



HAL
open science

Analyse des pratiques d'intégration verticale par les entreprises du luxe en France et en Italie. Illustration dans le secteur textile-habillement-cuir

Franck Delpal

► To cite this version:

Franck Delpal. Analyse des pratiques d'intégration verticale par les entreprises du luxe en France et en Italie. Illustration dans le secteur textile-habillement-cuir. Sciences de l'Homme et Société. PSL Université Paris Dauphine, 2017. Français. ⟨NNT : 2017PSLED018⟩. ⟨tel-04286623⟩

HAL Id: tel-04286623

<https://hal.science/tel-04286623v1>

Submitted on 15 Nov 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

THÈSE DE DOCTORAT

de l'Université de recherche Paris Sciences et Lettres
PSL Research University

Préparée à l'Université Paris-Dauphine

Analyse des pratiques d'intégration verticale
par les entreprises du luxe en France et en Italie
Illustration dans le secteur textile-habillement-cuir

École Doctorale de Dauphine — ED 543

Spécialité **Sciences économiques**

COMPOSITION DU JURY :

M. William James ADAMS
Université du Michigan
Rapporteur

M. Olivier BOUBA-OLGA
Université de Poitiers
Rapporteur

Mme Anna CRETÉ
Université Paris-Dauphine
Présidente du jury

M. Dominique JACOMET
Institut Français de la Mode
Membre du jury

Mme Sophie MERITET
Université Paris-Dauphine
Directrice de thèse

M. Pascal MORAND
Fédération de la couture
Membre du jury

**Soutenue le 28.06.2017
par Franck DELPAL**

Dirigée par **Sophie MERITET**

Université Paris-Dauphine

Laboratoire d'Economie de Dauphine (LEDa)

Centre de Géopolitique de l'Energie et des Matières Premières (C.G.E.M.P)

**Analyse des pratiques d'intégration verticale par les
entreprises du luxe en France et en Italie:**

Illustration dans le secteur textile-habillement-cuir

Thèse

en vue de l'obtention du Doctorat ès Sciences Economiques de l'Université Paris-Dauphine

présentée et soutenue le 28 juin 2017

par

Franck DELPAL

Membres du jury :

Directrice de Recherche : **Sophie MERITET**, Maître de Conférences, Université Paris-Dauphine

Suffragants : **Anna CRETI**, Professeur des Universités, Université Paris-Dauphine

Dominique JACOMET, Docteur en Sciences de Gestion,
Directeur Général de l'Institut Français de la Mode

Pascal MORAND, Docteur d'Etat en Economie, Président de la
Fédération de la Haute Couture et de la Mode

Rapporteurs : **William James ADAMS**, Professeur, Université du Michigan

Olivier BOUBA-OLGA, Professeur des Universités, Université
de Poitiers, UFR de Sciences économiques

L'université n'entend donner ni approbation, ni improbation aux opinions émises dans la thèse. Celles-ci doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Analyse des pratiques d'intégration verticale par les entreprises du luxe en France et en Italie. Illustration dans le secteur textile-habillement-cuir

Résumé :

Contrairement au mouvement d'externalisation constaté depuis plusieurs décennies dans le secteur textile-habillement-cuir, les entreprises appartenant au segment du luxe affichent un degré d'intégration verticale de plus en plus poussé. Ce travail de thèse s'attache à mettre en lumière les causes et les conséquences de cette stratégie en mobilisant les concepts et les méthodes de l'économie industrielle.

Le fonctionnement spécifique de l'industrie du luxe nous amène à privilégier une approche micro-économique basée sur des données qualitatives et quantitatives recueillies sur 21 entreprises, ainsi que des modèles économétriques menées sur 18 d'entre elles.

Cette thèse montre que la stratégie d'intégration verticale mise en œuvre par les entreprises répond en premier lieu à une recherche d'efficacité productive et de captation de rente. Elle a eu pour effet de renforcer les barrières à l'entrée existantes sur le segment du luxe et contribué à accroître les performances des acteurs installés.

Mots-clés : Intégration verticale, Industrie du luxe, Organisation industrielle, France, Italie

Vertical Integration by luxury firms in France and Italy. Illustration in the textile-clothing-leather sector

Abstract :

Unlike the outsourcing trend stated during the last decades in the textile-apparel-leather sector, luxury-fashion firms show in increasing degree of vertical integration. This thesis' aim is to reveal the objectives and effects of this strategic move using the concepts and methods of industrial economics.

The specific behavior of the luxury industry lead us to choose a microeconomic approach, based on quantitative and qualitative data gather on 21 luxury companies, and empirical statistical tests carried out on 18 firms.

Results show that the main justification for a greater level of integration is the search for efficiency and rent-seeking strategies. This strategy led to higher barriers to entry on the luxury market and increased performances for installed firms.

Keywords : Vertical integration, Luxury industry, Industrial organization, France, Italy

A ma mère

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier Sophie Méritet, ma directrice de thèse, pour le soutien constant qu'elle m'a apporté lors de ce travail de longue haleine. Ses conseils, points de vue et éclairages ont beaucoup apporté dans l'élaboration de ce texte. Elle a fait de ce « retour à l'université » une expérience riche et structurante. Je remercie les autres doctorants que j'ai pu rencontrer à l'Université Paris-Dauphine et avec lesquels les échanges furent passionnants.

Mes remerciements vont également à Jim Adams et Olivier Bouba-Olga, rapporteurs de cette thèse, dont les travaux et l'approche de l'économie ont toujours été particulièrement stimulants pour moi. J'adresse mes remerciements aux membres du jury, Anna Creti et Dominique Jacomet et Pascal Morand.

Mes pensées se dirigent également vers tous ceux qui m'ont donné la chance de réaliser le parcours qui est le mien : Pascal Chauchefoin, Jacques Mathé et Olivier Bouba-Olga à l'Université de Poitiers, Philippe Moati, Laurent Pouquet, Régis Bigot et Georges Hatchuel au CREDOC, Gildas Minvielle, Evelyne Chaballier, Sylvie Ebel et Dominique Jacomet à l'IFM.

Je remercie mes collègues de l'IFM et les professionnels qui entourent l'Institut, dont l'expertise d'un secteur passionnant nourrit au quotidien mes réflexions. Ce travail serait sans doute moins riche sans le témoignage des professionnels qui ont accepté de partager leur vision et leur compréhension de la stratégie des entreprises du luxe. Une mention particulière pour les équipes de Sistema Moda Italia (Cecilia Gilodi, Francesca Casiraghi) qui ont permis de donner une dimension européenne à ce sujet.

Je remercie enfin ma famille, qui m'a apporté un soutien constant durant les années d'élaboration de ce travail, et en particulier ma compagne pour sa patience à mon égard.

SOMMAIRE

Liste des tableaux.....	9
Liste des graphiques	11
Liste des figures	11
Introduction générale	12
Eléments de contexte.....	12
Des mutations économiques récentes dans le secteur du luxe.....	16
Problématique et implications de ce travail.....	19
Méthodologie et étapes de la recherche.....	21
Annonce du plan de la thèse.....	23
Préambule : Le luxe, la mode et l'économie.....	27
Qu'est-ce qu'un produit de luxe ?	28
La consommation de luxe au prisme des sciences humaines	32
Le « secteur » du luxe peut-il être appréhendé par l'économie industrielle ?	39
PARTIE 1 : CONTEXTE ET PRATIQUES DE L'INTEGRATION VERTICALE DANS L'INDUSTRIE DU LUXE	47
Introduction	47
Annonce du plan de la première partie.....	48
Chapitre 1 : De profondes mutations dans les conditions de base du secteur du luxe. 51	
Introduction	51
Section I : L'analyse des conditions de base du secteur du luxe.....	52
Section II : De profonds bouleversements dans l'environnement des entreprises du luxe	68
Section III : Les structures du secteur du luxe et sa dynamique concurrentielle.....	79
Conclusion du Chapitre 1	93
Chapitre 2 : Les formes d'intégration verticale dans l'industrie du luxe	94
Introduction	94
Section I : L'approche qualitative	97

Section II : L'approche quantitative	118
Section III : Une originalité de l'industrie du luxe	126
Conclusion du Chapitre 2	129
CONCLUSION DE LA PARTIE 1 :.....	129
PARTIE 2 : JUSTIFICATIONS DE L'INTEGRATION VERTICALE DANS LE LUXE	131
Introduction	131
Plan de la deuxième partie.....	132
Chapitre 3 : Les explications possibles au mouvement d'intégration observé	133
Introduction	133
Annonce du plan.....	134
Section I. L'intégration verticale comme source d'accroissement d'un pouvoir de marché.....	136
Section II. L'intégration verticale comme réponse aux problèmes d'incertitude ou d'information.....	146
Section III. Intégration, technologie et innovation	153
Section IV. Théorie des coûts de transaction et théorie des contrats incomplets	157
Section V. Les théories récentes sur l'intégration verticale.....	167
Conclusion du Chapitre 3	170
Chapitre 4 : Analyse des choix d'intégration des entreprises du luxe.....	172
Introduction	172
Section I : Approche statistique des causes de l'intégration.....	174
Section II : Discussion des résultats	193
Section III : Esquisse d'une typologie des intégrations.....	196
Conclusion du Chapitre 4	202
CONCLUSION DE LA PARTIE 2 :.....	203

PARTIE 3 : CONSEQUENCES DES PRATIQUES D'INTEGRATION VERTICALE DANS LE LUXE.....	204
Introduction	204
Plan de la troisième partie	205
Chapitre 5 : Intégration verticale et performances, théorie et application.....	206
Introduction	206
Section I. L'impact de l'intégration verticale sur les performances : un débat théorique non tranché.....	207
Section II. Les différentes formes de performances et les indicateurs associés	216
Section III. Intégration verticale et performances des entreprises mode-luxe.....	221
Conclusion du Chapitre 5	231
Chapitre 6 : Perspectives d'évolution des pratiques industrielles dans l'univers du luxe.....	232
Introduction	232
Section I. L'hypothèse de Stigler et les discussions qu'elle a suscitées	233
Section II. Quels enseignements pour l'industrie du luxe ?	240
Section III. Comment maintenir la performance de cette industrie en Europe ?.....	254
Conclusion du Chapitre 6	260
Conclusion générale.....	261
Principaux résultats de ce travail	261
Limites et voies de recherches futures.....	265
Bibliographie	267
Table des matières générale.....	287

