nécessairement apporter de la valeur à l'entreprise. Ce focus est davantage microscopique car on isole les changements dans le capital-marque[3] au niveau individuel en mesurant la réponse du capital-marque à des décisions marketing majeures (Simon et Sullivan, 1993). Du point de vue comptable, on pourrait considérer cette approche comme macroscopique car elle assigne une valeur objective aux marques d'une entreprise et relie cette valeur aux déterminants du capital-marque.

Toujours dans cette optique de rapprochement entre le marketing et la comptabilité, Eng et Keh (2007) ont examiné les effets de la publicité et de la valeur de la marque sur les résultats d'exploitation et les rendements futurs d'une entreprise. Dans leurs travaux, ils arrivent à la conclusion que la publicité et la valeur de la marque bénéficient à l'entreprise et à la marque grâce au contrôle de gestion exercé par la comptabilité. L'année précédente, Chu et Keh (2006) ont cherché l'influence de la publicité, des promotions marketing ainsi que des dépenses en recherche et développement sur la valeur de marque. Leurs résultats suggèrent que

[3] Expliqué en détails plus loin, le capital-marque peut être vu comme la prime de valeur qu'une entreprise réalise à partir d'un produit associé à un nom reconnaissable par rapport à son équivalent générique. Les entreprises peuvent créer l'image de marque de leurs produits en les rendant mémorable, facilement reconnaissable, d'une fiabilité et qualité supérieure. Par contre, si les consommateurs sont prêts à payer davantage pour un produit générique que pour un produit «marqué», la marque aura une l'image de marque négative.

ces dépenses génèrent des rendements décroissants à la valeur de la marque. Par contre, ils proposent que les entreprises devraient examiner avec soin leurs dépenses allouées en matière de publicité, de promotion et de R&D afin d'améliorer leur image de marque en identifiant quel type de charges est associé avec le plus grand retour sur investissement. En effet, toute dépense en marketing et dans des activités qui lui sont complémentaires peut potentiellement affecter le développement de la valeur, que ce soit intentionnellement ou non. Il est donc primordial de comprendre leurs répercussions sur la valeur de la marque.

C'est ainsi que, dans le cadre de ce travail, nous souhaitons bonifier l'apport des recherches de Eng et Keh (2009) en étudiant l'impact des dépenses marketing, de recherche et développement et des investissements en immobilisations sur l'évaluation de la marque au sein de l'industrie du luxe où, plus que jamais, la valeur de marque est au cœur des préoccupations de ce secteur d'activité. Le cadre théorique sera appliqué dans le contexte d'une industrie qui n'existerait tout simplement pas sans son aspect intangible. En effet, ce type d'actif est cœur du processus de création de valeur par le fait que le luxe est centré principalement sur le prestige, les perceptions et les apparences. Le luxe pouvant lui-même se scinder en multiples catégories de produits, nous allons nous attarder au luxe automobile et luxe «prestige».[4]

[4] Lorsque l'on parle de luxe prestige, cela englobe le *soft luxury* (par exemple : mode, beauté et habillement) et le *hard luxury* (par exemple : montres et bijoux).

Nous croyons que les dépenses en marketing, R&D et les sommes investies en immobilisations ont des répercussions sur la perception de la marque aux yeux du consommateur, facteur principalement subjectif affectant directement le capital-marque. Selon Fuchs et Alouche (2012), «une marque est créée dans l'esprit et dans le cœur – et non pas dans le produit.» Conséquemment, une perception positive de la marque par le consommateur devrait générer une hausse des flux monétaires ce qui se répercutera sur la valeur de la marque et ultimement, sa valeur marchande.

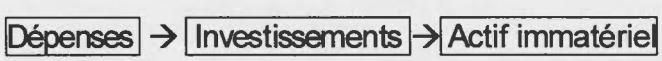
Le but de cette étude, considérée comme exploratoire dû à son contexte d'étude, est donc d'examiner la relation entre les stratégies commerciales des entreprises œuvrant dans l'industrie du luxe et la valeur de la marque. Afin de contextualiser la présente recherche, nous débutons en faisant l'examen de la littérature existante au sujet de l'immatériel et du concept des marques. Ensuite, seront approfondis les concepts de capital-marque du point de vue de l'entreprise et de capital-marque du point de vue consommateur. La section méthodologique présente le contexte de l'étude, décrit l'approche utilisée ainsi que les méthodes employées dans le cadre de cette recherche. Les résultats obtenus sont ensuite interprétés sous forme de discussion et la conclusion sera accompagnée d'avenues de recherche future.

REVUE DE LITTÉRATURE

1. Le concept de l'immatériel

Plusieurs sémantiques peuvent s'appliquer à «l'immatériel». En effet, des termes tels «intellectuel» ou «incorporel» sont aussi utilisés pour qualifier ce type de capital. Afin de mieux saisir la particularité de la marque, désormais principale source de création de valeur pour une grande majorité d'entreprises, il important de tenter de comprendre le concept global duquel celle-ci découle. Ainsi, lorsque qu'on mentionne le terme immatériel, cela renvoie à l'idée d'un changement dans la nature de production, dont le résultat n'est plus «matériel», mais plutôt impalpable. Un point fondamental de l'élément immatériel est la distinction entre la dépense, un actif et un investissement. En se référant à Pierrat et Martory (1996), un investissement se défini comme étant une opération financière alors qu'un actif est un élément constitutif du patrimoine d'une entreprise. Logiquement, une dépense sera donc le préalable à tout investissement. Celle-ci sera considérée comme un «placement» lorsque cela permettra de générer des revenus économiques pour l'entreprise. Selon Bounfour (1998), la relation causale de la mesure de l'immatériel se présentera comme suit :

Figure 1 Relation causale de la mesure de l'immatériel (Tiré de Bounfour, 1998)



1.1 Les définitions de l'immatériel

Pour saisir les nuances entre les trois terminologies présentées ci-haut (soit l'immatériel, l'intellectuel et l'incorporel), nous allons nous rapporter à certaines définitions existant présentement dans la littérature actuelle. Premièrement, Edvinsson et Malone (1999) définissent l'**immatériel** comme la détention d'un savoir, d'une expérience concrète, d'une technologie d'organisation, de relations avec les clients et de compétences professionnelles conférant un avantage compétitif sur le marché. Quant au terme **intellectuel**, selon Lacroix et Zambon (2002), il reprend les ressources intra-organisationnelles, telles que les compétences ou le savoir-faire ainsi que les marques et la réputation de l'entreprise. Enfin, l'**incorporel** renvoie directement à la comptabilité générale en offrant l'avantage de se référer à une terminologie normalisée, établie et reconnue associée à des règles de comptabilisation strictes. Selon l'IAS 38, l'actif intangible est un actif non-monétaire identifiable et sans substance physique. C'est une ressource contrôlée par une entité à la suite d'événements passés (par exemple, l'achat ou la création à l'interne de l'actif incorporel) et à partir de laquelle des avantages économiques futurs (flux de trésorerie ou d'autres actifs) sont attendus. Ainsi, les trois attributs essentiels d'une immobilisation incorporelle selon les normes comptables internationales sont :

(1) L'identifiabilité;

(2) Le contrôle (pouvoir d'obtenir les avantages de l'actif);

(3) Les avantages économiques futurs (tels que les revenus ou la réduction des coûts futurs).[5]

Dans le cadre de ce travail, le terme immatériel sera utilisé de façon globale représentant ces trois terminologies.

2. La spécificité des marques

L'Organisation mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI), appelé en anglais *International Bureau of the World Intellectual Property Organisation* (WIPO), s'occupe de l'enregistrement de marques au niveau international dans le cadre du système de Madrid (*Madrid System for the International Registration of Marks)*.[6] Ce système fournit une procédure administrée centralement permettant d'obtenir un ensemble d'enregistrements de marques dans des juridictions distinctes. Ainsi, il a été établi un traité multilatéral offrant un mécanisme afin d'obtenir la protection des marques dans de nombreux pays à travers le monde. Cela s'avère plus efficace que de chercher une protection séparément dans chaque pays ou territoire d'intérêt. Ce protocole lié aux accords de Madrid de 1981 et 1989 permet donc le dépôt, l'enregistrement et le maintien de droits de marque dans plus

[5] Deloitte. 2012. «IAS 38 – Intangible assets». In *IASplus*. En ligne. <http://www.iasplus.com/en/standards/standard37/ >. Consulté le 15 décembre 2012.

[6] World Intellectual Property Organisation. s.d. *WIPO*. En ligne. < www.wipo.org/ >. Consulté le 25 septembre 2012.

d'une juridiction, à condition que la juridiction ciblée fasse partie du système de Madrid.

2.1 Les définitions de la marque

Dans le même ordre d'idées que l'immatériel, la marque fait aussi l'objet de multiples définitions. L'OMPI stipule qu'une marque peut prendre la forme de mots, lettres, chiffres, dessins, couleurs, images, formes, logotypes, étiquettes ou combinaison de ses éléments. On aussi peut décrire une marque comme étant un nom distinctif, «une marque de commerce», identifiant un produit ou un manufacturier; c'est un ADN représentant l'essence d'une entreprise et de ses diverses ramifications (Fuchs et Alouche, 2012).

D'autres définitions, ayant une ligne directrice similaire, viennent aussi préciser la description d'une marque. Selon Aaker (1994), celle-ci est un nom ou un symbole (tel un logo, une forme ou un emballage) permettant de reconnaître les biens et les services proposés et de les différencier de ceux de la concurrence. Pour Lewi (2005), la marque est vue comme le nom et l'ensemble des signes d'un produit, d'un service ou d'une entreprise, qui ont pour vocation de s'imposer par leur notoriété, leur part

de marché et leur valeur ajoutée sur un segment de marché défini. Enfin, dans la même lignée que l'OMPI, l'Association américaine de marketing (*American Marketing Association* - AMA)[7] définit la marque comme étant un nom, un terme, un signe, un symbole, un dessin ou une combinaison de ces éléments destinée (i) à identifier des biens et les services d'un vendeur ou d'un groupe de vendeurs et aussi à (ii) les différencier de ceux de la concurrence (Kotler, 2004).

En somme, la marque est associée à une image de marque, ou à un *branding*, qui est au cœur même de la stratégie de positionnement de l'entreprise et qui lui permet de se différencier par rapport aux autres marques. Ce *branding*, représentant l'organisation et/ou ses produits, est composé de trois aspects principaux soit (i) la **personnalité** de la marque (le visuel, l'écrit, l'oral, les rituels et les éléments sensoriels de la marque), (ii) les **valeurs** de la marque (le facteur différenciateur de la marque) et (iii) la **culture** de l'entreprise (l'environnement de travail et l'éthique de l'entreprise à laquelle la marque appartient) (Fuchs et Alouche, 2012). Ce sont ces trois facteurs, servant de fondation au *branding* et représentant l'essence de la marque, qui permettent à l'image de marque de créer un souvenir mémorable dans l'esprit du consommateur. Ils laissent une impression indélébile de ce que la marque représente à l'instar d'un «tatouage» sur l'esprit de sa clientèle actuelle et de ses clients potentiels. La marque est un ensemble

[7] American Marketing Association. 2013. *AMA*. En ligne < www.ama.org/ >. Consulté le 25 septembre 2012.

d'attributs tangibles et intangibles existant dans l'esprit du consommateur se construisant avec le temps au travers des diverses expériences qu'il a vécu dans ses rapports avec celle-ci (*Ibid.*). Ainsi, la marque n'est pas seulement un logo mais une collection de perceptions ce que nous allons aborder lorsque nous parlerons plus loin de «capital-marque du point de vue du consommateur».