Liste des tableaux

Tableau 1 - Quelques exemples récents d'intégration dans l'amont.....	18
Tableau 2 - Liste des entreprises analysées et sources d'information disponibles	22
Tableau 3 - Les logiques d'achat des produits de luxe	32
Tableau 4 - Poids des dépenses de publicité dans le chiffre d'affaires d'une sélection de secteurs d'activité (2007).....	56
Tableau 5 - Eléments notables dans les conditions de base de l'offre	64
Tableau 6 - Eléments notables dans les conditions de base de la demande	68
Tableau 7 - Les principales maisons de mode de quelques groupes	71
Tableau 8 - Indicateurs clés concernant les donneurs d'ordres du secteur de la mode.....	74
Tableau 9 - Indicateurs clés concernant les façonniers du secteur de la mode	75
Tableau 10 - Indicateurs clés concernant les structures mixtes du secteur de la mode.....	75
Tableau 11 - Eléments notables dans l'évolution des conditions de base de l'offre.....	76
Tableau 12 - Eléments notables dans l'évolution des conditions de base de la demande.....	79
Tableau 13 - Calcul des ratios CR4 et CR8 (2011).....	80
Tableau 14 - Calcul des ratios CR4 (2011)	81
Tableau 15 - Les acteurs de référence, leur métier d'origine et leur date de création	84
Tableau 16 - Formes d'intégration verticale dans les semi-produits textile.....	99
Tableau 17 - Formes d'intégration verticale dans le cuir	100
Tableau 18 - Formes d'intégration verticale dans l'habillement et les accessoires textiles...	103
Tableau 19 - Formes d'intégration verticale dans la maroquinerie et les accessoires cuir	105
Tableau 20 - Formes d'intégration verticale dans la chaussure	107
Tableau 21 - Les différentes formes de distribution possibles pour les entreprises du luxe...	113
Tableau 22 - Evolution du nombre de succursales de quelques entreprises	115
Tableau 23 - Les différents modèles d'intégration existants.....	125
Tableau 24 - Evolution du taux d'intégration sur un échantillon d'entreprises du luxe	126
Tableau 25 - Rappel des hypothèses à tester	172
Tableau 26 - Distribution de la variable expliquée du Modèle 1	175
Tableau 27 - Variables explicatives du Modèle 1	176
Tableau 28 - Ajustement du Modèle 1	177
Tableau 29 - Pseudo R-deux du Modèle 1	177
Tableau 30 - Significativité des variables	178
Tableau 31 - Tableau de classification du Modèle 1	179

Tableau 32 - Distribution des variables expliquées du Modèle 2	180
Tableau 33 - Distribution des variables explicatives du Modèle 2	182
Tableau 34 - Ajustement et Pseudo-R ² du Modèle 2	183
Tableau 35 - Significativité des variables	184
Tableau 36 - Tableau de classification du Modèle 2.....	185
Tableau 37 - Distribution de la variable expliquée du Modèle 3	186
Tableau 38 - Distribution de la variable explicative du Modèle 3	187
Tableau 39 - Récapitulatif du modèle et estimations des paramètres	188
Tableau 40 - Distribution de la variable expliquée du Modèle 4	190
Tableau 41 - Distribution de la variable explicative du Modèle 4	190
Tableau 42 - Récapitulatif du modèle et estimations des paramètres	191
Tableau 43 - Résultats des tests des différentes hypothèses	193
Tableau 44 - Les trois formes principales d'intégration verticale.....	197
Tableau 45 - Données clés de la Société des Ateliers Louis Vuitton en 2015.....	198
Tableau 46 - Données clés de la Holding Textile Hermès en 2015	199
Tableau 47 - Données clés de la société Atelier Joailliers Louis Vuitton en 2015	200
Tableau 48 - Données clés de la société Lucilla en 2012.....	201
Tableau 49 - Données clés de quelques sociétés de la holding Paraffection (Chanel) en 2015	202
Tableau 50 - Variables expliquées des modèles.....	222
Tableau 51 - Variables explicatives des modèles.....	224
Tableau 52 - Qualité de l'ajustement des différents modèles	225
Tableau 53 - Coefficients du modèle 3 (CA par salarié).....	226
Tableau 54 - Coefficients du modèle 5 (VA par salarié)	227
Tableau 55 - Coefficients du modèle 6 (Taux de marge brute).....	228
Tableau 56 - Coefficients du modèle 7 (Taux de rentabilité).....	228
Tableau 57 - Moyenne des indicateurs au sein de l'échantillon.....	229
Tableau 58 - Evolution des effectifs dans la filière cuir en France (Equivalent Temps Plein)	245
Tableau 59 - Cycle de vie de l'industrie du luxe.....	248
Tableau 60 - Part de marché de l'UE27 dans les exportations de produits de luxe (en%)	255

Liste des graphiques

Graphique 1 - Taille moyenne des entreprises (2001-2009)	70
Graphique 2 - Nombre d'établissements et effectifs en France (1993-2010)	72
Graphique 3 - Nombre d'établissements et effectifs en Italie (2001-2012)	72
Graphique 4 - Une justification économique au poids croissant de la maroquinerie dans l'activité des maisons de mode	82
Graphique 5 - Le lien entre internalisation et spécificité des actifs selon Williamson	161
Graphique 6 - Représentation graphique du Modèle 3.....	188
Graphique 7 - Représentation graphique du Modèle 4.....	192

Liste des figures

Figure 1 - Typologie des produits selon l'évolution de leur valeur d'échange au fil du temps	30
Figure 2 - Structuration des filières textile-habillement et cuir	43
Figure 3 - Le périmètre de notre analyse : le segment du luxe propre à trois secteurs d'activité.....	45
Figure 4 - Le paradigme SCP	49
Figure 5 - Les ventes de produits de luxe par zones géographiques	67
Figure 6 - Les cinq forces concurrentielles qui déterminent la profitabilité d'une industrie ..	89
Figure 7 - Le modèle des 5+1 forces appliqué aux entreprises de l'oligopole.....	91
Figure 8 - Le modèle des 5+1 forces appliqué aux entreprises de la frange concurrentielle ...	92
Figure 9 - La chaîne de développement des produits luxe-mode.....	95

Introduction générale

Eléments de contexte

Le secteur du luxe fait incontestablement partie de l'identité économique de l'Europe. L'histoire de notre continent, autant que le poids que celui-ci occupe dans la production contemporaine de biens de luxe¹ justifient ce constat. Une récente étude de la Paris School of Economics a ainsi mis en évidence que la part de l'Union Européenne dans les exportations mondiales de produits de luxe atteint 55% dans le secteur du parfum, 65% dans l'habillement et 79% dans la maroquinerie-chaussure.

Pourtant, ainsi que l'a montré Verley (2006), dans un premier temps l'Asie a été le principal exportateur mondial de produits de luxe, avant qu'une nouvelle division internationale du travail ne place l'Europe, et en particulier la France, au centre de l'échiquier mondial (l'Asie et les Etats-Unis devenant les principaux exportateurs de produits primaires). Ce basculement s'explique par une stratégie définie par le pouvoir royal français de substitution aux importations de produits tels que la porcelaine, les laques, les tissus ennoblis. Certaines entreprises nées à cette époque existent encore aujourd'hui, sous une forme bien sûr très différente : fournisseurs historiques des familles de l'aristocratie et de la grande bourgeoisie, elles ont au cours des siècles mis leur savoir-faire au service d'une clientèle de plus en plus large. Quant aux « leaders » actuels du marché du luxe, ils sont encore essentiellement européens - même si certaines firmes américaines se sont affirmées comme des « challengers » incontournables. Le cabinet Deloitte estimait ainsi en 2016 à 45% la part de marché mondiale des marques européennes dans l'univers de l'équipement de la personne, une proportion qui monte à 60% en incluant la Suisse. Les firmes européennes occupent donc bien une place centrale et indiscutable à l'heure actuelle dans ce secteur.

Historiquement, la France et l'Italie concentrent l'essentiel des entreprises et des emplois liés à ce type de produits, même si la Suisse occupe une place de choix dans la fabrication horlogère. Les périmètres et les définitions accordées au secteur du luxe varient sensiblement selon les sources, aussi il apparaît difficile d'établir avec précision le poids relatif de chaque pays dans cet univers. Les travaux de Fontagné et Hatte (2013) utilisent par exemple des

¹ Nous définirons par la suite ce que recouvre cette appellation de « biens de luxe », et montrerons à quel point les définitions sont variables selon les auteurs. D'autant que les différentes caractéristiques de ces produits conduisent à des conceptualisations de natures très diverses. Le luxe n'est pas une catégorie évidente à intégrer dans un cadre d'analyse économique.

données relatives aux échanges internationaux et analysent les flux d'échanges des produits à plus forte valeur. Cette approche n'approche que partiellement le segment du luxe. La taille du marché mondial pour ces produits de prestige est elle-même sujette à caution : faut-il y inclure comme il l'est souvent fait les parfums et cosmétiques, qui, s'ils portent effectivement des marques prestigieuses, n'en restent pas moins des produits aux prix peu élevés et à la diffusion massive ? Et que dire des vins et spiritueux disponibles dans la plupart des grandes surfaces ? Défini de la façon la plus stricte, le marché était estimé à environ 90 milliards d'euros en 2008². D'autres approches moins restrictives, incluant notamment les parfums, aboutissent à des chiffres plus de deux fois supérieurs à ce niveau d'activité (249 milliards d'euros en 2016³). La méthodologie suivie par le cabinet AT Kearney a permis d'évaluer la part de marché des entreprises françaises entre 34 et 45 % selon les bornes assignées au marché. L'Italie réalisait quant à elle entre 16 et 20 % du chiffre d'affaires mondial. Selon Bain & Company, la part de marché des marques françaises était de 25% en 2012, celle des marques italiennes de 24%.

Il convient par ailleurs de noter que la France et l'Italie ont des profils distincts en termes de spécialisation sectorielle. Ainsi, la France possède des positions particulièrement fortes dans l'industrie des parfums et cosmétiques, puisque les entreprises hexagonales occupent une part supérieure à 40 % du marché mondial (Castarède, 2007). En maroquinerie, la filière française possède également des positions importantes, aidée notamment par les grandes marques nationales (Louis Vuitton, Hermès...) dont les usines sont majoritairement - voire exclusivement - localisées sur le territoire national. D'autres filières, comme la fabrication de chaussures de luxe, n'ont en revanche pas résisté à une concurrence mondiale plus acerbée. Quoi qu'il en soit, le secteur du luxe est fortement pourvoyeur d'emplois sur le territoire français et apporte une contribution non négligeable au commerce extérieur du pays. Du côté italien, les secteurs de l'habillement, de la chaussure, de la maroquinerie possèdent encore un poids important, caractéristique qui s'avère inédite pour un pays développé : usuellement, la part de ces secteurs dans l'industrie manufacturière diminue régulièrement avec le développement du produit intérieur brut des nations. Or, le textile-habillement représentait encore 8,9 % de la valeur ajoutée de l'industrie manufacturière italienne en 2009⁴.

² Etude AT Kearney citée dans Conseil Economique et Social (2008) *Le luxe : production et services*.

³ Cabinet Bain & Company (2016) *Altgamma 2016 Worldwide markets monitor*.

⁴ Sistema Moda Italia (2010) *L'industria Tessile-Moda in Italia, rapporto 2009/2010*.

Ces particularismes nationaux ne sont pas surprenants, étant données les conditions d'émergence différentes des industries du luxe en France et en Italie. En ce qui concerne la France, plusieurs sources ont, par sédimentation, façonné son profil actuel⁵. Si ses origines remontent à l'antiquité, voire au-delà, cette activité et ces produits sont longtemps restés liés aux mondes monarchiques, militaires et religieux (Baudrillart, 1880). Il faut attendre la renaissance pour qu'une forme de luxe dite « laïque et civile » naisse en France. C'est à Henri IV, sur les conseils de l'économiste Barthélémy de Laffemas, que revient la paternité du choix de développer cette industrie des biens où le goût et le style jouent un rôle prépondérant. Cette volonté sera confirmée par Louis XIV et Colbert à travers l'établissement de manufactures royales. L'objectif était alors de substituer aux produits d'importations des produits français. C'est ainsi que naissent les industries de la soie à Lyon, de la dentelle à Calais, des manufactures de cuir à Poitiers, La Rochelle et Nérac, les manufactures de tapis à Aubusson et Beauvais, la manufacture royale de glaces de miroirs à Saint-Gobain⁶. Si l'importance économique de cette proto-industrie est aujourd'hui quasiment inexistante, celle-ci joue toujours un rôle important dans l'existence – réelle ou supposée – d'un art de vivre à la française qui constitue toujours un facteur différenciant pour les produits hexagonaux, notamment à l'exportation. De plus, elle a permis d'ancrer un certain nombre de savoir-faire dans les régions françaises et sur ce terreau porteur ont pu se développer certaines des plus emblématiques des entreprises et contemporaines nées d'un artisanat de luxe.

La deuxième source ayant contribué à l'émergence du luxe français est l'apparition de la haute couture. Jusqu'à la Révolution française, l'étiquette dictait la manière de se vêtir. Autant dire que la création était alors quasiment inexistante malgré l'influence de certaines personnalités auprès de la cour : le rôle joué par Rose Bertin auprès de Marie-Antoinette est bien connu (Sapori, 2003). En donnant aux citoyens français la liberté dans le choix de leur costume, la Révolution a par ricochet libéré les possibilités créatives des couturiers. Dans un premier temps, des couturiers anglais installés à Paris vont donner corps à ce métier. Le premier d'entre eux, Charles Frédéric Worth, établit sa maison en 1858 ; il s'attachera à faire évoluer le rôle du couturier de la simple exécution d'une commande à la proposition de modèles. « *Mon travail, dit-il, n'est pas seulement d'exécuter mais surtout d'inventer. Je ne veux pas que les gens ordonnent leurs vêtements. S'ils le faisaient, je perdrais la moitié de mon commerce* »⁷. A partir de là, des générations de couturiers renforceront la place de Paris

⁵ Pour un rappel historique, voir Bergeron (1998).

⁶ Castarède J. (2006) *Histoire du luxe en France, des origines à nos jours*, Editions Eyrolles, Paris

⁷ Cité par Grumbach D. (2008).

comme principal pourvoyeur de la création de mode dans le monde. Charles Redfern, Jacques Doucet, Paul Poiret, Jeanne Lanvin, Gabrielle Chanel, Madeleine Vionnet, Lucien Lelong, Cristobal Balenciaga, Pierre Balmain, Christian Dior, Hubert de Givenchy, Yves Saint Laurent, sont quelques-unes des personnalités ayant contribué à des époques différentes au rayonnement de la capitale française. Si le nombre de maisons recevant le label « haute couture », décerné sous conditions par le Ministère de l'Industrie, a connu un recul, cette spécificité française reste un atout important en termes d'image, plus notoire que par les effets d'entraînement sur l'industrie. Selon une étude de la Fédération Française de la Couture, l'activité de haute couture de ses membres ne pesait en 2012 que 0,1% de leur chiffre d'affaires.

Les similarités avec l'Italie sont nombreuses. L'émergence au cours des siècles d'un artisanat de luxe dans les domaines de la joaillerie, l'ameublement, les textiles, explique que cette économie possède des positions importantes dans les secteurs dits de « l'art de vivre ». En revanche, la montée en puissance de la mode italienne a été plus tardive qu'en France. En effet, jusque dans les années 50, la création de mode italienne, contrairement à la française ne s'exportait pas, les industriels transalpins venant même acheter à Paris le droit de reproduire les dernières créations des couturiers. Deux éléments vont néanmoins jouer un rôle moteur dans l'accession de ce pays aux premiers rangs des exportateurs mondiaux d'habillement. En premier lieu, le développement d'une création de mode proprement italienne avec l'apparition des couturiers et créateurs locaux. Citons pêle-mêle Valentino Garavani, Gianfranco Ferrè, Gianni Versace, Giorgio Armani, Dolce & Gabbana, Miuccia Prada. S'ajoute à cela la réussite de certains industriels italiens à développer des marques propres comme par exemple les entreprises Max Mara ou Ermenegildo Zegna. L'autre facteur déterminant a été le maintien malgré une concurrence exacerbée d'un tissu industriel complet alors que les filières productives de nombreux pays développés subissaient dans le même temps un délitement progressif. Ce « miracle » industriel italien a interpellé les économistes et donné lieu à une abondante littérature. La redécouverte dans les années 1980 du concept, forgé par Alfred Marshall dans ses « Principes d'économie politique » (1900), de district industriel a permis de conceptualiser les clés de réussite de l'Italie : résumée à grands traits, cette analyse montre que dans un contexte d'incertitude sur l'évolution de la demande, les petites unités productives organisées en réseau possèdent la flexibilité nécessaire pour apporter une réponse satisfaisante au marché, davantage que les grandes entreprises.

Merlo (2011) note d'ailleurs que, sans minorer le rôle de designers de talent tels Giorgio Armani, Gianni Versace ou Franco Moschino, l'une des causes essentielles du succès de la mode italienne à l'international est le rôle qu'ont pu jouer les firmes industrielles italiennes qui fournirent aux créateurs de l'époque des ressources financières importantes via la signature de contrats de licences ainsi que des capacités de production à des tarifs compétitifs face à leurs concurrents.

Des mutations économiques récentes dans le secteur du luxe

Quelles que soit leurs origines, l'un des traits communs aux entreprises du luxe⁸ a été leur développement spectaculaire au cours des dernières décennies. Face au développement du marché global des biens de luxe personnels (vêtements, accessoires, parfums et cosmétiques, horlogerie, joaillerie), estimé à 5,7 % par an entre 1994 et 2016, il est intéressant d'analyser la manière dont les firmes ont changé de dimension, de structure, d'organisation, pour s'adapter à l'évolution des conditions de base de leur secteur d'activité. C'est en ce sens que les outils de l'économie industrielle - notamment en ce qui concerne le comportement des entreprises - sont pertinents pour comprendre le changement de physionomie du secteur du luxe.

De nombreux phénomènes ont marqué l'économie du luxe au cours des trente dernières années. La constitution de groupes multimarques - qu'il s'agisse de LVMH Moët Hennessy - Louis Vuitton, de Richemont ou de Kering (ex-PPR) et son pôle luxe - a dans un premier temps attiré l'attention sur un secteur qui jusque dans les années 1970 n'était pas considéré comme stratégique dans l'économie française. Notre perception est bien différente aujourd'hui : LVMH et Kering figurent parmi les sociétés listés dans le CAC 40 aux côtés des firmes les plus stratégiques du capitalisme français, ce qui semble confirmer le rôle désormais incontournable dévolu au luxe dans l'économie hexagonale.

Certes, cette concentration, cette forme d'intégration horizontale de nombreuses entreprises au sein de groupes de luxe cotés en bourse a considérablement accru les moyens financiers dont disposent les maisons pour leur développement. De surcroît, elle a probablement influencé les choix stratégiques des acteurs en accroissant les exigences de retour sur investissement. Ce mouvement ne doit cependant pas masquer les évolutions intervenues au

⁸ Par convention et dans la suite de notre travail, nous désignerons par l'expression "entreprises du luxe" les opérateurs présents sur le marché final du luxe, qui possèdent donc une visibilité auprès des consommateurs permise par la détention d'une marque. Les entreprises présentes uniquement dans l'amont de la filière ou les sous-traitants des marques de luxe -bien que possédant un savoir-faire indiscutable- ne sont donc pas les acteurs centraux des faits que nous allons analyser ici, même s'ils seront évoqués en tant qu'environnement des firmes étudiées.

niveau microéconomique. Il faut en effet signaler que les entreprises, même lorsqu'elles appartiennent aux groupes cités plus haut, disposent d'une autonomie dans leurs décisions stratégiques concernant la fabrication ou la distribution de leurs produits. Des équipes dédiées à ces questions sont présentes dans chacune d'entre elles. Les activités mutualisées au sein des groupes relèvent davantage de la recherche d'un plus fort pouvoir de négociation pour la location ou l'achat de surfaces de vente ou l'achat d'espaces publicitaires. Comme le signale Chatriot (2007), les synergies présentes au sein du groupe LVMH concernent principalement les aspects financiers, les domaines techniques, la recherche et développement, la communication et la commercialisation des produits. Dans le cas du groupe Kering⁹, les fonctions dévolues aux marques sont nombreuses : design, définition de la stratégie, développement des produits, mise en production, gestion de la distribution... Cette organisation décentralisée répond à un objectif de différenciation poussée des marques présentes dans le groupe. Au niveau de la « *holding* », les fonctions communes concernent l'attribution des budgets et les investissements, le recrutement des profils seniors, la gestion des carrières, et certains aspects de la communication.

Force est de constater que l'organisation de chacune des entreprises et de son évolution au cours des dernières années a suscité un moindre intérêt des chercheurs que la concentration intervenue au niveau des groupes. Il est pourtant notable qu'une certaine forme de convergence dans la stratégie des acteurs, quel que soit leur métier d'origine, est intervenue. Une volonté d'intégration verticale plus forte s'est en effet faite jour chez de nombreux acteurs. Rappelons qu'une entreprise est dite verticalement intégrée lorsqu'elle contrôle plus d'un des stades successifs dans la production et la mise en marché d'un bien. En l'espèce, de nombreux cas d'entreprises qui, centrées sur la seule création des produits, ont intégré leur distribution en créant des réseaux de boutiques ont été observés à partir de la fin des années 1980. Des firmes, un peu moins nombreuses, se sont également intégrées en amont, en rachetant leurs sous-traitants ou en créant leurs propres unités de production. Outre ces cas d'intégrations « visibles », d'autres pratiques qu'il est possible d'assimiler à des restrictions verticales ou contrats verticaux (engagement auprès de sous-traitants pour l'achat des matières premières plusieurs saisons à l'avance, arrêt de certaines licences de fabrication au profit d'une sous-traitance « encadrée », contrôle étroit des modalités de distribution des produits lorsqu'elle n'est pas assurée par l'entreprise) témoignent d'une volonté de peser davantage sur l'ensemble de la filière de production et de distribution.

⁹ Asis Martinez Jerez F., Corsi E., Dessain V. (2010) *Gucci group : freedom within the framework*, Harvard Business School, Boston.