En d'autres mots, il ressort principalement de ces définitions que la principale caractéristique possédée par une marque est sa capacité de permettre à l'entreprise la détenant de différencier ses produits de ceux de ses concurrents grâce à l'image qu'elle représente et véhicule.

2.2 La valeur de la marque (*Brand Value*)

La littérature accorde plusieurs définitions au terme «valeur». Elle peut être «ce que vaut un objet susceptible d'être échangé, vendu et, en particulier, son prix en argent», une «mesure conventionnelle attachée à quelque chose, à un symbole, à un signe» ou «l'importance, le prix attaché subjectivement à quelque chose».[8] Bref, la valeur peut être définie comme une évaluation d'avantages car elle est généralement conceptualisée sous la forme de bénéfices moins les coûts. La complexité apparaît lorsqu'on approfondi le concept de bénéfice. En effet, une

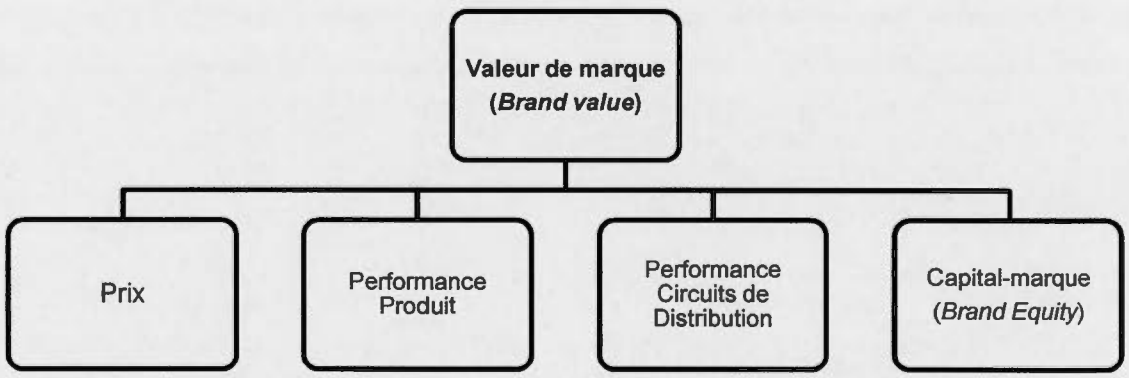
[8] Larousse. En ligne. < http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/valeur/80972 >. Consulté le 23 avril 2012.

marque devrait être vue comme étant un ensemble de bénéfices tangibles et intangibles (Neal et Strauss, 2008). Ainsi, la valeur globale de la marque contient ces aspects tangibles et intangibles et représente ce que la marque vaut de façon quantitative pour une entreprise spécifique, soit la valeur de vente ou le coût de remplacement de celle-ci. La valeur considère le profit sous toutes ses formes, peu importe qu'il soit directement ou non reliées aux consommateurs comme, par exemple, les brevets, l'octroi de licences, les incitations fiscales, etc (Raggio et Leone, 2007).

La valeur de la marque est donc une équation déterminant l'habilité de générer du profit : les bénéfices tangibles et les bénéfices intangibles soustraits des coûts (Kapferer, 2004; Neal et Strauss, 2008). Les bénéfices tangibles sont les avantages de performance objectifs, généralement les ventes, livrés par un produit ou un service sur lequel une marque est apposée. Le pendant intangible des bénéfices inclut le nom de marque, la fiabilité perçue, le stylisme, la façon dont l'image de marque s'aligne avec l'image de soi, etc. Ces derniers sont communiqués au consommateur par le nom de la marque, véhiculant ainsi sa valeur intrinsèque. C'est ainsi que la valeur de l'ensemble des actifs intangibles s'appelle le «capital-marque» (ou *brand equity*). Cela en fait une sous-division de la valeur de la marque puisque celui-ci regroupe les deux types de bénéfices.

Le concept de valeur de la marque peut être expliqué par l'organigramme suivant :

Figure 2 Les quatre leviers stratégiques de la valeur de marque (Adapté de Neal et Strauss, 2008)



Il y a quatre leviers stratégiques pouvant être manipulés afin d'améliorer la valeur de la marque : (i) le prix, (ii) la performance du produit/service, (iii) la performance du circuit de distribution et (iv) le capital-marque. Les trois premiers sont considérés comme «tangibles», et le dernier «intangible» (M'zungu, Merriles et Miller, 2010 ; Neal et Strauss, 2008). Chacun de ces leviers est au cœur du positionnement stratégique de l'entreprise : c'est lors de l'évaluation de la compétitivité et au moment de l'analyse des coûts-bénéfices qu'il faudra déterminer le ou les leviers offrant un plus grand retour sur investissement cohérents avec l'image de marque (Neal et Strauss, 2008). En d'autres mots, les gestionnaires devront évaluer si l'accent stratégique devrait être mis sur le prix (le marketing), le produit (la recherche et développement), et/ou les circuits de distribution (magasins) en respectant la personnalité, les valeurs et la culture de la marque en question.

2.2.1 Le capital-marque (*Brand Equity*)

La définition la plus utilisée du capital-marque est celle de Aaker (1994) qui l'explique comme étant l'ensemble de «tous les éléments d'actif et de passif liés à une marque, à son nom ou à ses symboles et qui apportent quelque chose à l'entreprise et à ses clients parce qu'ils donnent une plus-value ou une moins-value aux produits et aux services». Le capital-marque fait figure de valeur ajoutée, et va donner au produit une personnalité, des valeurs, une stature particulière qui seront attribués à la marque.

Le concept de capital-marque peut aussi être vu comme étant une combinaison du concept comptable/financier (*equity*) fusionné avec une forte tendance vers le marketing (*brand*). Lorsque seul, le premier est considéré comme la part de l'actionnaire. Cependant, lorsqu'il est rattaché au terme «*brand*», on fait plutôt référence à un actif bâti avec le temps grâce aux investissements que l'entreprise fait dans celui-ci. Il y a de plus en plus de conscientisation envers la valeur financière des marques. Ce concept a d'abord émergé du monde exclusif du marketing et de la publicité, pour finalement devenir un facteur très important à considérer dans la gestion d'entreprise.

Ainsi, le capital-marque est un modérateur des activités de marketing, tels les produits et les messages publicitaires (Raggio et Leone, 2007). Il possède deux composantes majeures (Neal et Strauss, 2008). La première, soit les attributs de performance ou de confiance, est un ensemble de croyances sur la façon dont le produit/service associé à une marque performera ou le degré auquel la marque remplira ses promesses. La deuxième composante représente les attributs de l'image de marque. Ils déterminent si l'image de la marque, ou son personnage public, s'aligne avec l'image personnelle de l'acheteur et s'ils sont également liés aux valeurs de celui-ci (Neal et Strauss, 2008). Raggio et Leone (2007) définissent cette image comme la perception ou le désir qu'une marque livre la promesse de bénéfices pour le consommateur. Il s'agit d'une mesure intra-individuelle ou subjective, car c'est une variable abstraite qui est intériorisée et qui diffère selon l'individu. Lorsque vient le temps de mesurer le capital-marque et de déterminer ce qui définit une **marque forte**, il existe deux écoles de pensée. La première perspective est basée sur le consommateur et la deuxième est le capital-marque financier ou le point de vue de l'entreprise (Kapferer, 2004 ; Changeur 2002).

2.2.1.1 Le capital-marque du point de vue du consommateur

Le capital-marque du point de vue du consommateur soit le *customer based brand equity* est un concept individuel. Une marque est un nom qui influence les consommateurs ; le capital-marque est ultimement dérivé des perceptions et

actions de ceux-ci (Kapferer, 2004). Dans cette perspective, on s'intéresse particulièrement à l'effet de la marque sur cet ensemble de perceptions et de préférences caractérisant le comportement du consommateur. S'appuyant sur des concepts issus de la psychologie cognitive, Keller (1993) mentionne que le capital-marque correspond à une combinaison de (i) l'attention portée à la marque ainsi que (ii) des associations fortes, uniques et positives stockées sur la marque dans la mémoire des consommateurs. Ainsi, le capital-marque fait parti de l'attraction ou de la répulsion non objective éprouvée pour un produit particulier créé par une entreprise spécifique (Keller et Lehmann, 2006).

Pour qu'une marque crée de la valeur pour l'entreprise, son objectif sera d'attirer des éventuels consommateurs vers celle-ci et de maintenir ceux qu'elle possède déjà en s'assurant qu'il y ait une reconnaissance de la marque (*brand knowledge*). Par contre, vivant dans une ère dominée par l'abondance de choix, le consommateur est constamment accablé par une quantité considérable d'informations. En effet, Meyvis et Janiszewski (2002) concluent dans leur étude qu'un surplus d'informations non pertinentes peut rendre le processus décisionnel du consommateur contre-productif. Incidemment, le rôle du marketing sera de permettre à la marque de sortir du lot en véhiculant un message faisant bonne figure sur les perceptions des consommateurs. L'idée est d'attirer les clients grâce à la crédibilité ou la réputation liée à une marque et à l'entreprise la possédant : c'est en se basant sur des facteurs qu'ils jugent importants que les consommateurs vont

décider avec leurs achats quelle marque aura plus de valeur qu'une autre (Keller et Lehmann, 2006; Villas-Boas, 2004)

Certaines études soulignent que les consommateurs considérés comme étant très loyaux envers une marque effectuent plus d'achats lorsque les publicités liées à celle-ci augmentent en intensité et en visibilité. La marque joue un rôle important car elle est associée à une promesse, soit au sentiment de confiance ou de certitude d'avoir choisi la meilleure option (Kapferer, 2004). Avec le temps, grâce aux campagnes publicitaires, à l'utilisation dudit produit lié à la marque, ou à d'autres activités et influences, une marque peut développer une série d'attachements et d'associations existant au-delà de l'entité physique du produit lui-même auquel elle était initialement identifiée. Ainsi, le capital-marque peut être bâti sur des attributs qui n'ont pas nécessairement de valeur inhérente (Kapferer, 2004).

Il est important d'établir des critères dans le but de juger de l'efficacité d'une stratégie commerciale car les dépenses en marketing et les investissements en recherche et développement aident à la création de valeur (Chu et Keh, 2006 ; Keller et Lehmann, 2003). Selon Keller et Lehmann (2003), lors de l'élaboration et de l'évaluation d'une stratégie commerciale, il y a 4 facteurs à considérer : (i) la clarté, (ii) la pertinence, (iii) l'originalité ainsi que (iv) la cohérence et l'intégration. En tenant compte de tous ces facteurs, l'entreprise s'assurera d'un meilleur retour sur

l'investissement des dépenses encourues et elle se démarquera ainsi de la compétition, ce qui se répercutera sur son capital-marque.

Le capital-marque du point de vue du consommateur se fonde sur 5 aspects (les cinq A) appelés dans la littérature anglaise «*the Five A's*», sur lesquels une entreprise doit miser pour stratégiquement créer de la valeur au niveau de la perspective des consommateurs (Thiripurasundari et Natarajan, 2011; Keller et Lehmann, 2006; Das, Stenger et Ellis, 2009). La relation entre ces aspects sera illustrée plus loin à la figure 2.