Tableau 1- Quelques exemples récents d'intégration dans l'amont

Entreprise	Année	Action
Hermès	2015	Inauguration d'une manufacture de maroquinerie (Héricourt)
Hermès	2015	Rachat des tanneries du Puy à JM Weston (Le Puy-en-Velay)
Prada	2014	Rachat de la tannerie-megisserie Hervy (Isle)
LVMH	2012	Rachat des tanneries Roux (Romans-sur-Isère)
Chanel	2012	Rachat de l'atelier de maille Barrie Knitwear (Hawick, UK)
Chanel	2012	Rachat du gantier Causse (Millau)
Berluti	2012	Rachat du tailleur Arnys (Paris)
Chanel	2011	Rachat du brodeur Montex (Paris)
JM Weston	2011	Rachat des tanneries du Puy (Le Puy-en-Velay)
LVMH	2011	Prise de participation dans les tanneries Heng Long (Singapour)
Louis Vuitton	2011	Création d'un site de production à Marsaz (Drôme)

Source : Rapports annuels d'entreprises, presse

Ce mouvement d'intégration est d'autant plus surprenant que la théorie du cycle de vie de la firme formulée par Stigler (1951) stipule qu'un marché en croissance favorise la « désintégration » verticale des entreprises¹⁰. En effet, sur un marché en plein développement, les firmes sont plutôt incitées à faire faire plutôt que faire car les coûts unitaires de transaction diminuent à mesure que la taille du marché augmente. Un certain nombre de changements dans les conditions de base propres au marché du luxe semblent donc à l'origine de cette évolution dans les modes d'organisation des entreprises. De fait, rares sont les secteurs qui ont témoigné d'une tendance à l'intégration verticale dans les années récentes. Nous pouvons même ajouter que la mondialisation a eu pour effet d'accroître le commerce entre zones

10 Une discussion de la théorie de Stigler, des enseignements et des perspectives à en tirer concernant l'industrie du luxe est proposée au chapitre 6 de cette thèse.

géographiques ainsi que le commerce inter-entreprises¹¹ dans les cas où les coûts de transports sont inférieurs aux économies réalisées *via* une délocalisation.

Problématique et implications de ce travail

Ce travail de recherche s'attache à répondre à la question des causes et des conséquences des pratiques d'intégration verticale par les entreprises du secteur du luxe. Cette question s'articule autour de différents points noeudaux qui déterminent notre approche du sujet.

- 1 Le recours croissant des entreprises du luxe à des formes d'intégration verticale est-il effectivement avéré et statistiquement fondé ?
- 2 Quels sont les changements dans les conditions initiales du secteur, dans la demande et dans l'offre, qui expliquent ce changement des structures du secteur ?
- 3 Quelles sont les conséquences de cette politique d'intégration sur les performances des entreprises ?

La théorie économique a exploré en détail les cas où l'intégration verticale est justifiée, malgré ses coûts. Depuis les travaux incontournables de Coase (1937) sur les frontières de la firme, et des économistes de Chicago, de nombreux textes ont donné un éclairage sur le choix de « faire » ou de « faire faire » (ou « make or buy » en anglais). De manière schématique, l'intégration verticale peut répondre à cinq objectifs différents de l'entreprise, plusieurs de ces arguments pouvant entrer de façon concomitante dans la décision d'utiliser cette stratégie. (Sekkat, 2006) :

1. Suppléer à une inefficience du marché. C'est par exemple le cas lorsqu'un industriel décide de distribuer lui-même ses produits, plutôt que de passer par un intermédiaire capable de générer un surplus lié à une position de monopole par exemple.
2. Se prémunir de l'incertitude. Une demande ou une offre indéterminées incitent fortement une entreprise à s'intégrer. Dans le cas d'agents averses au risque,

¹¹ Voir notamment McLaren J. (2000) "Globalization" and vertical structure, American Economic Review, Vol. 90, N°5, pp 1239-1254 et Gossman G.M, Helpman E., Szeidl A. (2005) Complementarities between outsourcing and foreign sourcing, American Economic Review, Vol.95, N°2, pp 19-24.

l'intégration amont ou aval permet à l'entreprise de diversifier ses risques ou d'offrir une assurance face au risque à ses partenaires.

3. Assurer une diffusion cohérente aux produits de l'entreprise (intégration aval). Elle peut décider d'assurer elle-même sa distribution pour garantir un certain niveau de service et réguler la concurrence entre points de vente.
4. Créer des barrières à l'entrée sur un marché et plus généralement jouir d'un avantage concurrentiel sur ses rivaux. Il peut s'agir par exemple d'augmenter les coûts d'un concurrent en contrôlant ses fournisseurs, ce qui aura pour effet d'augmenter le profit de l'entreprise verticalement intégrée.
5. Réduire les coûts de transaction auxquels l'entreprise doit faire face. Ceux-ci naissent lors d'échanges interentreprises et peuvent prendre des formes diverses : coût d'établissement et de suivi des contrats, coûts juridiques en cas de non-respect du contrat...

Chacune de ces justifications s'appuie sur un pan de la recherche académique existante sur le sujet et dont nous donnons un survey complet dans le chapitre 3.

Notre objectif est de donner à comprendre le choix opéré par de nombreuses entreprises du secteur du luxe de s'intégrer en amont et/ou en aval, d'en analyser les modalités et d'en juger la pertinence. Ces mesures, si elles possèdent des avantages évidents, ont également un coût élevé qu'il n'est pas toujours possible de répercuter sur le consommateur. Quelles sont, dès lors, les logiques qui sous-tendent cette décision ?

En ce qui concerne l'intégration amont, les firmes ont-elles cherché à préserver leurs fournisseurs à un moment où les filières de production en Europe et notamment en France sont mises à mal ? Ou s'agit-il pour elles d'adopter des comportements non coopératifs pour nuire à leurs concurrents ou dissuader les nouveaux entrants potentiels de pénétrer sur le marché du luxe ? Ou plus simplement cherchent-elles à accroître leurs capacités de production dans un contexte de développement des marchés ? Et dans le cas du contrôle de l'aval de la filière, qu'est ce qui a déterminé le choix des entreprises à opter pour l'ouverture de succursales plutôt que de développer un réseau de franchises ou de s'appuyer sur des enseignes multimarques externes ?

Méthodologie et étapes de la recherche

Cette thèse s'inscrit dans le champ théorique de l'économie industrielle. Elle propose notamment une analyse de la littérature sur les thèmes de la justification des pratiques d'intégration verticale et sur l'analyse des performances réalisées grâce à elle.

Elle repose également sur des éléments plus empiriques. Nous nous appuyons sur une série de monographies d'entreprises que nous avons réalisées. Celles-ci regroupent les informations les plus exhaustives possibles sur les modèles mis en place pour la fabrication de leurs produits et leur distribution. Nous sommes évidemment tributaires des publications disponibles dans un secteur très marqué par la culture du secret. Aussi, nous nous concentrons sur un échantillon d'entreprises représentatives du segment luxe des secteurs de la mode (haute couture, prêt-à-porter), de la chaussure et de la maroquinerie (voir Tableau 2). Ces firmes ont des profils très variés en termes de taille (leader ou outsider), de spécialisation (chasseurs, maisons de coutures, maroquiniers...), de pays (France, Italie), de forme d'actionnariat (entreprise familiale, groupe coté).

Il est évident que le secteur du luxe est pluriel, et concerne aussi bien l'équipement de la personne que le transport ou l'habitat. Néanmoins, le choix de restreindre l'analyse au secteur textile-habillement-cuir permet de rester sur un périmètre d'entreprises présentes dans le même champ de concurrence et connaissant des conditions de marché comparables.

Dans le cadre de cette thèse, nous basons notre analyse sur l'exploration de 21 cas d'entreprises sur lesquelles nous disposons de données quantitatives et / ou qualitatives. Selon que nous mobilisons des modèles économétriques ou utilisons une approche monographique, le nombre d'acteurs analysés varie sensiblement. 18 entreprises françaises et italiennes observées sur 11 années constituent l'échantillon sur lequel nous procédons à nos analyses économétriques.

Tableau 2 - Liste des entreprises analysées et sources d'information disponibles

#	Entreprise	Pays d'origine	Date de création	Métier d'origine	Informations disponibles
1	Armani	Italie	1974	Prêt-à-porter Homme	■ ■ ■
2	Balenciaga	France	1937	Couturier	■ ■ ■
3	Bottega Veneta	Italie	1966	Maroquinier	■ ■ ■
4	Céline	France	1945	Bottier	■ ■ ■
5	Chanel	France	1909	Couturier	■ ■ ■
6	Christian Dior Couture	France	1947	Couturier	■ ■ ■
7	Christian Louboutin	France	1991	Chausseur	■ *
8	Emanuel Ungaro	France	1965	Couturier	■ ■ ■
9	Ermenegildo Zegna	Italie	1910	Filateur, tisseur, prêt-à-porter	■ ■ ■
10	Givenchy	France	1952	Couturier	■ ■ ■
11	Gucci	Italie	1921	Maroquinier	■ ■ ■
12	Hermès	France	1837	Sellier	■ ■ ■
13	Jeanne Lanvin	France	1899	Couturier	■ ■ ■
14	JM Weston	France	1891	Chausseur	■ *
15	Louis Vuitton	France	1854	Malletier	■ ■ ■
16	Nina Ricci	France	1932	Couturier	■ ■ ■
17	Prada	Italie	1913	Maroquinerie	■ ■ ■
18	Salvatore Ferragamo	Italie	1927	Chausseur	■ ■ ■
19	Tod's	Italie	1979	Chausseur	■ ■ ■
20	Yves Saint Laurent	France	1962	Couturier	■ ■ ■
21	Zilli	France	1965	Prêt-à-porter Homme	■ ■ ■

Source : Delpal

Légende :

■	Informations qualitatives (organisation productive, réseaux de distribution)
■	Données économiques non consolidées (société-mère et filiales directement contrôlées)
■	Données économiques consolidées (groupe)

* Comptes annuels non déposés depuis de nombreuses années

Annnonce du plan de la thèse

Cette thèse a pour objectif d'analyser le recours de plus en plus fréquent à l'intégration verticale par les principales entreprises du secteur du luxe. Nous mettons en évidence des facteurs explicatifs propres à l'environnement des entreprises (affaiblissement des filières de production, développement de nouveaux marchés sous l'effet de la croissance de la richesse mondiale et en particulier dans de nouveaux territoires, ainsi que de la libéralisation des échanges et des modalités de créations de filiales étrangères) mais également une dimension plus stratégique à ce choix (recherche d'efficience, de sécurisation des approvisionnements ...). Nous nous interrogeons par la suite sur les conséquences de ce mouvement d'intégration croissant et l'émergence possible de nouvelles formes de barrières à l'entrée sur un marché du luxe, qui en possède déjà de nombreuses. Enfin, à travers l'analyse des performances d'un échantillon d'entreprises du secteur, nous mettons en évidence la pertinence de ce choix stratégique avant de discuter du caractère durable de ces pratiques d'intégration en regard de l'hypothèse de Stigler sur le degré d'intégration des entreprises sur un marché en forte croissance et le débat théorique qu'elle a suscité. Cette thèse d'économie industrielle s'articulera autour de trois parties, composées chacune de deux chapitres.

En préambule, nous analysons les notions de luxe et de mode et montrons dans quelle mesure l'objet de notre recherche peut être appréhendé à travers les outils et concepts d'économie industrielle. Nous mettons en évidence que les spécificités de ce secteur (compétition intersectorielle, culture du secret...) appellent des choix méthodologiques particuliers (analyse qualitative et quantitative sur des données individuelles d'entreprises sur la base de leurs comptes sociaux).

Partie 1

Contexte et pratiques de l'intégration verticale dans l'industrie du luxe

Objectif : Mettre en évidence les conditions d'émergence et les formes de l'intégration des entreprises.

Chapitre 1

De profondes modifications dans les conditions de base du secteur du luxe

Le premier chapitre propose une analyse de l'environnement des entreprises du secteur du luxe. Après avoir détaillé les conditions de base de l'offre et de la demande de produits de luxe, nous montrons les changements considérables que celles-ci ont connus au cours des dernières décennies. Nous analysons par la suite les structures du secteur mode-luxe et la dynamique concurrentielle de ce segment de marché.

Chapitre 2

Les formes d'intégration verticale dans le luxe

Un deuxième chapitre, basé sur l'exploitation d'une série de monographies d'acteurs, détaille les modalités de l'intégration, quasi-intégration ou restrictions verticales¹² mises en œuvre par les entreprises. Ces stratégies sont analysées à travers un double éclairage, basé à la fois sur des informations qualitatives et des données quantitatives. Puis nous mettons en perspective le mouvement d'intégration verticale observé dans le secteur luxe-mode avec les évolutions observées dans le reste de l'industrie, plutôt marquées par des phénomènes de dé-intégration verticale, ce qui notamment le cas dans le secteur textile-habillement-cuir.

Après avoir mis en évidence dans cette partie le contexte dans lequel apparaît ce mouvement d'intégration, ainsi que les formes qu'il revêt, nous proposons dans un deuxième temps d'analyser les causes probables de cette évolution.

Partie 2

Les justifications de l'intégration verticale dans le secteur du luxe

Objectif : Identifier et hiérarchiser les raisons qui conduisent les entreprises à privilégier une intégration croissante.

¹² Ces deux notions seront définies dans le chapitre 2.

Chapitre 3

Les explications théoriques possibles au mouvement d'intégration observé

Dans un troisième temps, nous proposons un développement le plus complet et actuel possible sur les théories de l'intégration verticale. Les raisons pouvant expliquer le recours à l'intégration sont au cœur de notre propos. Partant des travaux néoclassiques traditionnels, nous présentons l'ensemble des compléments apportés au fil des décennies par les auteurs ayant travaillé sur ce phénomène. Nous détaillons notamment l'approche de la théorie des coûts de transactions (TCT) et la théorie des contrats incomplets (TCI), l'impact de la technologie et de l'innovation, l'importance de la sécurisation des approvisionnements et le rôle des compétences détenues par les entreprises. L'ensemble de ces théories nous permettent de définir une série d'hypothèses que nous testons statistiquement dans le chapitre suivant.

Chapitre 4

Analyse des choix d'intégration amont et aval des entreprises du luxe

Dans ce chapitre, nous procédons à un ensemble d'analyses statistiques (régressions logistiques et analyses factorielles) afin de comprendre ce qui justifie le recours à l'intégration. Nous proposons un premier modèle visant à expliquer le degré d'intégration des firmes, puis nous nous concentrons sur les justifications du choix des activités intégrées par les entreprises (textile, cuir, prêt-à-porter, maroquinerie ou chaussure). Nous commentons les résultats à l'aune d'éléments plus qualitatifs afin d'en tirer une conclusion sur les causes de l'intégration des entreprises.

Après avoir éclairé les causes du recours plus important des entreprises à l'intégration amont et aval, il est logique d'analyser les conséquences de cette pratique au niveau individuel et sectoriel.

Partie 3

Conséquences des pratiques d'intégration verticale dans le luxe

Objectif : Etablir le rôle du degré d'intégration des entreprises dans leurs performances et comprendre les conditions de succès de cette stratégie à l'heure actuelle et à l'avenir.

Chapitre 5

Intégration verticale et performances : théorie et application

Le cinquième chapitre propose une lecture critique de la littérature relative à l'évaluation des effets de l'intégration verticale. Quels sont les outils théoriques permettant de mesurer les effets de cette pratique sur les performances des entreprises ? Quelles méthodes pratiques pourrions-nous mettre en œuvre dans le cas qui nous intéresse ? Dans un premier temps, nous mettons en lumière les sources d'économies permises par l'intégration verticale. Après une revue des indicateurs permettant de rendre compte des différentes dimensions de la performance des firmes, nous procédons à des analyses statistiques mettant en évidence la contribution réelle de l'intégration verticale aux performances réalisées. Nous en tirons des conclusions sur les organisations les plus pertinentes actuellement et dans un avenir proche pour l'univers du luxe.

Chapitre 6

Perspectives d'évolution des pratiques industrielles dans l'univers du luxe

A partir de l'ensemble des enseignements tirés des chapitres précédents, nous proposons dans cet ultime chapitre de prendre du recul et de discuter du caractère durable de ces pratiques d'intégration en regard de l'hypothèse de Stigler sur le degré d'intégration des entreprises sur un marché en forte croissance et le débat théorique qu'elle a suscité. On sait que le degré d'intégration verticale des entreprises peut varier au fil du cycle de vie de leur secteur d'activité. Le marché du luxe a été marqué par une forte croissance au cours des dernières décennies, ce qui aurait dû causer une dé-intégration progressive des entreprises ; or, l'évolution contraire a été observée. Ce mouvement d'intégration va-t-il se poursuivre ou peut-on s'attendre à un retour en arrière sur ce plan en vertu d'évolutions à venir dans le comportement des entreprises ou les conditions de base du secteur ?

Préambule : Le luxe, la mode et l'économie

Pour débiter, il nous semble nécessaire d'explorer cette notion de luxe, car la complexité de ce concept, sa polysémie, a un impact direct sur la capacité à l'appréhender via une approche économique. En effet, nous pouvons montrer que pour chacune des catégories fondamentales mobilisées par les économistes (la consommation, le bien, l'entreprise, le secteur d'activité), la notion de luxe soulève un certain nombre de difficultés. Celles-ci nous amènent à procéder à des choix méthodologiques, puisqu'elles rendent inopérants certains concepts et méthodes fondamentaux.

D'après le Littré¹³, le terme « *luxe* » trouve son origine dans le latin « *luxus* » (signifiant « *écart* », « *déviatio*n ») et non dans « *lux* » (« *lumière* »). Il désigne une « *magnificence dans le vêtement, dans la table, dans l'ameublement, une abondance de choses somptueuses* », et « *par extension, grande abondance, profusion* », « *familièrement, c'est du luxe, c'est inutile* ». Comme le rappelle le célèbre linguiste Alain Rey (in Marseille, 1999), dans la langue française, ce terme a seulement supplanté ceux de « *faste* » et de « *pompe* » à partir du XVII^{ème} siècle. Deux idées semblent intrinsèquement liées au mot luxe : celle de l'ostentation, d'une « *manifestation extrême et jugée excessive des moyens matériels, par rapport à la norme sociale propre à un groupe* », et, hors du jugement social porté par les dépenses de luxe, leur effet sur ceux qui s'adonnent à ce type de dépense. Un débat mémorable opposera les moralistes du XVIII^{ème} siècle, entre ses apologues « *libéraux* » et une tradition qu'Henri Baudrillard (1880) qualifie de rigoriste. Successivement incarnée par Sénèque, Platon ou Rousseau, cette approche condamne la consommation de luxe qui aliène l'homme, le détourne d'une vie conforme à la Nature au profit de l'accumulation inutile de biens matériels (Stéphane Haber, in Assouly, 2011).

Le terme de luxe est donc associé à l'idée d'excès, de superflu ; les produits de luxe auront donc pour dimensions essentielles d'une part leur caractère hors de la norme, et d'autre part leur inutilité supposée ou pour reprendre des catégories économiques traditionnelles le décalage criant entre leur valeur d'usage et leur valeur d'échange.

Nous allons commencer par présenter la manière dont les produits de luxe sont caractérisés par les économistes et les chercheurs en sciences humaines, avant de porter notre regard sur la logique de consommation particulière que représente le luxe et la façon dont l'économie peut

¹³ Dictionnaire Littré en ligne, <http://littrereverso.net/dictionnaire-francais/definition/luxe>, dernier accès le 30/01/2013.

en rendre compte. Puis nous mettrons l'accent sur d'autres difficultés propres au périmètre de l'industrie du luxe et les conséquences sur les outils usuels de l'économie industrielle. Tous ces éléments nous conduiront à affirmer certains choix en termes de méthodologie (approche microéconomique, recours à des monographies d'entreprises croisant informations quantitatives et qualitatives).

Qu'est-ce qu'un produit de luxe ?

Existe-t-il des caractéristiques communes à l'ensemble des produits dits de luxe ? Et si oui quelles sont-elles ? Instinctivement, les valeurs associées à ces produits sont le prix élevé, la haute qualité des matériaux, l'existence de savoir-faire rares voire uniques nécessaires à la fabrication, la rareté réelle ou supposée des objets ou encore l'historicité des entreprises les produisant...

Sous l'angle marketing, à partir d'une série de seize entretiens qualitatifs approfondis, Dubois, Laurent et Czellar (2001) identifient six caractères associés aux produits de luxe :

1. L'excellente qualité des produits, que cela soit du fait de composants de qualité supérieure ou de la mobilisation de savoir-faire d'exception dans la fabrication.
2. Les prix très élevés, par comparaison aux produits répondant au même besoin. Ce prix est évidemment lié à la dimension précédemment évoquée : la qualité. Au-delà de la dimension tarifaire *stricto sensu*, les auteurs ajoutent qu'il existe des barrières symboliques, psychiques, un effort nécessaire lors de l'achat d'un produit de luxe.
3. La rareté et l'unicité dans l'offre et la diffusion des produits. La détention d'un produit unique est d'après les personnes interrogées une source importante de satisfaction.
4. Une esthétique attirante et un attrait polysensoriel (vision, toucher, ouïe...).
5. L'histoire, l'héritage du passé auxquels ils se rattachent. Le temps est la cinquième valeur citée par les personnes interrogées, en ce qu'elle recouvre à la fois l'ancienneté des entreprises, des savoir-faire, mais également la durée de vie des produits, jugée supérieure à celle des produits traditionnels. L'une des spécificités des produits de luxe est, sous certaines conditions, de voir leur valeur et leur prix augmenter avec le temps, à l'inverse de l'immense majorité des biens de consommation et plus particulièrement des produits de mode.