Le premier facteur est la connaissance ou reconnaissance de la marque, c'est-à-dire la conscience et le souvenir de son existence ainsi que la familiarité avec ses produits (M'zungu, Merriles et Miller, 2010; Keller, 1993). En fait, le rappel en mémoire traduit le fait que, lorsqu'on lui cite la marque, le consommateur à la capacité d'activer un réseau sémantique lié à celle-ci (Changeur, 2002). Le deuxième facteur est celui de la perception de la marque, soit les considérations tangibles et intangibles du produit. Cela s'appuie sur 4 éléments distincts : la qualité, la valeur, le prestige et la considération. En effet, Chaudhuri et Holbrook (2001) ont développé une échelle appelée «réponse affective à une marque» qui quantifie le degré de considération du consommateur pour une marque. Cette échelle mesure, entre autres, le degré auquel une personne considère certains objets spécifiques comme étant de haut niveau et exclusif ainsi que les associations et les croyances que celle-

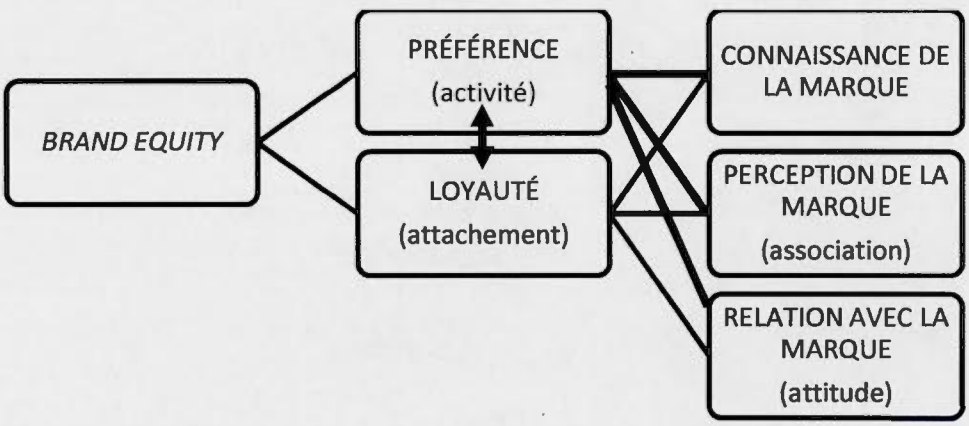
ci possède par rapport à la marque ou son image (M'zungu, Merriles et Miller, 2010; Kapferer, 2004).

Ensuite, vient la relation avec la marque soit l'attitude du consommateur par rapport au produit en passant de l'acceptabilité à l'attraction (Das, Stenger et Ellis, 2009; Keller et Lehmann, 2006). Cet aspect est principalement basé sur le degré de satisfaction du consommateur lors de son expérience avec la marque. L'avant-dernier facteur à tenir en considération est la préférence de l'acheteur d'une marque par rapport à une autre, soit par l'achat et la consommation d'un produit associé à une marque. Il s'agit de la manifestation du capital-marque dans la préférence et le choix des consommateurs envers le produit marqué. Certains auteurs s'appuient sur la «théorie du signal» et lient l'utilité additionnelle de la marque à la valeur du signal que celle-ci représente pour le consommateur (Changeur, 2002).

Enfin, la loyauté est basée sur la probabilité qu'une personne réutilise un objet spécifique de nouveau. Le capital-marque sera défini et mesuré en proportion des achats de la marque réalisés par les consommateurs fidèles à la marque. On parle de *brand franchise*. Il y aurait plusieurs groupes de consommateurs identifiés. De ce nombre, deux groupes sont composés de consommateurs fidèles achetant régulièrement la marque sur le long terme et en grandes quantités sans être influencés en cas de promotions de marques concurrentes. Ces deux degrés de

fidélités sont représentés : (i) par les consommateurs exclusifs, achetant une marque quasi-exclusivement; (ii) les consommateurs multi-fidèles, qui en achètent plusieurs (Changeur, 2002). Par ailleurs, il a été prouvé que lorsque les niveaux de sensibilité aux prix sont moins élevés, les consommateurs s'avèrent plus loyaux et ils refusent de substituer une marque pour une autre (Keller et Lehmann, 2006; Changeur, 2002).

Figure 3 Relation entre les «Cinq A» (Adapté de Thiripurasundari et Natarajan, 2011)



D'autres auteurs expliquent le capital-marque plus simplement selon l'approche perceptuelle qui tient en compte de deux grands indicateurs soit l'attention par rapport à la marque et le réseau d'associations fortes, positives et uniques à la marque (Keller, 1993; Feldwick, 1996, Krishnan, 1996; Changeur, 2002). Le premier indicateur, **l'attention**, traduit l'accessibilité de la marque et des connaissances lui

étant liées dans la mémoire des consommateurs. L'attention explique partiellement la valeur de la marque car le choix du produit peut être déterminé par la simple émergence en mémoire du nom de la marque et, conséquemment, les connaissances stockées par rapport à ce nom favorisent le rappel et le choix de cette marque dans une situation d'achat donnée. Pour ce qui du deuxième indicateur, **les associations**, il en existe 2 types. Celles de type «fonctionnelles» sont liées à des caractéristiques du produit portant la marque ou à des bénéfices fonctionnels entraînés par leur usage (par exemple, les attributs du produits, les situations d'usage, et les bénéfices retirés) tandis que celles dites de type «abstraites» représentent l'indépendance de la marque vis-à-vis du produit comme les bénéfices expérientiels et symboliques (Changeur, 2002). Les effets de ces associations varient selon leur type. Pour les associations fonctionnelles, il existe un biais perceptuel dans l'évaluation des produits marqués. Pour les associations abstraites, le biais se traduit par un effet direct sur la préférence des produits marqués.

En résumé, le capital-marque est la valeur ajoutée qu'une marque apporte à un produit. La valeur financière de la marque est principalement une conséquence de sa force concurrentielle sur le marché. Elle est dépendante de la capacité de la marque à modifier de façon favorable et durable les perceptions et les comportements des consommateurs à l'égard des produits marqués. Conséquemment, la présence de la marque dans l'esprit d'une majorité de consommateurs, combinée avec l'existence d'associations valorisées par ceux-ci se

traduit par une utilité additionnelle, voire un attachement pour cette marque. Ces deux éléments, l'utilité et l'attachement, s'exprimeront en un différentiel de préférence et de choix favorable à la marque. Cet effet différentiel va varier d'une marque à l'autre en fonction de ces perceptions et choix, et se répercutera sur la valeur financière. Ainsi, une marque réputée est une marque ayant réussi à être la plus efficiente dans la diffusion de signaux vers le consommateur suscitant une réaction spécifique de la part de celui-ci. Certains indicateurs externes aidant à générer une réponse sont les prix, les indices de qualité, les endroits où la vente au détail est effectuée, le style et le design de l'emballage, etc (Kapferer, 2004).

2.2.1.2 Le capital-marque du point de vue de l'entreprise

Pour le capital-marque du point de vue de l'entreprise, soit le *firm based brand equity*, il existe deux types de conceptualisations. Pour la première approche, la marque est vue comme un actif intangible ayant une valeur financière dont la performance est distincte de celle de ses produits (Barwise 1993, Simon et Sullivan, 1993). Simon et Sullivan (1993) définissent le capital-marque comme étant les flux monétaires additionnels résultants de la vente de produits portant la marque *versus* ceux résultant de produits ne portant pas la marque.

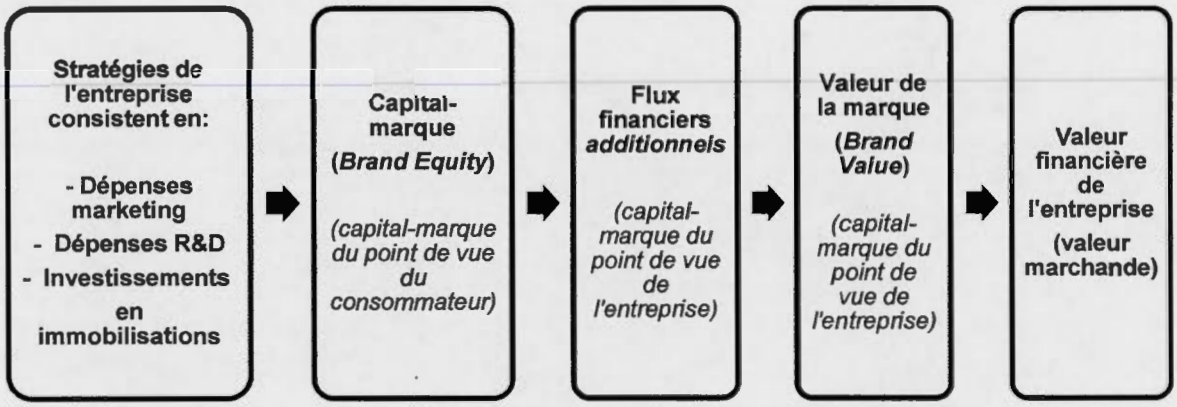
La seconde approche, cette fois-ci plus managériale, estime que le capital-marque correspond à la force concurrentielle de la marque sur ses marchés soit le *brand*

strenght. Dans la littérature, celle-ci est citée comme une conséquence de l'existence du capital-marque chez le consommateur. Elle englobe l'ensemble des avantages concurrentiels actuels et potentiels de la marque qui sont le fruit des investissements passés ainsi que ceux dont la marque doit bénéficier dans l'avenir afin de se développer de manière durable (Changeur, 2002). Selon cet auteur, cet indicateur de force concurrentielle est utilisé de manière différente mais les indicateurs de force de marque les plus utilisés sont les ventes et les parts de marchés. À ces deux mesures s'ajoutent aussi la résistance aux actions de la concurrence (élasticités-croisées au prix ou à la promotion, barrières à l'entrée des marchés), la capacité à conquérir de nouveaux marchés (potentiel d'expansion géographique, potentiel d'expansion vers de nouveaux produits), à fidéliser ses consommateurs, son poids vis-à-vis de la distribution et sa durée de vie (*Ibid*).

3. Présentation du modèle de synthèse

Le cadre d'analyse du présent travail se fonde sur le modèle de la logique du capital-marque de Changeur (2004). Afin de le rendre opérationnel, nous avons intégré les stratégies de l'entreprise au modèle conceptuel utilisé dans le cadre de notre analyse afin d'évaluer le processus de création de valeur :

Figure 4 Les répercussions des stratégies commerciales de l'entreprise.



Ces stratégies ont pour but de véhiculer l'essence (ADN) de la marque et permettent d'augmenter sa visibilité auprès du consommateur. Nous avons déterminé les trois types de dépenses suivants comme des outils stratégiques permettant de renforcer l'image de marque et, conséquemment, d'augmenter la valeur du capital-marque :

(1) Les dépenses en marketing;

(2) Les dépenses en recherche et développement (R&D);

(3) Les investissements en immobilisations.

En premier lieu, les dépenses en marketing, par l'intermédiaire de campagnes publicitaires, permettent d'ajouter au prestige de l'entreprise et de mettre en valeur son actif qu'est la marque. Engendrer de telles dépenses permet de taper dans l'imaginaire du consommateur en lui présentant la personnalité, les valeurs et la

culture liées à la marque. Ultimement, le but est de générer une réaction affective envers la marque et de stimuler le désir d'obtenir des produits qui lui sont liés. Son rôle principal est d'aborder et de fidéliser le client en véhiculant la promesse qu'en achetant un de ses produits cela lui permettra d'accéder au rêve que celle-ci incarne, ainsi qu'à son univers. Ce type de dépense a pour rôle de faire connaître et de réaffirmer la dimension subjective directement associée son image de marque. De plus, on peut inclure à cette catégorie les dépenses reliées à la communication et aux relations publiques car celles-ci sont centrales au développement et au maintien de la réputation et/ou de l'image de marque (Keller et Lehmann, 2003 ; Changeur, 2002).

Deuxièmement, les dépenses en R&D contribuent à la création de valeur en cherchant des possibilités de créer des nouvelles gammes de produits (leur développement et le design) cohérentes avec le *branding* de la marque. Par exemple, cela peut passer par le développement de méthodes de production, de techniques ou de savoir-faire, permettant d'améliorer la qualité de l'offre de l'entreprise et de se démarquer de la compétition. Ainsi, ce type de dépense peut contribuer à maintenir le statut «performant» de la marque en particulier dans des secteurs où la technologie offerte a un rôle prépondérant à jouer dans l'achat d'un produit marqué. Lorsque les dépenses en recherche et développement se traduisent par une innovation technologique, cette dernière aura certainement une influence

sur la préférence du consommateur à acheter le produit d'une marque par rapport à celui d'une autre.

Enfin, les investissements en immobilisations sont utilisés comme variable substitutive (proxy) des magasins communément appelés «*flagship stores*». D'origine marine, le terme «*flagship*» ou «navire amiral» désigne un navire qui est le plus grand, le plus rapide, le plus récent, le plus lourdement armé, le plus connu, ou le premier navire d'une flotte. Lorsqu'appliqué au domaine du détail, ce nom est donné à un magasin répondant aux trois caractéristiques suivantes (Kozinets et al., 2002) :

(1) Ne disposent que d'une seule marque de produit;

(2) Appartient à une entreprise publique;

(3) Est opéré avec l'intention de construire ou renforcer l'image de marque et non pas uniquement pour générer des profits pour l'entreprise.

Un «*flagship*» permet de renforcer et d'accroître le statut de «détaillant de luxe», de consolider et d'améliorer la relation avec sa clientèle et ses distributeurs. Lors de l'achat des produits de luxe, l'expérience - plutôt que le produit - est la clé. En effet, la visite de ce type de magasin fait souvent partie du rituel que le consommateur veut suivre lorsqu'il acquiert un produit de luxe. Ainsi, offrir un service de qualité exceptionnelle et investir dans un environnement incarnant le prestige est essentiel à la survie de la marque. Une autre raison expliquant l'importance de

l'investissement en immobilisations est le fait qu'il sert, entre autres, de principal moyen stratégique permettant à l'entreprise de pénétrer de nouveaux marchés. Ce type de dépense permet de soutenir, améliorer et développer les activités de distribution au sein du pays en question (Moore et al., 2010).

En somme, ces trois types de dépenses contribuent au capital-marque du point de vue du consommateur en dirigeant l'attention de celui-ci vers la marque. La «force de la marque», ou le capital-marque, se manifestera par la suite dans la perception et le choix effectué par le consommateur. Conséquemment, une évaluation positive de la marque affectera à la hausse les flux financiers générés par l'entreprise lorsque le consommateur aura fait l'achat du produit dit «marqué». À cette étape, cela affectera le capital-marque du point de vue de l'entreprise.

Face à une augmentation des flux financiers, les cabinets spécialisés en évaluation de l'image de marque porteront une attention particulière à une marque ayant une part de marché intéressante et se démarquant de la concurrence. Ils vont l'évaluer en conséquence. En fait, le rôle des cabinets est de quantifier cette valeur existant sans leur intervention. Ils ne participent donc pas au processus de création de valeur (à l'exception des cas où il y eu recours à leurs services de consultation). Cette quantification de la valeur de la marque va se répercuter sur la valeur financière de l'entreprise soit sur son cours boursier.

METHODOLOGIE

4. Application dans l'industrie du luxe

Le concept de luxe a été présenté sous diverses formes depuis le début de la civilisation. Son rôle a été tout aussi important dans les anciens empires occidentaux et orientaux que dans les sociétés modernes. Par l'intermédiaire de la différenciation entre les classes sociales dans les civilisations antérieures, la consommation de luxe a été majoritairement limitée aux classes d'élite. Ainsi, la fonction de stratification recréée par le luxe joue désormais un rôle important dans la hiérarchisation des individus. Il est devenu un point de repère d'où le besoin de marques; l'essence du luxe provient d'un désir de se différencier dorénavant accessible par des critères quantitatifs, soit la capacité de payer des individus. Enfin, l'ADN du luxe est le désir symbolique d'appartenir à une classe supérieure, d'évoquer un sentiment d'appartenance à une certaine élite (Kapferer et Bastien, 2009; Deremaux 2007). Avec l'avènement de la démocratisation et de la globalisation, plusieurs nouvelles catégories de produits ont été créées au sein du marché du luxe, justement appelé «accessible» ou «luxe de masse» (Kapferer et Bastien, 2009). Ils sont destinés spécifiquement à la classe moyenne. Le luxe étant désormais diffusé dans les masses, la définition du mot et l'industrie du luxe elle-même comme secteur spécifique sont devenus difficile à cerner.

Cela étant dit, pour un gestionnaire œuvrant dans le domaine du luxe, il est nécessaire de saisir l'ambigüité de cet «univers». Ici, l'on compare cette industrie à un univers car, comme ce dernier, sa constitution est difficilement définissable (Rajab, 2001; Kapferer et Bastien, 2009). En effet, il faut comprendre qu'il existe un paradoxe important subsistant dans la gestion d'une marque de luxe. Celui-ci oblige le gestionnaire à prendre des décisions en gardant une perception philosophique du produit de cette industrie. Ce nœud de compréhension s'articule notamment autour de l'alternance de la perception des individus entre le positif et le négatif. D'un côté le luxe peut être l'expression d'une forme d'art, de splendeur, de raffinement et de beauté tandis que d'un autre, il peut représenter la vanité, l'égoïsme, la débauche, l'acquisition de biens superflus dans le but d'exprimer une certaine capacité financière et la quête perpétuelle de perfection (Kapferer et Bastien, 2009; Rajab, 2001; Chevalier et Mazzalovo, 2011). Ce paradoxe est donc la raison pour laquelle les entreprises œuvrant dans ce secteur doivent mettre en valeur l'actif intangible que constitue la marque de luxe et élaborer leur stratégie en conséquence. L'enjeu est de jouer sur la valeur symbolique de la marque et la perception particulière s'y rattachant en délivrant une promesse, un accès au rêve et à son univers. Lorsqu'on parle de «valeur symbolique», on fait référence à un emblème représentant un ensemble de caractéristiques rattachées à la marque de luxe; soit une garantie au consommateur de livrer un produit exclusif et de haute qualité issu d'une tradition et d'un savoir-faire spécifique. Il est donc important pour un gestionnaire d'avoir en main une définition capable d'intégrer les contradictions intrinsèques du luxe dans

leurs décisions stratégiques afin de rester pertinent dans un univers basé sur les impressions, les comportements et les croyances (Rajab, 2001).

5. Choix de l'échantillon

L'échantillon observé est constitué de six entreprises possédant des marques *leader* affiliées au secteur du luxe, soit des marques détenant une forte part de marché et/ou une forte notoriété au sein de cette industrie. Les marques de ces entreprises se sont classées dans le palmarès du top 100 des marques les plus fortes chaque année entre 2005 et 2011. Tel qu'établi dans le classement annuel des meilleures marques mondiales du cabinet Interbrand, ces données, tenant compte de la performance financière de chaque marque, de son rôle et de sa force, seront utilisées comme point de référence pour l'évaluation de la marque. Nous avons séparé l'échantillon en deux sous-groupes soit : (1) le luxe de type «prestige» (LVMH SA, Richemont SA, L'Oréal SA) et; (2) le luxe «automobile» (Daimler AG, Volkswagen AG, BMW AG).[9]

Présentation des entreprises

[9] Il n'a pas été possible d'inclure le conglomérat PPR (Paris Printemps Renault) au sein de l'échantillonnage, malgré la présence de ses deux principaux compétiteurs LVMH SA et Richemont SA), par manque d'informations dû au statut légal de certaines entreprises possédées par le groupe et dont les états financiers ne sont pas publiés.

Dans le cadre de cette recherche, six entreprises œuvrant dans l'industrie du luxe ont été étudiées. Leur description figure ci-après. Elles sont présentées sous 2 catégories : le luxe prestige et le luxe automobile.

5.1 Luxe « Prestige »

Ici, le luxe «prestige» fait référence au type de luxe se rapporte majoritairement à l'image projetée par le produit acheté. Ainsi, un individu achetant un produit provenant d'une marque prestigieuse accorde autant d'importance, sinon plus, à sa valeur symbolique qu'à sa valeur d'usage surtout lorsqu'il s'agit de produits dit «griffés» (Rajab, 2001). Chaque fois qu'une marque de ce type est vue par le consommateur, elle est perçue comme étant une incarnation d'un monde de beauté et d'élégance (Heine, 2011).

Louis Vuitton Moët Hennessy SA (LVMH) :

Communément appelé LVMH, ce groupe français d'entreprises, chef de file mondial de l'industrie du luxe en termes de chiffre d'affaires, est issu du rapprochement en 1987 de Moët Hennessy et de Louis Vuitton.

Dirigé par Bernard Arnault (aussi actionnaire majoritaire à 47,4 % par l'intermédiaire du Groupe Arnault), ce conglomérat, possède un portefeuille de plus de soixante marques de prestige dont certaines sont plusieurs fois centenaires. Il est organisé

autour de cinq pôles d'activités soit les ***vins et spiritueux*** (ex : Belvedere, Hennessy, Moet&Chandon, Dom Pérignon, Veuve Cliquot-Ponsardin), ***la mode et maroquinerie*** (ex : Louis Vuitton, Loewe, Fendi, DKNY, Berluti, Givenchy, Marc Jacobs, Kenzo, Emilio Pucci, Céline), les ***parfums et cosmétiques*** (ex : Parfums Christian Dior, Parfums Givenchy, Guerlain, Kenzo Parfums, Fendi Parfum), les ***montres et joaillerie*** (ex : TAG Heuer, Chaumet, Zenith, Dior Montres, Hublot, De Beers, Bvlgari), et la ***distribution sélective*** (ex : Sephora, Le Bon Marché). La cote Interbrand de référence utilisée *: Louis Vuitton et Moet&Chandon.*

La compagnie financière Richemont SA (Richemont) :

Aujourd'hui numéro 3 du luxe après LVMH et PPR (Pinault-Printemps-Redoute), Richemont, est un regroupement suisse d'entreprises spécialisées dans l'industrie du luxe. Il a été fondé en 1988 par le milliardaire sud-africain Johann Rupert, qui est aussi actionnaire majoritaire du groupe. Le groupe est listé sur le SIX Swiss Exchange et le JSE Securities Exchange.

La marque d'horlogerie-joaillerie française Cartier est le fleuron du groupe Richemont. Parmi les autres marques possédées par le groupe, on note également

Montblanc, Chloé, Piaget, Ralph Lauren Watch & Jewelry, Vacheron Constantin, Jaeger-Lecoutre et Van Cleef & Arpels. La cote Interbrand de référence utilisée : *Cartier.*

L'Oréal SA :

L'Oréal est un groupe industriel français spécialisé en produits cosmétiques. Souvent présenté comme étant le #1 international de la beauté, il dispose de quatre divisions opérationnelles : les ***produits professionnels*** (ex : Kérastase, Shu Uemura, Matrix, Redken), les ***produits grand public*** (ex : Maybelline, L'Oréal Paris, Essie, Garnier), les ***produits de luxe*** (ex : Lancôme, Yves St-Laurent, Giorgio Armani, Viktor & Rolf, Stella McCartney, Maison Martin Margiela) et la ***cosmétique active*** (ex : Vichy, LaRoche Posay).