6. Le caractère superflu. Le luxe est souvent associé à une surconsommation, à un gaspillage de ressource pour des produits ne présentant pas de fonctionnalités particulières.

Ces dimensions s'appliquent notamment pour les produits de luxe issus des secteurs de la mode (prêt-à-porter, chaussures, maroquinerie...).

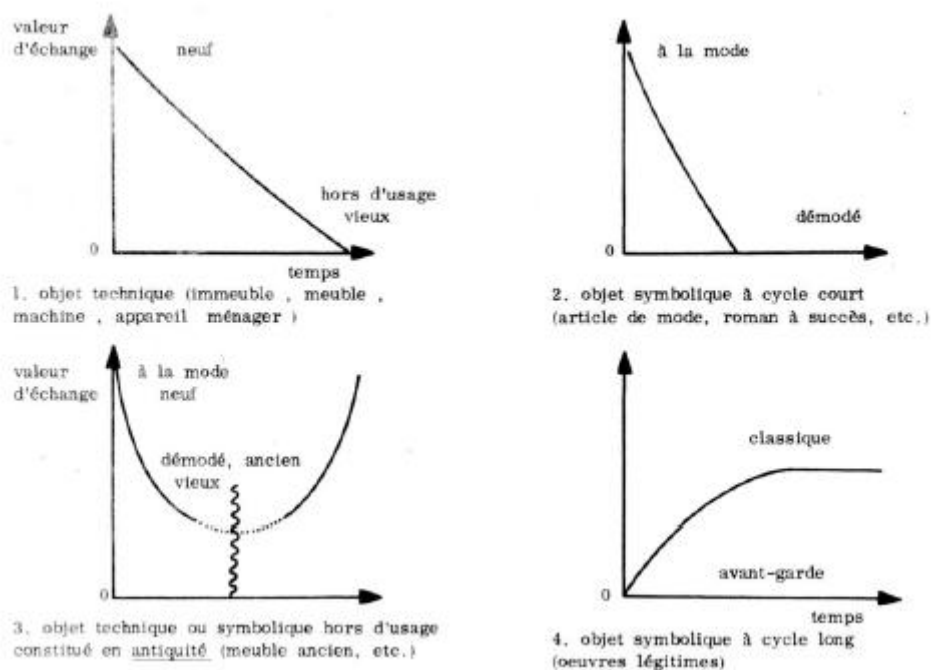
Parmi les auteurs en sciences humaines s'étant intéressés à la nature des produits de mode et de luxe, l'apport de Roland Barthes apparaît considérable. Ce dernier a mieux que quiconque, dans son ouvrage *Système de la Mode* (1967), donné à comprendre l'originalité du fonctionnement de cette industrie plus qu'aucune autre basée sur la valeur immatérielle et signifiante des produits et la provocation délibérée de l'obsolescence des produits. Il relève ainsi que « *pour obnubiler la conscience comptable de l'acheteur, il est nécessaire de tendre devant l'objet un voile d'images, de raisons, de sens, d'élaborer autour de lui une substance médiate, d'ordre apéritif, bref de créer un simulacre de l'objet réel, en substituant au temps lourd de l'usure, un temps souverain, libre de se détruire lui-même par un acte de potlatch annuel* » (*Système de la mode*, préface). Barthes a poussé très loin son analyse sémiotique de la consommation de mode en mettant en lumière l'importance essentielle des stratégies discursives de la part des entreprises du secteur. Ce faisant, il a ouvert la voie à un pan très riche d'analyses consacré aux discours de marques (voir notamment Floch, 1995 ou Mazzalovo, 2008).

Bourdieu et Delsaut (1975) ont, pour leur part, analysé la manière dont les couturiers parisiens parvenaient à faire d'un produit initialement défini par son usage (le vêtement, dont le rôle est de vêtir) un objet dont la dimension symbolique et statutaire est prépondérante. Ils explorent le « champ » de la mode et en révèlent les dimensions structurantes : l'importance du capital symbolique spécifique à chaque entreprise et incarné par le nom du couturier qui devient marque ; une hiérarchie basée non pas seulement sur l'ancienneté (les maisons de couture les plus anciennes ne sont pas les plus puissantes et les plus renommées) ; une concurrence basée sur la recherche de légitimité laquelle provient à la fois de la transmission (la plupart des couturiers ont appris leur métier chez un couturier de la génération précédente : Christian Dior et Pierre Balmain chez Lucien Lelong, André Courrèges et Emanuel Ungaro chez Balenciaga, Yves Saint Laurent chez Christian Dior) et de la rupture par rapport aux acteurs établis : « *Tout se passe en effet comme si la possession d'un capital qui ne peut être acquis que dans la relation avec les maisons anciennes constituait la condition même des ruptures réussies.*

Les nouveaux entrants sont pour la plupart des transfuges des maisons établies qui doivent leur capital initial d'autorité spécifique à leur passage antérieur par une grande maison (toujours rappelé dans leurs biographies) ».

Les auteurs déterminent quatre schémas relatifs à l'évolution de la valeur d'échange des produits au cours du temps. Ils notent : « par opposition aux objets techniques [Premier graphique] dont la valeur, strictement définie par leur aptitude à remplir au moindre coût une fonction spécifique, décroît parallèlement à la décroissance de leur rendement qui résulte soit de l'usure corrélative de leur utilisation, soit de la concurrence d'instruments plus économiques, les objets symboliques à cycle court [Deuxième graphique], dont les articles de mode représentent la limite pure, ont un temps d'usage aussi arbitrairement limité que leur usage lui-même. (...) Puisque le lieu de la dernière différence, donc de la valeur distinctive, se situe dans le temps – être à la mode c'est être à la dernière mode -, les produits de haute couture sont voués par définition à une dévaluation rapide. » Il serait plus exact de dire que les vêtements de haute couture après avoir perdu une valeur d'usage liée à leur caractère novateur en trouvent une autre issue de leur dimension patrimoniale.

Figure 1 - Typologie des produits selon l'évolution de leur valeur d'échange au fil du temps



Source : Bourdieu et Delsaut (1975)

Ce sont précisément les deux autres schémas d'évolution de la valeur d'échange au cours du temps décrits par Bourdieu et Delsaut. Ils concernent d'abord les objets techniques ou symboliques qui voient leur valeur recommencer à progresser avec le temps après une période de décroissance. Les auteurs parlent alors de « *reclassement d'objets déclassés* », processus qui réclame que les responsables « *doivent détenir un capital d'autorité esthétique tel que leur choix ne puisse en aucun cas apparaître comme une faute de goût : il est logique que cette transgression initiale incombe aux artistes et aux intellectuels d'avant-garde* ». Prosaïquement, il est possible de trouver une correspondance entre le cas décrit par les auteurs et le goût croissant affiché pour les produits vintage ou de seconde main par les consommateurs de mode les plus avertis.

Le dernier cas possible est celui des produits dont la valeur d'échange s'accroît au fil du temps, avant de se stabiliser. Bourdieu et Delsaut les qualifient d'objets symboliques à cycle long ou d'œuvres légitimes.

L'économiste Olivier Bomsel (2010) définit pour sa part les produits de luxe comme possédant deux dimensions. Ce sont « *des biens dont l'utilité hédoniste s'appuie sur une différenciation verticale, i.e. sur une performance qualitative et/ou esthétique attestée* », à partir de laquelle les entreprises construisent « *une signification sociale, un moyen de communication du consommateur vers la société* ». Ils sont donc le produit d'une double différenciation : une différenciation verticale, objective, vis-à-vis des produits répondant aux mêmes besoins ; une différenciation horizontale, plus subjective générée par l'investissement massif des entreprises dans la communication afin de susciter des représentations sociales valorisantes attachées à ces produits.

Il apparaît assez clairement que la nature des produits de luxe dès lors qu'ils sont également des produits de mode ne se laisse pas facilement appréhender. Comme le note Remaury (in Assouly, 2011), nous sommes face à « *un brouillage entre mode et luxe de plus en plus présent aujourd'hui, brouillage qui ne vient pas toujours de la manière dont le produit est 'pensé' mais également, et le plus souvent, de la façon dont il est consommé. Pour le dire autrement, si 'mode' et 'luxe' sont des principes distincts de développement de produit, ils en sont plus rarement des motivations distinctes de consommation* ».

Dans la section suivante, nous allons montrer dans quelle mesure l'économie peut ou non prendre en compte de ces particularismes et les implications de ces limites sur notre travail de recherche.

La consommation de luxe au prisme des sciences humaines

Il convient d'ajouter que les produits de luxe se distinguent des produits « traditionnels » par les motifs de leur consommation. Les chercheurs en marketing se sont donc également intéressés aux raisons de l'achat par les consommateurs de produits de luxe. Il en ressort que les causes sont à chercher aussi bien chez l'individu que dans son environnement. Vigneron et Johnson (1999) identifient ainsi cinq motivations principales à l'achat de produits de luxe. A partir de cinq valeurs dont sont dépositaires les biens de luxe - valeurs liées à leur caractère ostentatoire, unique, émotionnel ainsi qu'à leur haute qualité et leur rôle de marqueur social - les auteurs établissent une équivalence avec cinq motifs d'achats. Sur ces cinq motivations, deux sont liées aux préférences de l'individu (hédonisme et perfectionnisme) et trois à ses interactions avec les autres membres de la société - ces effets ont été nommés « *snob* », « *bandwagon* », et « *Veblen* » à la suite de Leibenstein (1950).

Tableau 3 - Les logiques d'achat des produits de luxe

Orientation	Valeur	Motivations	Comportement
Personnelle	Esthétique Qualitative Emotionnelle	Affirmation de soi Réassurance	Hédoniste Perfectionniste
Interpersonnelle	Sociale Ostentatoire	Conformité Non-conformité	Suiveur Snob Effet « Veblen »

Source : Vigneron et Johnson (1999)

Amatulli et Guido (2011) ont mis en pratique ce modèle à partir d'un terrain de 40 interviews approfondies. Ils confirment la coexistence de facteurs personnels et interpersonnels dans la consommation de produits de luxe et mettent en évidence l'imbrication de trois niveaux de perception des produits de luxe : un premier niveau, celui des caractéristiques objectives ou subjectives des produits, détermine une deuxième dimension ; celle des conséquences fonctionnelles ou psychologiques des objets pour le consommateur. Ces dernières influencent le troisième niveau de ce que les auteurs ont, non sans humour, nommé *Luxury Hierarchical*

Value Map ou LHVM : il s'agit des valeurs terminales portées par les produits. Dans le cas des produits de luxe, celles-ci sont les sentiments de confiance en soi, de réalisation personnelle, de gratification, de bien-être...