Coté en bourse sur Euronext (38,8% des parts étant publiques), 30,9% des parts du groupe L'Oréal appartiennent à la famille Bettencourt, descendant du fondateur Eugène Schueller. Un autre 29,7% est, quant à lui, contrôlé par le conglomérat suisse Nestlé. L'entreprise opère en Europe, en Asie, en Afrique et dans les Amériques. La cote Interbrand de référence utilisée : *L'Oréal*

5.2 Le luxe automobile

En faisant référence au terme «luxe automobile» ou «véhicule de luxe», on se rapporte à un type de voiture possédant un équipement de meilleure qualité et

offrant une performance supérieure. De surcroît, sa construction est plus précise, son confort plus grand que la moyenne et son design unique. Elle possède des technologies innovantes modernes, en plus de caractéristiques véhiculant une image de marque, un statut ou un prestige hors du commun. Ici, la performance du produit est directement liée à son image.

Daimler AG :

Daimler AG est un constructeur allemand d'automobiles et de camions ainsi qu'un fournisseur de services financiers (via Daimler Financial Services). L'entreprise opère dans 5 segments avec ses divisions *Mercedes-Benz Cars*, *Daimler Trucks*, *Mercedes-Benz Vans*, *Daimler Buses* et *Daimler Financial Services*, le groupe Daimler est l'un des plus grands constructeurs de voitures haut de gamme et un des plus grands fabricants mondiaux de véhicules commerciaux.

La société offre ses produits et services sous des marques telles que Mercedes-Benz, Smart, Maybach, Fuso, Western Star, Setra, Mercedes-Benz Bank et Mercedes-Benz Financials. Elle dispose d'installations de production dans 18 pays et distribue ses produits automobiles et services financiers connexes à travers son propre réseau de vente (qui se compose de 34 centres de vente et services allemands), ses filiales de vente étrangères et par l'entremise de tierces parties. La cote Interbrand de référence utilisée *: Mercedes-Benz.*

Volkswagen AG (VW) :

VW est une société allemande de fabrication automobile multinationale. Elle conçoit, fabrique et distribue des voitures passagers, des véhicules utilitaires, des motocyclettes ainsi que des moteurs et des turbomachines. En plus de la production, elle offre des services connexes, y compris le financement, le crédit-bail et la gestion de flotte. Sous la bannière du groupe Volkswagen on retrouve aussi les marques Audi, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Porsche, Ducati, SEAT, Škoda et Volkswagen.

Audi AG est un important producteur d'automobiles. Elle fabrique des modèles Audi A3, S3, TT, et A4, entre autres, ainsi que l'e-tron, un véhicule électrique hybride. En 2008, Audi AG a amélioré son portefeuille de modèles en ajoutant les séries TT TDI, TTS Coupé et Roadster, A3 Cabriolet, S3 Sportback, Q5, Q7 V12 TDI ainsi que des modèles qui ont succédé à l'A4 Avant, versions sportives de S A4 et RS 6. Elle a également produit R8 TDI Le Mans, Q7 V12 TDI littoral, A3 TDI Clubsport quattro, A4 TDI concept et A1 Sportback concept. La Société exerce ses activités dans le monde entier à travers ses filiales consolidées et non consolidées, telles que AUDI BRUSSELS SA / NV en Belgique, une partie du réseau de production; AUDI HUNGARIA MOTOR Kft. en Hongrie (qui développe et fabrique des moteurs pour Audi AG); Automobili Lamborghini Holding SpA en Italie qui produit la Lamborghini Gallardo et la Murcielago; et enfin, quattro GmbH en Allemagne (qui produit des voitures de sport et de véhicules personnalisés Audi). La cote Interbrand de référence utilisée *: Audi et Volkswagen.*

Bayerische Motoren Werke AG (BMW) :

Le groupe BMW AG divise ses activités en trois segments principaux : automobiles, motocyclettes et services financiers. Il possède trois marques: BMW, MINI et Rolls-Royce. Sa gamme automobile comprend les modèles BMW Série 1, Série 3, Série 5, la Série 6 et série 7 ainsi que la Z4 coupé et, les véhicules utilitaires sport, X3, X5 et X6 et les modèles M, tels que les M3, M5 et M6. Il propose également des voitures sous la marque MINI et des motos sous la marque BMW. La marque Rolls-Royce propose trois types de voitures de luxe : Phantom, Coupé et Ghost. La Cote Interbrand de référence utilisée *: BMW.*

Les données correspondant aux dépenses marketing, en R&D et en immobilisations ont été recueillies dans les rapports annuels des entreprises étudiées. Les autres données financières utilisées dans l'analyse proviennent du système de base de données *Compustat.*

6. Opérationnalisation des variables et collecte des données

La stratégie de l'entreprise a été observée en fonction des dépenses effectuées en marketing, en R&D ainsi qu'en immobilisations. Le capital-marque est difficilement quantifiable car c'est un actif intangible directement relié à l'opinion et à la réaction émotionnelle du consommateur par rapport à une marque et son image. Pour ce travail, nous avons établi que la manière la plus pertinente d'évaluer le succès de la

stratégie commerciale d'une entreprise est par l'intermédiaire des ventes. Dans le cas des données liées à l'évaluation des marques, nous nous sommes fiés aux résultats publiés annuellement par le cabinet d'évaluation Interbrand car ce cabinet possède la plus grande notoriété en la matière à l'échelle internationale. Enfin, la valeur financière de chaque entreprise est basée sur le cours de l'action à la fin de l'année ainsi qu'au premier trimestre de l'année suivante.

Les données sur les dépenses marketing recueillies à même les rapports annuels ont été prélevées des comptes intitulés «charges commerciales», «coût des ventes», ou «charges marketing» représentant ainsi les dépenses reliées au marketing, à la publicité et aux coûts du personnel de vente. Au niveau de la recherche et développement, les chiffres pris pour quantifier ce type de charges ont été prises dans les comptes appelés «dépenses ou charges en recherche et développement». Enfin, les informations relatives aux investissements en immobilisations ont été recueillies dans la base de données *Compustat*. Elles y sont définies comme étant les fonds utilisés pour les acquisitions d'immobilisations corporelles, à l'exception des montants liés aux acquisitions (par exemple, les immobilisations corporelles des sociétés acquises). La définition de cette variable inclut les dépenses de biens et d'équipements.

7. Valorisation de la marque par Interbrand

Interbrand est une entreprise spécialisée dans les services liés aux marques approche multicritères d'évaluation d'une marque.[10] Cela réfère à de vastes analyses de marque, à la stratégie de marque, à l'évaluation de marque, au design d'entreprise, à la gestion de marque numérique et au nommage. Aujourd'hui, cette société-conseil figure parmi les grands cabinets de consultants en marque avec plus de 40 bureaux dans 25 pays. Chaque année, Interbrand publie un classement annuel appelé «Best Global Brands» où elle présente les meilleures marques globales selon leur valeur. Pour se qualifier dans ce palmarès, les marques des entreprises doivent être présentes sur plus de 3 continents et elles doivent avoir une présence géographique dans les pays émergents. De surcroît, 30% des revenus générés par une marque doivent provenir de l'extérieur du pays d'origine de l'entreprise et moins de 50% des profits émaner d'un même continent.

Ainsi, l'une des méthodes les plus reconnues dans l'approche du revenu est celle d'Interbrand, car celle-ci permet d'évaluer à la fois les marques acquises et les marques développées à l'interne. Afin de capturer la complexité du processus de création de valeur d'une marque, la méthode d'évaluation développée par ce cabinet se déroule en cinq étapes principales (Lindeman, 2003).

---

[10] Interbrand. 2013. *Interbrand : Creating and Managing Brand Value.* En ligne. <www.interbrand.com/ >. Consulté le 30 mars 2012.

Premièrement, il y a la ***segmentation des marchés*** où l'on sépare le marché des consommateurs en groupes homogènes selon des catégories critères définis comme : le produit ou le service, les circuits de distribution, les habitudes de consommation, la géographie, les clients nouveaux et existants, etc. La segmentation permet donc l'identification des revenus par produits, par marchés, par clients ou par canaux de distribution. La marque est évaluée dans chacun de ces segments et la somme des évaluations constitue la valeur totale de la marque.

Deuxièmement, l'***analyse financière*** permet d'identifier ainsi que de prévoir les recettes et les bénéfices générés par la marque pour chacun des segments déterminés à l'étape précédente. Les actifs incorporels sont définis comme étant les coûts, les taxes applicables et la charge encourue pour le capital utilisé. Ce concept se rapproche de la notion du profit économique.

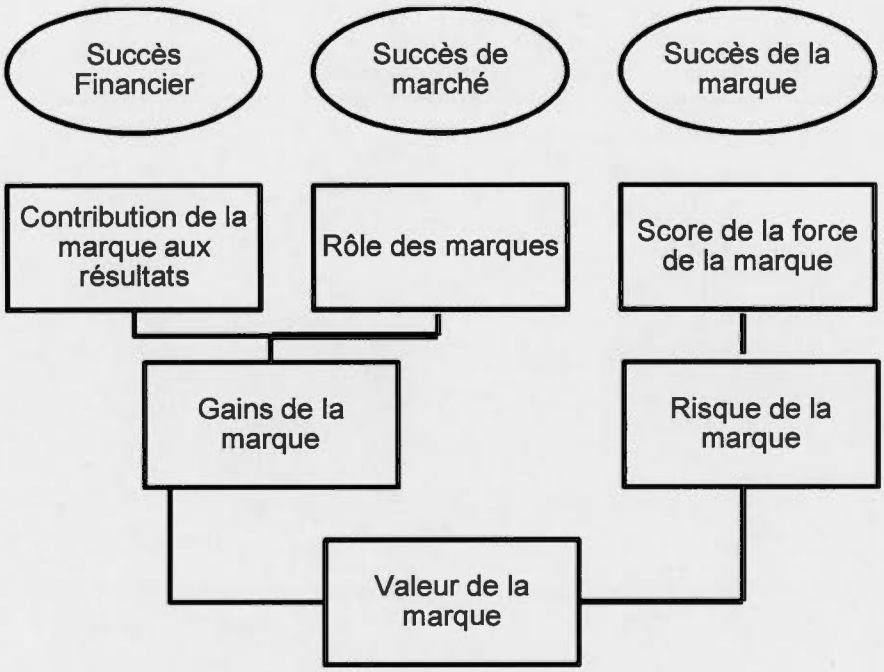
Troisièmement, l'***analyse de la demande*** évalue le rôle que la marque joue comme moteur de la demande pour les produits et les services dans les marchés selon des critères marketing comme la qualité du produit, la relation client, l'innovation, le service, etc. La proportion des intangibles attribuables à la marque est mesurée par un indicateur identifié comme étant l'index du «rôle de la marque». Cet index commence par identifier les différents moteurs de la demande pour les activités de la marque et ensuite, il détermine le degré auquel chaque moteur est

directement influencé par la marque. Le «rôle de la marque» représente le pourcentage des revenus attribuable aux actifs incorporels générés par la marque. La «rentabilité de la marque» s'établit en multipliant le «rôle de la marque» par les bénéfices liés aux actifs incorporels.

Quatrièmement, l'***étalonnage concurrentiel*** (*benchmarking*) permet de déterminer les forces et les faiblesses concurrentielles de la marque. Un taux de rendement spécifique reflète le niveau de risque associé aux revenus futurs attendus provient d'un indice de «vigueur de la marque». Cette mesure comprend un *benchmarking* concurrentiel extensif et une évaluation structurée du marché de la marque (présentée sous forme de multiplicateurs). Cela réfère, notamment, à la stabilité de la marque, à sa position de leadership, à sa croissance, à son support (promotionnel et publicitaire), à sa protection juridique, à son potentiel d'internationalisation et aux tendances de l'industrie.

Cinquièmement, le **calcul de la valeur de la marque** permet de mesurer la valeur de la marque selon la valeur nette actualisée (VAN) des revenus prévus, soit en déterminant les gains économiques prévus pondérés par un taux d'actualisation approprié. La VAN comprend la période prévue et la période suivante. Elle reflète les habilités de la marque de continuer à générer des revenus futurs (Keller, 2006).

Figure 5 Résumé de l'approche Interbrand (Tiré de Farjaudon, 2006)



8. Analyse statistique des données

Dans cette section figurent deux types d'analyses utilisées dans le cadre de ce travail, soit les statistiques descriptives et l'analyse corrélationnelle.

8.1 Statistiques descriptives

Dans le cadre de l'analyse descriptive, les principales variables observées, sous forme de tableau, ont été analysées avec la moyenne en tenant compte des entreprises de manière individuelles et par la suite des moyennes des secteurs du luxe prestige et du luxe automobile.

Tableau 1

Statistiques descriptives entreprises étudiées*

	LVMH	Richemont	L'Oréal	Daimler	BMW	VW
Dépenses marketing moyennes	6 232	1 753	5 322	8 914	3 263	12 062
Dépenses en R&D moyennes	46	19	595	4 276	2 862	5 517
Investissements en immobilisations moyens	1 001	233	729	13 216	14 006	6 473
Valeur de marque moyenne	17 677	2 873	5 416	17 652	15 819	8 553
Ventes moyennes	17 703	5 091	17463	111 409	54 978	116 321
Actif moyen	33 642	8 593	24 146	153 107	96 851	173308
Flux financiers	2 844	1 109	2 749	8 782	10 425	12 062

* en millions d'euros (€)

Tableau 2

Statistiques descriptives sectorielle*

	Luxe Prestige	Luxe automobile
Dépenses marketing moyennes	4 435	7 629
Dépenses en R&D moyennes	220	4 218
Investissements en	654	11 231

immobilisations moyens		
Valeur de marque moyenne	8 655	14 008
Ventes moyennes	13 419	94 236
Actif moyen	22 127	141 089
Flux financiers	2 234	10 423

*en millions d'euros (€)

8.2 Analyse corrélationnelle

Dans le cadre de l'analyse corrélationnelle, 3 types d'analyses ont été effectuées :

- ***Par année*** : Les variables ont été analysées pendant l'année en cours.

  Exemple : Les dépenses marketing effectuées pendant l'année 1 explique-t-elles les ventes effectuées durant cette même année ?

- ***Variation à l'intérieur d'une année*** : Les variables ont été analysées selon leur impact sur la variation d'une autre de ces variables d'une année à l'autre.

  Exemple : La variation des dépenses marketing effectuées entre l'année 1 et l'année 2 explique-t-elle la variation des ventes entre ces deux mêmes années ?

- ***Variation d'une année à l'autre*** : L'incidence de l'augmentation d'une variable pour une année spécifique sur la variation entre l'année en cours et l'année suivante.

  Exemple : Les dépenses marketing de l'année 1 expliquent-t-elles la variation des ventes entre l'année 1 et l'année 2 ?

  Les dépenses en marketing au 31 décembre de l'année 1 sont de 1000$ et les ventes à la même date totalisent 10 000. À l'année 2, on constate que les ventes totalisent 13 000$ et qu'il y a donc une augmentation/variation de 3000$. La question est savoir si les 1 000$ dépensés en marketing peuvent expliquer ou non cette variation des ventes.

8.2.1 Interprétation des résultats

Au sein de cette section est présentée l'interprétation des résultats obtenus suite à la réalisation de l'analyse corrélationnelle décrite précédemment. La matrice corrélationnelle d'où proviennent les chiffres est présentée à l'annexe 1. Pour fin de compréhension, nous vous invitons à vous référer au modèle de synthèse présenté à la figure 4 du présent travail. Pour chaque sous-section, l'analyse est faite en premier lieu d'une perspective globale, regroupant les deux types de luxe, et ensuite

de façon séparée en commençant par le luxe prestige et par la suite le luxe automobile.

8.2.1.1 Analyse par année

Le capital-marque

Dans l'ensemble de l'échantillonnage observé, les dépenses de marketing, de R&D et les investissements en immobilisations semblent se traduire respectivement à des taux de 0,8003***, 0,9691*** et 0,6360*** des ventes effectuées durant l'année.[11] Cette relation positive, à un taux très significatif, peut donc expliquer une matérialisation de ces investissements en revenus pour les entreprises du secteur du luxe en général. Ainsi, cela semble correspondre à une influence de ce type de dépenses sur la force du capital-marque et, par conséquent, sur la perception du consommateur.

Dans le secteur du luxe prestige, les dépenses en marketing et les investissements en immobilisations sont associées respectivement à un taux des ventes de 0,9235*** et de 0,8932***. Les dépenses en R&D, quant à eux, sont corrélées à des ventes de 0,5154**. Ainsi, on peut constater que, pour ce type de luxe, il semble y

[11] Le degré de significativité (valeur p) des statistiques présentées dans l'analyse sont représentés avec des «étoiles» selon la légende suivante :
- Moins de 1% équivaut à ***.
- Entre 1% et 5% équivaut à **.
- Entre 5% et 10% équivaut à *.

avoir un possible impact beaucoup plus déterminant au niveau des sommes investies en marketing et en immobilisations plutôt que pour celles consacrées à la R&D. Cela peut signifier qu'un type de stratégie marketing orienté vers ces deux types de dépenses (plutôt que vers la R&D) a des répercussions directes sur le capital-marque grâce à son impact sur la préférence ou sur le choix du produit marqué par le consommateur.

Dans le secteur du luxe automobile, nous obtenons des résultats intéressants lors du rapprochement des dépenses marketing et de R&D avec les ventes à 0,8909*** et 0,8924***. Par contre, au niveau des immobilisations, nous n'obtenons pas de résultats significatifs. Ainsi, contrairement au secteur «prestige», la R&D aurait une place beaucoup plus importante dans le domaine automobile.

Les flux financiers additionnels

Dans le secteur du luxe en général, les dépenses en R&D et les investissements en immobilisations expliquent à 0,7671*** et 0,7198*** les flux de trésorerie générés pendant l'année. Les dépenses en marketing semblent aussi expliquer mais avec un peu moins de force la provenance des liquidités à 0,4435***. Aussi, il est à noter que les flux financiers influencent la valeur de la marque à un taux de 0,3116**.

Pour le luxe prestige, les dépenses en marketing et les sommes dédiées aux immobilisations durant l'année en cours se seraient manifestées dans les flux générés à respectivement 0,9447*** et 0,8297***. À 0,4446**, les charges en

recherche et développement expliquent à un niveau moindre les entrées d'argent des entreprises de ce sous-secteur du luxe que les deux types de dépenses précédentes mais reste tout de même non négligeables dans la planification stratégique. Ainsi, l'argent dépensé à promouvoir les produits par l'intermédiaire de stratégies marketing et celles investies dans les magasins «flagship» ont procurés des retours plus importants sur investissements pour ce type d'entreprises que les sommes investies en R&D. Ici, les flux financiers influencent la valeur de la marque à un taux plus élevé que dans le luxe général à 0,6277**.

Au niveau du luxe automobile, aucun résultat significatif n'a été trouvé concernant les flux financiers.

La valeur de marque

Pour le luxe en général, les dépenses en marketing, en R&D et les investissements en immobilisations effectuées pendant une année sont reconnues dans l'évaluation de valeur de la marque à chacune 0,3317**, 0,2775* et 0,4294**.

Au niveau du luxe prestige, la valeur de la marque est influencée à 0,7598** et à 0,7798** par les dépenses en marketing et les investissements en immobilisations. Pour ce qui est de celles en R&D, elles semblent ne pas avoir d'impact significatif sur l'évaluation des marques. Cela signifie que, pour les entreprises dont la valeur de marque est fortement influencée par l'image perçue (et pas nécessairement par

l'aspect performance du produit), les dépenses en marketing et les investissements en immobilisations ont un rôle clé à jouer dans l'évaluation du capital-marque. Selon cette logique, une campagne publicitaire ou toute autre forme de communication a donc un impact direct dans le processus de création de valeur. Les immobilisations dans ce sous-secteur sont principalement représentées par les magasins «ambassadeurs» (ou «*flagship stores*»). Ceux-ci contribuent à faire vivre «l'expérience de la marque» par le consommateur, entre autres par l'intermédiaire du marchandisage et du service à la clientèle. Ainsi, ce dernier type d'investissement a également un impact direct sur l'appréciation globale de la marque.

Au niveau du luxe automobile, il semble qu'une augmentation des dépenses en marketing et en R&D n'ait pas d'impact substantiel sur la création de valeur pour la marque. Cela peut être attribuable au fait que, dans ce secteur, les immobilisations ne sont pas relatives aux magasins, élément important participant au renforcement de l'image de marque, mais principalement à la production. Ainsi, Interbrand ne semble pas valoriser leur possible impact sur le «*branding*» dans son évaluation de la valeur, du moins pour le luxe automobile. Cela peut signifier que l'on s'attend à ce que les entreprises œuvrant dans ce secteur investissent en R&D étant donné que leur réputation est essentiellement basée sur l'aspect performance, d'où la nécessité d'investir régulièrement dans les innovations technologiques. C'est pourquoi une hausse des investissements en R&D ne correspond pas nécessairement à une appréciation de la valeur de la marque.

La valeur marchande

De manière générale, pour les dépenses en marketing, nous avons relevé une corrélation avec la valeur marchande à un taux de 0,3222** au 31 décembre ainsi que pour celle qu'au premier trimestre suivant (0.3857**). Pour ce qui est de la R&D et des immobilisations, il n'y a pas de résultats significatifs les reliant au cours boursier.

Dans le luxe de type prestige, à 3 mois suivant le 31 décembre, le marché reconnait à 0,6884*** les dépenses marketing et à 0,6245*** des investissements en immobilisations. Ceci porte donc à croire que le focus est davantage mis sur le capital-marque du point de vue du consommateur (c'est-à-dire sur la gestion des perceptions de celui-ci par l'intermédiaire des stratégies marketing). La création de valeur réside donc majoritairement dans la partie subjective de l'imaginaire du consommateur plutôt que dans l'aspect tangible du produit. Il y a donc une importance à intégrer le plus possible l'ensemble de la structure liée à la différenciation de la marque, de contrôler sa chaîne de valeur, en produisant dans ses propres ateliers avec ses propres artisans et en vendant ses produits dans ses propres boutiques.

Dans le secteur automobile, les dépenses en marketing et en R&D se manifestent positivement dans le cours boursier à respectivement 0,4079* et 0,3919*. Pour la

R&D, conséquemment aux résultats relevés par rapport à la valeur de la marque, le marché intègre ce type de dépenses pour d'autres raisons que pour le facteur «marque». Ainsi, inversement à ce qui a été observé dans le luxe de prestige, le marché ne semblerait pas valoriser un accroissement des dépenses en recherche et développement. Cela pourrait être dû à la prudence dont font preuve les investisseurs face à ce type de charge car les résultats ne se feront pas immédiatement sentir et ne correspond pas nécessairement à un accroissement de la valeur globale de l'entreprise.