Truong, McColl et Kitchen (2010) ont pour leur part analysé les liens entre les aspirations des individus et leurs préférences en termes de marques de luxe. Ils commencent par définir deux types d'aspirations : les aspirations intrinsèques comme la santé, les relations à autrui, l'estime de soi et les aspirations extrinsèques telles que les sentiments de réussite financière ou de reconnaissance sociale. Les produits de luxe sont essentiellement consommés par les individus du fait des facteurs extrinsèques, soit pour témoigner d'un statut social atteint soit pour imiter un groupe social qui leur est supérieur. A partir d'une enquête auprès de 615 jeunes Lyonnais, les auteurs montrent que les aspirations intrinsèques ont également un rôle dans la consommation de produits de luxe, notamment l'estime de soi, mais à un degré moindre que les aspirations extrinsèques. Les individus ayant de faibles aspirations extrinsèques sont d'ailleurs moins consommateurs de produits de luxe que les individus en recherche de reconnaissance sociale.

Concernant la conceptualisation de la consommation de produits de luxe, la science économique a accompli des progrès importants. Il est vrai que le cadre théorique dans lequel s'inscrit la théorie néo-classique du consommateur est, dans sa forme la plus courante, peu adapté à la compréhension de ce phénomène. L'achat de produits de luxe est souvent présenté comme une expression d'un comportement non rationnel de la part des agents économiques. En effet, le comportement d'achat de *l'homo oeconomicus*, qui suppose un processus décisionnel basé sur la recherche du rapport le plus optimal entre les fins et les moyens - ces derniers s'avérant limités - selon la célèbre définition de Lionel Robbins, exclu toute idée de gâchis, de dépense « superflue » ainsi que toute influence des préférences affichées par les autres agents économiques.

Basé sur la notion d'utilité marginale¹⁴, le schéma de pensée néo-classique ne fait pas dans un premier temps des produits de luxe un cas particulier. Mieux, la théorie marginaliste permet de résoudre le paradoxe de l'eau et des diamants posé par Smith (1776) : si les diamants ont plus de valeur que l'eau, c'est que cette dernière a une utilité marginale plus fortement

¹⁴ Le consommateur est supposé maximiser son utilité en consommant des biens jusqu'à ce que l'utilité marginale liée à la consommation du dernier bien soit égale au prix dudit bien. Consommer moins reviendrait à ne pas assouvir son désir, puisque le plaisir de la consommation serait supérieur au coût de celle-ci. *A contrario*, une consommation plus importante aurait un coût supérieur au plaisir qui en résulterait.

décroissante. Un premier verre d'eau assouvi la soif d'un individu, mais les suivants ne susciteront plus son désir et son envie. La satisfaction apportée par chaque nouveau verre sera rapidement décroissante puis nulle. Au contraire, l'attrait pour chaque nouveau diamant diminue de façon beaucoup moins nette. Dans son « Economie Politique »¹⁵, Stanley Jevons écrit ainsi : « *Les perles ont de la valeur parce qu'elles sont utiles aux dames qui veulent plus de bijoux ornés de perles : elles leur sont utiles parce qu'elles n'ont pu jusqu'à présent s'en procurer autant qu'elles le voudraient ; elles n'ont pu enfin s'en procurer beaucoup parce qu'il est difficile d'aller les chercher au fond de la mer ; nous avons de la sorte toute la théorie de la valeur et du travail. Le travail gouverne l'offre, l'offre règle les besoins, les besoins déterminent la valeur.* »

Enfin ces auteurs, au contraire des classiques, font le lien entre la valeur d'échange d'un bien et sa valeur d'usage par la construction des fonctions de demandes¹⁶. L'augmentation du prix d'un bien aura pour effet de rendre sa consommation moins attrayante pour une partie des consommateurs, ce qui explique que la demande d'un bien décroît traditionnellement avec son prix. Autrement dit, c'est le désir des consommateurs de posséder un bien qui en fait indirectement la valeur. Les prix des produits, nés de l'agrégation des demandes individuelles confrontées à l'offre des entreprises, sont donc élevés car le désir de les posséder ne s'éteint pas aisément.

Il est donc important de relever que les biens de luxe ne sont dans un premier temps pas considérés comme des produits présentant des caractéristiques particulières. Selon la logique néo-classique, créer un produit de luxe signifie essentiellement créer du désir, puisque les entreprises du secteur parviennent à susciter une appétence plus forte à consommer leurs produits, et partant, à donner plus de valeur à ces produits, que les acteurs traditionnels de leurs filières respectives (habillement, cuir, bijouterie...).

Le cadre d'analyse néo-classique de base, qui repose sur une série d'hypothèses fortes (des individus qui consomment de manière rationnelle sans influence extérieure des produits dont ils jugent la valeur à l'aune de leur satisfaction individuelle), s'avère peu à même de donner à comprendre la consommation de produits de luxe (jugés superflus et donc hors du champ de l'utilité individuelle) et l'existence même de tels produits. Les théoriciens néo-classiques, souhaitant parvenir à une théorie unifiée de la valeur, n'ont pas retenu ce type de dépenses

¹⁵ Jevons W.S L'économie politique, Ed. Librairie Germer Baillière et Cie, 2e édition, 1878.

¹⁶ Dans la version la plus répandue de la théorie néo-classique, la fonction de demande d'un produit est la relation unissant la quantité optimale d'un bien qu'un individu est prêt à acheter en fonction du prix dudit bien, du prix des autres biens et de son revenu.

comme des cas dignes d'un intérêt particulier. Comme le note Mason (2000), la consommation ostentatoire a longtemps été jugée par les économistes comme un phénomène de peu d'importance tant au niveau micro-économique que macro-économique, un désintérêt renforcé par le fait que cette demande s'explique plus par des considérations de statut social ou de prestige que par les notions de valeur et d'utilité. On trouve néanmoins chez les auteurs du début du XX^{ème} siècle les premières analyses consacrées aux dépenses de luxe sous l'angle de leur effet sur le bien-être collectif (voir notamment Baudrillard ou Gide¹⁷).

Parmi les critiques adressées à la théorie néo-classique, certaines remettent en cause les présupposés concernant l'origine des préférences des individus (qui restent dans le « hors-champ » de cette théorie) et leur indépendance par rapport à celles des autres agents. Un certain raffinement de ses hypothèses a remis au débat la question de la nature particulière des biens de luxe. Une première approche consiste à définir les produits de luxe comme ayant une élasticité-prix positive, c'est-à-dire que la quantité consommée est corrélée positivement à leur prix. De la sorte, ils acquièrent un statut à part dans la mesure où les biens traditionnels ont une élasticité-prix négative, ce qui a permis aux chercheurs d'en faire l'exception à une règle qu'ils ne mettaient pas réellement en cause.

Mais l'apport le plus fécond concerne la prise en considération des externalités de consommation. Ces dernières désignent les effets sur la société d'un comportement individuel ou inversement l'influence de son environnement sur un individu. Ces approches ont permis de faire entrer dans le champ économique les phénomènes d'interactions (imitation, distinction sociale) dans les comportements individuels qui sont longtemps restés l'apanage des sociologues. Jacob Viner (1925) pointe une série de cas où la loi de décroissance de l'utilité marginale semble moins évidente. Un collectionneur n'a-t-il pas une utilité marginale constante voire croissante à mesure qu'il constitue sa collection ? Il relève également que certains produits tirent leur valeur des préférences individuelles mais également de l'usage qui en est fait dans le reste de la société. Ainsi l'utilité de certains biens progresse s'ils sont largement diffusés (le téléphone par exemple) ; à l'inverse, il évoque en prenant l'exemple des produits de mode des produits dont la valeur provient de leur faible usage par autrui. Il ajoute que les produits de prestige dont le prix est élevé ou les produits dont la qualité est essentiellement jugée par le prix font l'objet de demandes au profil spécifique. Il explique ce cas particulier par le fait que la demande pour ces produits est autant déterminée par leur prix

¹⁷ Baudrillard H. Histoire du luxe privé et public, depuis l'antiquité jusqu'à nos jours, Hachette, Paris, 1880. Gide Ch Cours d'économie politique, Tome 2, Livre IV, Librairie de la Société du Recueil Sirey, Paris, 1919.

qu'elle les détermine elle-même. Il pointe enfin l'erreur fréquemment commise par les économistes de considérer comme équivalente les fonctions d'utilités et les courbes de demandes. Ces remarques seront validées par des travaux économiques et progressivement intégrées dans le cadre d'analyse néo-classique.

Un quart de siècle plus tard, Leibenstein (1950) mène une analyse complète sur les interactions naissant sur les marchés qui peuvent influencer les comportements individuels. Il définit trois effets possibles : l'effet « *Bandwagon* » décrit les phénomènes de mimétisme (la consommation d'un individu pour un bien est corrélée positivement à la consommation des autres agents pour ce bien), tandis que les effets Veblen et de snobisme concernent la recherche d'exclusivité. L'effet Veblen concerne les biens dont la consommation dépend à la fois de leurs caractéristiques propres et du niveau de leur prix. Quant à l'effet de snobisme, il peut être observé pour un produit dont la consommation dépend de son prix et de manière négative de la consommation totale de ce produit sur le marché.

Plusieurs auteurs se sont intéressés en particulier à ces effets de snobisme et d'imitation. A l'instar de Cornéo et Jeanne (1997), Amaldoss et Jain (2005) définissent ainsi un modèle où deux populations (« *snobs* » et « *followers* »), la première conférant aux biens exclusifs, caractérisés par une faible diffusion, une plus grande valeur que la seconde, composée de « *suiveurs* ». Ils montrent que lorsque l'ensemble des consommateurs se rangent dans une seule de ces catégories (tous snobs ou tous suiveurs), de tels effets de distinction ou d'imitation peuvent rarement émerger, ce qui se traduit par une courbe de demande décroissante avec les prix. En revanche, dans les cas où les deux populations existent, les snobs voient leur demande pour les biens augmenter à mesure que la quantité vendue en diminue et que les prix augmentent. Plus précisément, un modèle empirique leur permet de montrer que dans un premier temps, une hausse de prix du bien s'accompagne d'une baisse des quantités demandées par les suiveurs et par une augmentation de celles demandées par les « *snobs* » ; un niveau supérieur de prix s'accompagne d'une stabilisation des niveaux demandés, ce qui témoigne d'un effet d'imitation de la part des suiveurs ; enfin, une nouvelle hausse de prix entraîne à nouveau une baisse de la demande des « *followers* ». Les conséquences sur le profit de l'offreur, supposé être une entreprise en monopole, sont importantes.