8.2.1.2 Analyse de la variation à l'intérieur d'une année

Le capital-marque

D'une année à l'autre, une augmentation au niveau des dépenses marketing et des investissements en immobilisations peut coïncider avec une hausse des ventes de 0,6481*** et de 0,6459*** affectant le capital-marque. Aussi, 0,7838*** des ventes peuvent être attribuées à une augmentation des sommes investies en R&D.

Pour le luxe de type prestige, les ventes sont corrélées respectivement à 0,9836*** et à 0,8142*** aux dépenses marketing et en immobilisations. Par ailleurs, aucun résultat significatif n'apparait au niveau des investissements faits en R&D. On peut donc voir ici que, contrairement, aux résultats obtenus dans la section précédente

intitulée "analyse par année", les variations des dépenses en R&D dans l'année ne semblent avoir aucun impact marquant sur le capital-marque.

Au niveau du luxe automobile, il est possible de faire un lien positif et significatif entre les trois types de charges et les ventes. En effet, pour le marketing, la R&D et les immobilisations, on peut constater une corrélation de 0,6762***, 0,7894*** et 0,6753***. Or, dans les analyses par année, il est difficile de faire un lien entre les ventes et les immobilisations.

Les flux financiers additionnels

Aucun résultat significatif liant les flux additionnels avec les divers éléments identifiés comme stratégiques. Par contre, il y a un niveau d'influence de ces flux sur la valeur marchande de l'entreprise dans toutes catégories de luxe confondues.

Le capital-marque

Avec un résultat de 0,5339***, tout type de luxe confondu, l'évaluation de la marque semble être affectée par les activités marketing entre les années. Parallèlement, l'on peut arriver à conclure une association comparable à celle faite avec les investissements en R&D car ceux-ci arrivent à des résultats similaires. En plus, la valeur de la marque semble aussi être affectée par une variation en R&D à 0,3537**. Enfin, une amélioration de la valeur de la marque est appréciée par le marché à 37.58%.

Pour le luxe prestige, lors d'une augmentation des dépenses marketing, 0,5288** de la valeur de la marque est affectée dans le même sens. Or, au niveau de la R&D et des immobilisations, les résultats obtenus ne sont pas significatifs. L'évaluation de la marque ne semble donc pas tenir compte de ce type de charges comme affectant l'image.

Pour les entreprises observées œuvrant dans le luxe automobile, une hausse de la valeur de marque a pu être détectée à 0,5488%**et 0,4176* pour les dépenses en marketing et R&D lorsqu'on a analysé la répercussion de la variation des dépenses en marketing et R&D sur l'année subséquente.

La valeur marchande

Le facteur principal facteur qui ressort dans l'ensemble de l'échantillonnage a trait aux investissements en immobilisations. Il semble que le marché commence à anticiper son impact à 0,2982* quelques mois après la fin de l'année.

Lorsque la valeur de la marque s'apprécie pour le luxe prestige, le marché intègre donc cette information à la fin de l'année (0.4794**). Par ailleurs, l'on peut aussi constater le maintien de cette association à la fin du trimestre suivant à 0,4229*. Pour le luxe automobile, on remarque que les dépenses en marketing et R&D sont considérés dans la valeur du cours boursier au 31 décembre (0,5127** et 0,4775**)

ainsi 3 mois après la fin de l'année (0,4050* et 0,4789**). Cependant, la valeur marchande ne semble pas les valoriser pour l'aspect «marque» en lui-même.

8.1.2.3 Analyse de la variation d'une année à l'autre

Le capital-marque

Dans l'ensemble de l'échantillonnage observé, l'augmentation des dépenses marketing pour une année spécifique n'a pas d'incidence significative sur la variation des ventes de l'année suivante. Une pareille situation a été observée au niveau des dépenses en R&D. Pour le luxe prestige, nous avons identifié une association positive à 0,4442* entre les ventes et les dépenses marketing totales alors que, pour le secteur automobile, nos résultats de semblent pas présenter de corrélation significative entre les 3 types de dépenses et les ventes.

Les flux financiers additionnels

Aucun résultat significatif liant les flux additionnels avec les divers éléments identifiés comme stratégiques.

Le capital-marque

De façon générale, lors d'une augmentation des dépenses marketing et des investissements en immobilisations, on peut constater un impact positif sur la valeur de la marque à 0,3255* et 0,4872***. Au niveau des investissements en recherche et développement, dans le luxe de type prestige, il n'y a pas d'effet significatif sur l'évaluation de la marque. Par contre, nous avons trouvé des liens entre la marque, les dépenses marketing ainsi qu'avec les sommes investies en immobilisation à 0,7445*** et 0,7773***. Pour le luxe automobile, les seuls résultats intéressants se situent au niveau de la variation des investissements en immobilisations, qui expliquent 0,4656* de la valeur de marque de l'année subséquente. Il est possible ici que des investissements en usines de production ou autres types d'installations puissent expliquer ce résultat. En véhiculant une image de pérennité de la marque, cela donne l'impression de posséder un capital-marque fort représentant un actif important pour l'entreprise.

8.2.2 Conclusion des analyses

En résumé, d'après nos observations, l'on peut constater que, pour les entreprises évoluant dans le secteur de type «prestige», une augmentation des ventes se manifeste généralement en une hausse quasi-immédiate et très significative de la valeur de la marque. Un pareil constat pourrait aussi être fait pour les investissements en R&D dans ce sous-secteur de cette industrie. Du côté du luxe automobile, nos résultats mènent à penser que le capital-marque n'est pas

réellement affecté par les dépenses marketing et les investissements en immobilisations, ni par les charges en R&D. Par ailleurs, les associations effectuées portent à croire que seul le marché semble reconnaître ce dernier type d'investissement. Il semble donc que, selon le type de luxe, la stratégie devrait être adaptée en fonction du groupe de consommateurs cible désiré. Le luxe de type prestige bâti sa réputation sur l'image ou le «renom» et il doit centrer sa stratégie sur le marketing et les immobilisations. Pour ce qui est du luxe automobile, il fait sa marque grâce à la performance ou la qualité de ses produits et il doit miser davantage sur la R&D pour optimiser son processus de création de valeur. C'est ici où le *branding* joue un rôle déterminant dans l'élaboration de la stratégie d'une entreprise œuvrant dans le secteur du luxe.

CONCLUSION

L'objectif de cette recherche était d'examiner la relation entre les stratégies commerciales des entreprises œuvrant dans l'industrie du luxe et la valeur de la marque. Le *branding* et le marketing y sont directement liés car le premier, faisant figure de point de repère, va influencer la façon dont les stratégies seront par la suite établies. Cette «différence qui fait la différence» déterminera le positionnement de la marque dans le marché. C'est pourquoi il est important de bien saisir l'essence de la marque, de son marché, de l'amalgame créé par les divers

aspects clés de la personnalité et des valeurs de celle-ci, ainsi que de l'entreprise la possédant.

Nous avons constaté qu'à l'intérieur même du secteur du luxe, il faut considérer ses types de luxes car, tout dépendant des caractéristiques de ces sous-secteurs, chacune affecte la façon dont la stratégie est implantée. Ainsi, dans le luxe prestige, les dépenses liées à l'image de marque ont des répercussions directes sur la valeur de la marque. Pour le secteur du luxe automobile, les dépenses en recherche et développement doivent être considérées plus sérieusement étant donné les caractéristiques de performance attribuées à ce type de luxe. Malgré le fait que celles-ci n'aient pas d'incidence significative sur la valeur de la marque, ce type de dépense doit être pris en compte sur le long terme car elles assurent la compétitivité de la marque automobile sur le marché.

Pour ce qui est des limites de ce travail, les principales difficultés rencontrées se situent au niveau de la collecte de données. Premièrement, nous avons dû nous restreindre à choisir des entreprises présentes au sein du classement d'Interbrand. Aussi, dans les rapports annuels de certaines des entreprises choisies, des variables présentées dans les rapports antérieurs n'étaient plus présentes dans les années les plus récentes. Conséquemment, le manque de continuité durant la période étudiée nous a forcé, à quelques reprises, à l'utilisation de variables substitutives ou bien de faire l'omission volontaire des variables en question résultant à un échantillon plus

petit qu'initialement prévu. Par ailleurs, au niveau de la constitution de l'échantillon, nous aurions jugé préférable d'utiliser PPR au lieu de L'Oréal par souci de comparaison étant donné que la première est une compétitrice directe de LVMH et de Richemont. Encore une fois, le manque d'accès à certaines informations clé dans les états financiers de ce conglomérat nous a forcés à prendre le géant du cosmétique.

Enfin, ce travail étant une recherche exploratoire, il serait intéressant de la reproduire à grande échelle sur une plus longue période temporelle. D'autres avenues de recherche intéressantes à explorer pourraient aussi être la comparaison avec d'autres types de luxe et d'autres types de secteurs d'activités ainsi que l''étude de l'impact de la part de marché sur la valeur de la marque.

ANNEXE 1 Matrice de corrélation

Il est important de noter que seuls les coefficients significatifs ayant une valeur de p inférieure ou égale à 10% apparaissent dans la matrice présentée dans cette annexe.

ANALYSE PAR ANNÉE_GLOBALE

	MKTG_TOT	XRD	CAPX
SALES	0.8003	0.9691	0.6360
	0.0000	0.0000	0.0000
OANCF	0.4435	0.7671	0.7198
	0.0033	0.0000	0.0000
BRANDT_EUR	0.3317	0.2775	0.4294
	0.0319	0.0752	0.0045
MV_31 DEC	0.3222		
	0.0374		
MV_3M	0.3857		
	0.0116		

ANALYSE PAR ANNÈE_ LUXE PRESTIGE

	MKTG_TOT	XRD	CAPX
SALES	0.9859	0.5154	0.8932
	0.0000	0.0168	0.0000
OANCF	0.9447	0.4446	0.8297
	0.0000	0.0435	0.0000
BRANDT_EUR	0.7598		0.7790
	0.0001		0.0000
MV_31 DEC	0.6467	0.4678	0.5704

	0.0015	0.0325	0.0069
MV_3M	0.6884	0.4686	0.6245
	0.0006	0.0321	0.0025

ANALYSE PAR ANNÉE_LUXE AUTOMOBILE

	MKTG_TOT	XRD	CAPX
SALES	0.8909	0.8909	
	0.0000	0.0000	
OANCF			
BRANDT_EUR	-0.4167	-0.4691	
	0.0602	0.0319	
MV_31 DEC	0.3749		
	0.0940		
MV_3M	0.4079	0.3919	
	0.0665	0.0789	

ANALYSE DE LA VARIATION À L'INTÉRIEUR D'UNE ANNÉE_ GLOBALE

	MKTG_T~R	XRD_VAR	CAPX_VAR	BRANDT~R
SALES_VAR	0.6481	0.7838	0.6459	
	0.0000	0.000	0.0000	
OANCF_VAR	-0.4335			
	0.0083			
BRANDT_EUR~R	0.5339	0.3537		
	0.0008	0.0343		
MV_31 DEC_~R				
MV_3M_VAR				0.3249

	0.0532

ANALYSE DE LA VARIATION À L'INTÉRIEUR D'UNE ANNÉE_ LUXE PRESTIGE

	MKTG_TOT	XRD	CAPX	BRANDT~R
SALES_VAR	0.9836		0.8142	
	0.0000		0.0000	
OANCF_VAR				
BRANDT_EUR~R	0.5288			
	0.0241			
MV_31 DEC_~R				0.4794
				0.0441
MV_3M_VAR				

ANALYSE DE LA VARIATION À L'INTÉRIEUR D'UNE ANNÉE_ LUXE AUTOMOBILE

	MKTG_TOT	XRD	CAPX	BRANDT~R
SALES_VAR	0.6762	0.7894	0.6753	
	0.0021	0.0001	0.0021	
OANCF_VAR	-0.4631			
	0.0529			
BRANDT_EUR~R	0.5488	0.4176		
	0.0184	0.0847		
MV_31 DEC_~R				
MV_3M_VAR				

ANALYSE DE LA VARIATION D'UNE ANNÉE À L'AUTRE_GLOBALE

	MKTG_TOT	XRD	CAPX	BRANDT~R
SALES_VAR		-0.4096		
		0.0131		
OANCF_VAR	0.3255		0.4872	
	0.0527		0.0026	
BRANDT_EUR~R				
MV_31 DEC_~R				
MV_3M_VAR				

ANALYSE DE LA VARIATION D'UNE ANNÉE À L'AUTRE_ LUXE

PRESTIGE

	MKTG_TOT	XRD	CAPX	SALES~R
SALES_VAR	0.04442			
	0.0648			
OANCF_VAR				
BRANDT_EUR	0.7445		0.7773	0.4837
	0.0004		0.0001	0.0420
MV_31 DEC_~R				
MV_3M_VAR				

ANALYSE DE LA VARIATION D'UNE ANNÉE À L'AUTRE_LUXE AUTOMOBILE

	MKTG_TOT	XRD	CAPX	BRANDT~R
SALES_VAR			-0.6555	
			0.0031	
OANCF_VAR				
BRANDT_EUR	-0.4371	-0.5194	0.4656	
	0.0697	0.0272	0.0515	
MV_31 DEC_~R				
MV_3M_VAR				

BIBLIOGRAPHIE

Monographies

Allères, Danielle. 2003. *Luxe…Stratégies marketing*. Paris : Economica, 269 p.

Biel, Alexander L. et Stephan King. 1990. *Options and opportunities for consumer businesses : Advertising during a recession*. Dublin: The WPP Center for Research and Development.

Bastien, Vincent et Jean-Noël Kapferer. 2009. *Luxe oblige*. Paris : Éditions d'Organisation, 303 p.

Bastien, Vincent et Jean-Noël Kapferer. 2009. *The luxury strategy : Break the rules of marketing to build luxury brands*. Londres : Kogan Page, 321 p.

Bounfour, Ahmed. 1998. *Le management des ressources immatérielles*, Paris : Dunod, 256 p.

Chevalier, Michel et Gérard Mazzalovo. 2011. *Management et marketing du luxe*, 2 éd., Paris : Dunod, 388 p.

Edvinsson, Leif et Michael Malone. 1999. *Le capital immatériel de l'entreprise*, Éditions Maxima, trad. de *Intellectual Capital*, Harper Collins Publishers Inc., (1997).

Fuchs, Yvonne et Sue Alouche. 2012. *What's the difference that makes the difference?*, Leipzig: Amazon Distribution, 134 p.

Giron, Maria Eugenia. 2010. *Inside Luxury: The growth and future of the luxury goods industry: A view from the top*. London: LID Publishing Ltd., 232 p.

Graham, Roger et Kristina Frankenberger. 2008. *The earnings effects of advertising expenditures during recessions.* New York: American Association of Advertising Agencies.

Haigh, Dan. 1997. *Accounting and forecasting for brands.* In *Brand Valuation*, sous la dir. De Raymond Perrier, p. 35-42. Londres: Premier Books.

Kapferer, Jean-Noël. 2004. *The new strategic brand management : Creating and sustaining brand equity long term*, 4e éd., Londres: Kogan Page, 497 p.

Kapferer, Jean-Noël. 2007. *Les marques : capital de l'entreprise*, 4e éd., Paris : Éditions d'Organisation, 813 p.

Keller, Kevin Lane. 2006. *Mesuring brand equity*, In The handbook of marketing research uses misuses and future advances, New York: Sage Publications Inc., p. 546-568

Kotler, Philip. 2004. *Marketing management*, New Jersey: Prentice Hall, 14e edition, 816 p.

Lewi, Georges. 2005. *Branding management, La marque, de l'idée à l'action*, Paris : Pearson Education, 512 p.

Merchant, Kenneth A. 1998. *Modern management control systems*, New Jersey: Prentice Hall, 880 p.

Pierrat, Christian et Bernard Martory. 1996. La gestion de l'immatériel, Paris, Nathan, 283 p.

Salinas, Gabriela. 2008. Valoracion econornica de marcas : existe un metodo optimo para valorar marcas? In : La comunicacion empresarial y la gestion de los intangibles en Espana y Latinoamérica. Madrid : Pearson Educacion.

Shank, John K. et Vijay Govindarajan. 1993. *Strategic cost management: The new tool for competitive advantage,* New York: The Free Press, 271 p.

Smith, Gordon V. 1997. *Trademark valuation.* New York: John Wiley & Sons, 312 p.

Articles

Aaker, Tim. 1994. «The financial information content of perceived quality», *Journal of Marketing Research*, vol. 31, no.2, p.191-201.

Ambler, Tim et Patrick Barwise. 1998. «The trouble with brand valuation», *Journal of Brand Management*, vol. 5, no. 5, p. 367-376.

Anonyme. 2009. «Seizing the initiative: Brand building during a recession», *Strategic Direction*, vol. 25, no. 3, p. 5-8.

Barwise, Patrick. 1993. «Brand equity : snark or boojum?», *International Journal of Research in Marketing*, vol. 10, no. 1, p. 93-104.

Changeur, Sophie. 2004. «Stratégies de marque et richesses des actionnaires: une approche financière du capital-marque», *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 19, no 4, 38 p.

Choi, Soon-Hwa. 2009. «Global luxury brands' strategies to fight recession», *Seri Quaterly*, vol. 2, no. 4, p. 108-111.

Chu, Singfat et Hen Tat Keh. 2006. «Brand value creation : Analysis of the Interbrand-Business Week brand value rankings», *Market Letters*, vol. 17, no 4, p. 323-331.

Dereumaux, René-Maurice. 2007. «Luxe et l'image de marque», *Market Management*, vol. 7, no. 1, p. 70-78.

Eng, Li Li et Hen Tat Keh. 2007. «The effects of advertising and brand value on future operating and market performance», *Journal of Advertising*, vol. 36, no 4, p.91

Feldwick, Paul. 1996. «What is brand equity anyway, and how do you mesure it?», *Journal of the Market Research Society*, vol. 38, no. 2, p. 85-104

Foster Georges et Mahendra Gupta 1994. «Marketing, cost management and management accounting », *Journal of Management Accounting Research,* no 6, p. 43-77.

Haight, Dan. 2000. «Brand Valuation: Measuring and leveraging your brand», Rapport préparé pour le Canadian Institute of Advertising, Mai.

Kamber, Thomas. 2002. The brand manager's dilemma: Understanding how advertising expenditures affect sales growth during a recession», *Journal of Brand Management*, vol. 10, no. 2, p. 106-120.

Keller, Kevin Lane. 1993. «Conceptualising, measuring and managing customer-based brand equity», *Journal of Marketing*, vol. 57, no. 1, p. 1-22.

Kozinets, Robert V., John F. Sherry Jr., Benet Deberry-Spence, Adam Duhachek, Krittinee Nuttavuthisit et Diana Storm. 2002. «Themed flagships brand stores in the new millennium: theory, practice, prospects», *Journal of Retailing*, vol. 78, no. 1, p. 17-29

Krishnan, Hari S. 1996. «Characteristics of memory associations : a consumer-based brand equity», *International Journal of Research in Marketing*, vol. 13, no. 4, p.389-405.

Lacroix, M. et S. Zambon. 2002. «Capital intellectuel et création de valeur : une lecture conceptuelle des pratiques française et italienne», *Comptabilité Contrôle Audit*, numéro spécial, p. 61-84.

Moore, Christopher M., Anne Marie Doherty et Stephen A. Doyle. 2010. «Flagship stores as a market entry method: the perspective of luxury fashion retailing», *European Journal of Marketing*, vol. 44, no. 1, p. 139 - 161

M'zungu, Simon D. M., Bill Merriles et Dale Miller. 2010. «Brand management to protect brand equity : A conceptual model», *Journal of Brand Management*, vol. 17, no. 8, p. 605-617.

Neal, William et Ron Strauss. 2008. «A framework for measuring and managing brand equity», *Marketing Research*, vol. 20, no. 2, p. 6-12

Raggio, Randle D. et Robert P. Leone. 2007. «The theorical separation of brand equity and brand value : Managerial Implication for Strategic Planning», *Journal of Brand Management*, vol. 14, no. 5, p. 380-395.

Raggio, Randle D. et Robert P. Leone. 2009. «Chasing brand value : Fully leveraging brand equity to maximise brand value», *Journal of Brand Management*, vol. 16, no. 4, p. 248-263.

Raggio, Randle D. et Robert P. Leone. 2009. «Postscript: Preserving (and growing) brand value in a downturn», *Journal of Brand Management*, vol. 17, no. 1, p. 84-89.

Roslender Robin et Susan J. Hart. 2003. « In search of strategic management accounting: theoretical and field study perspectives », *Management Accounting Research*, vol.14, no 3, p. 255-280.

Salinas, Gabriela et Tim Ambler. 2009. «A taxonomy of brand valuation practice : Methodologies and purposes », *Journal of brand management*, vol. 17, no. 1, p. 39-61

Simon, Carol .J et Mary .W Sullivan. 1993. «The measurement and determinants of brand equity : a financial approach», *Marketing Science*, vol. 12, no 1, p. 28-52

Seetharaman, A., Zainal Alzan Bin Mohd Nadzir et S. Gunalan. 2001. « A conceptual study on brand valuation », *Journal of Product and Brand Management*, vol. 10, no. 4, p. 243-256

Srinivasan, Raji, Gary L. Lilien et Arvind Rangaswamy. 2005. «Turning adversity into advantage: Does proactive marketing during a recession pay off?», *International Journal of Research in Marketing*, vol. 22, p. 109-125.

Srinivasan, Raji, Gary L. Lilien et Shrihari Sridhar. 2011. « Should firms spend

more on research and development and advertising during recessions?», *Journal of Marketing*, vol. 75, p. 49-65.

Tellis, Gerard et Kethnan Tellis. 2009. « A critical review and synthesis of research on advertising in a recession», *working paper*, Département de marketing, Marshall School of Business, University of Southern California.

Mémoires et thèses

Changeur, Sophie. 2002. «Le capital-marque : concept et modèles», Cahier de recherche n°648, Paris, Université Paris XII Val-de-Marne, 21 p.

Farjaudon, Anne-Laure. 2006. «L'impact des modes de pilotage de l'entreprise», Thèse, Paris, Université Paris Dauphine, 359 p.

Heine, Klaus. 2011. «The concept of luxury brands», Mémoire de maîtrise, Berlin, Technische Universität Berlin, 91 p.

Rajab, Zacharie-Ahmed. 2001. «Application du modèle du value net à l'industrie du luxe : Les cas de LVMH et de Gucci Group NV/PPR». Mémoire de maîtrise, Montréal, Université du Québec à Montréal, 188 p.

Smith, Amanda D. H. 2002. «Measuring intangibles : The asset value of advertising», Essai de maîtrise, Durham, Duke University, 21 p.

Sites web

Lindeman, Jan. 2001. *Brand valuation: The financial value of brands*. En ligne. <http://www.brandchannel.com/papers_review.asp?sp_id=357 >. Consulté le 15 mars 2012.

OMPI. 2005. *Système de Madrid concernant l'enregistrement international des marques*. En ligne. < http://www.wipo.int/madrid/fr/ >. Consulté le 15 septembre 2012.