Gabszewicz (2007) poursuivra lui aussi la voie ouverte par Leibenstein et analysera l'effet de snobisme en utilisant les outils de l'économie des réseaux (voir par exemple Katz et Shapiro,

1994), en remplaçant les raisons d'adoption des produits de nature technologique par des motivations sociales. Il qualifie les produits de luxe comme des biens créateurs d'une externalité négative de consommation. Selon lui, « *beaucoup de biens qu'on qualifie de luxe, tirent leur valeur individuelle non seulement de leurs propriétés intrinsèques - en particulier d'appartenir aux variantes haut de gamme offertes par l'industrie correspondante - mais aussi du fait qu'un nombre relativement peu élevé de consommateurs en partagent la consommation* ». Il faut bien distinguer ici cette description de ce qu'il est convenu d'appeler « *effet Veblen* » : la motivation à consommer de façon ostentatoire décrite par Veblen est clairement la recherche de signes extérieurs de richesse, alors qu'il est davantage question dans le cas décrit par Gabszewicz de figurer parmi les « *happy few* ». Cette différence se retrouve en quelque sorte dans les différentes visions du luxe qu'expriment les consommateurs et les marques qui y sont associées : à un luxe démonstratif, dont le rôle de marqueur social est évident, s'oppose un luxe de connaisseurs, dont la valeur réside pour beaucoup dans une notoriété réservée aux seuls initiés (Assouly *in* Assouly, 2011). A partir d'un modèle mettant en concurrence deux entreprises, l'auteur met en évidence que sous un certain nombre d'hypothèses le prix d'équilibre sur un marché de biens à externalité négative est supérieur au prix qui serait pratiqué pour un bien traditionnel. Autrement dit, l'effet de « *snobisme* » qui consiste à attribuer aux biens une valeur liée à la satisfaction individuelle autant qu'à leur faible diffusion se traduit par un prix plus élevé. Comme le relève Gabszewicz, « *la propriété qui vient d'être mise en évidence permet probablement de mieux comprendre pourquoi les prix des biens de luxe paraissent tellement élevés, même en tenant compte de leur supériorité relative au niveau de la qualité. [...] le prix d'un bien de luxe incorpore aussi à l'équilibre une marge excédentaire destinée à freiner sa consommation, simplement afin de préserver le caractère de rareté du bien et de maintenir ainsi intacte l'image de marque.* »

Signalons enfin les travaux récents de Ikeda (2006) qui complète ceux de Browning et Crossley (2000). Après avoir posé un modèle où des produits de types différents peuvent être choisis par les consommateurs (necessity, quasi-luxury, luxury), il met en lumière une dynamique dans laquelle les biens de luxe voient leur consommation augmenter avec l'accumulation de richesses par les agents. Ce faisant, il explore davantage de la notion de biens supérieurs, ceux dont la consommation augmente avec le revenu, que de biens de luxe. Cela étant, il est clair que prosaïquement la consommation de produits de luxe est liée au revenu : un individu dont le revenu progresse verra sa consommation augmenter en qualité

plutôt qu'en quantité. Les mêmes besoins (alimentation, transport...) seront assouvis grâce à des produits plus qualitatifs.

Les modèles de signalisation ont également été employés par les chercheurs pour décrire le comportement des consommateurs de luxe dont les dépenses ostentatoires peuvent être assimilées à une volonté de se distinguer des autres acteurs. Nés dans le sillage de l'analyse d'Herbert Simon sur la rationalité limitée, ces modèles ont donné lieu à une importante littérature au cours des trois dernières décennies. Ils permettent de comprendre le comportement des agents économiques lorsqu'ils souhaitent faire connaître leur caractère dans un cadre d'information imparfaite. L'exemple le plus connu a été décrit par Akerlof et concerne le marché des voitures d'occasion. Milgrom et Roberts (1986) ont pour leur part créé un modèle où la publicité non informative et le prix des produits constituent des signaux sur la qualité des produits. Partant de textes iconoclastes de Philip Nelson selon lequel de nombreuses publicités n'ont d'autres messages à faire passer que de prouver que les marques sont en mesure de dépenser des sommes astronomiques en publicité, ils développent l'idée selon laquelle les consommateurs de biens d'expérience (dont la qualité ne peut être jugée avant l'achat) se basent à la fois sur le volume de publicité et sur le prix pour juger de la qualité probable du produit. Autrement dit, c'est pour être reconnue comme appartenant à l'univers du luxe que les entreprises adoptent de façon mimétique un certain niveau de prix et de dépenses de communication.

Ces modèles de signalisation ont également été mis en application pour décrire le comportement des consommateurs et mettre en évidence un « *effet Veblen* » par lequel les acheteurs décident de dépenser plus pour un produit fonctionnellement équivalent uniquement dans le dessein de prouver leur niveau social. Bagwell et Bernheim (1996) se sont ainsi penchés sur les conditions dans lesquelles un effet Veblen pouvait apparaître dans un cadre théorique néo-classique sans parvenir à des résultats univoques. Stigler et Becker (1977), dans un article consacré plus globalement à la question de la stabilité des préférences des consommateurs, abordent la question des produits sujets à la mode et développent un modèle où un individu peut être amené à se distinguer de son environnement social et culturel par des dépenses plus importantes.

Toujours dans l'idée de signalisation par la consommation, le concept de « *biens positionnels* », tels qu'ils ont été définis par Hirsch (1976), s'applique bien aux produits de luxe. Il s'agit de biens dont la valeur tient moins dans leurs caractéristiques intrinsèques que

dans leur capacité à témoigner du statut social de leur propriétaire. Robert H. Frank a consacré un ouvrage à ce qu'il nomme la course au luxe, et à ses conséquences en termes de bien-être social. Constatant que ces phénomènes de signalisation entraînent ce qu'il appelle la « *cascade des dépenses* », chaque classe souhaitant imiter la classe qui lui est supérieure, les dépenses de prestige sont appelées à augmenter au détriment du bien-être collectif. En effet, la consommation de biens positionnels crée des externalités négatives, puisque la consommation par un individu de biens lui permettant d'accroître son statut social sera incitative pour les autres membres de la société qui souhaiteront ne pas être « déclassés ». Pour lutter contre cette « *course à l'armement* » et ce gaspillage inconsidéré de ressources, Frank préconise de taxer plus fortement ce type de biens. On est ici dans une logique proche de celle développée par Veblen ou plus récemment par Hervé Kempf dans son ouvrage « Comment les riches détruisent la planète » (2007).

Mason (2000) relève les critiques souvent adressées à ce type de taxes : la difficulté à définir quel type de biens y seraient soumis ; le fait que paradoxalement, le renchérissement qu'elles susciteraient pourraient rendre ces produits encore plus attirants pour des consommateurs désireux de se distinguer ; enfin, leurs probables conséquences négatives en termes d'emplois et de croissance dans les secteurs industriels concernés. Cependant, l'auteur ne peut que témoigner de la difficulté à opérer une réallocation optimale des ressources que cela soit par des actions du côté de l'offre ou de la demande.

Le « secteur » du luxe peut-il être appréhendé par l'économie industrielle ?

Les économistes parviennent donc de mieux en mieux à prendre en considération les effets d'interaction entre agents, qui caractérisent notamment la consommation de produits de luxe. Concernant le second thème exploré par la littérature (spécificité des entreprises du luxe et de leur manière d'entrer en compétition), la littérature économique est plus rare, pour des raisons détaillées par la suite et qui tiennent en grande partie à la difficulté d'appréhender le secteur du luxe comme un agrégat cohérent. Les travaux académiques consacrés au comportement des entreprises de ce secteur, spécifiquement, sont donc rares. Certains instituts d'études (Eurostaf, Xerfi, Bain and Company...) publient néanmoins des analyses consacrées au secteur du luxe, en procédant par l'agrégation de données individuelles, avec des différences de périmètre notoires.

Au-delà du fonctionnement spécifique du secteur du luxe, les entreprises qui le composent semblent à la pointe de certaines évolutions contemporaines du capitalisme (Jacomet et Delpal, in Assouly, 2011). Qu'il s'agisse de la différenciation poussée à l'extrême de ses produits, du poids des représentations et de l'immatériel dans la valeur des produits, de la mondialisation des marchés ou de la nécessité d'un contrôle absolu des produits de leur création à leur distribution sur un marché où la réputation et la cohérence sont des valeurs cardinales, les composantes du modèle économique du luxe témoignent d'une modernité que ne laissait présager l'état de cette industrie il y a encore une vingtaine d'années.

Le cabinet Frontier Economics a mesuré les performances de la filière du luxe européen (tous secteurs confondus) pour le compte de l'ECCIA et fournit quelques données macroéconomiques intéressantes : son chiffre d'affaires est estimé à 440 milliards d'euros en 2010, soit 3% du PIB européen, un montant réalisé à 60% à l'export.

Par ailleurs, les experts définissent le modèle économique du luxe comme reposant sur cinq piliers :

1. Une aura liée aux marques de prestige des entreprises qui composent le secteur,
2. L'appui de créateurs et d'artisans hautement qualifiés,
3. Un investissement important dans la propriété intellectuelle,
4. Des formats de distribution sélectifs et contrôlés,
5. La conquête continue de nouveaux marchés.

Les entreprises du luxe sont les acteurs d'un nouvel âge du capitalisme, que certains auteurs ont nommé le capitalisme cognitif, d'autres l'économie des singularités, d'autres encore l'économie immatérielle. Moulrier Boutang (2007) décrit les traits principaux du capitalisme cognitif. Il cite le primat de l'investissement immatériel sur l'investissement matériel et la fin de la division du travail qui bride l'innovation au profit d'organisation permettant le développement de produits complexes réalisés de façon rapide et en courtes séries.

Enfin, il est clair que le passage d'un régime de croissance « fordiste » à un régime parfois qualifié de « post-fordiste » a également imprégné le fonctionnement du secteur du luxe. Ses entreprises, comme celles de nombreux secteurs, ont désormais pour mots d'ordre la flexibilité, la réactivité et l'innovation.

Pour autant, une véritable analyse du secteur du luxe à l'aide des outils et des méthodes de l'économie industrielle nous semble toujours à entreprendre. Les difficultés que présente cette

tâche sont nombreuses, à commencer par le fait que longtemps l'industrie du luxe n'ait pas été considérée comme un secteur industriel en tant que tel. Jusque dans les années 1980, marquées par les premières *success stories* du secteur et la naissance des grands groupes multimarques, le secteur du luxe n'était pas vu comme présentant un potentiel important pour l'emploi ou la création de richesse en France. A l'heure du redéploiement industriel de la France, de son implication dans de vastes projets dans l'aéronautique, l'énergie, le poids des industries nées de l'art de vivre « à la française » est clairement déclinant et n'autorise pas à leur imaginer un avenir prometteur. Le président Pompidou s'en fait l'écho lors de sa conférence de presse du 15 novembre 1972 : « *Chère vieille France... La bonne cuisine... Les Folies Bergère... Le gai Paris... La Haute couture, les bonnes exportations... Du Cognac, du Champagne et même du Bordeaux et du Bourgogne... C'est terminé ! La France a commencé et largement entamé une révolution industrielle !* ». Une quinzaine d'années plus tard, les perceptions seront radicalement bouleversées et, de nos jours, ces secteurs constituent des atouts incontournables pour l'économie française. C'est notamment le cas en ce qui concerne la balance commerciale hexagonale, puisque les vins et spiritueux (10,5 milliards d'euros) et les parfums et cosmétiques (9,4 milliards d'euros) étaient en 2016 les deuxième et troisième sources d'excédents commerciaux en France, derrière l'aéronautique (FEVS, 2017)

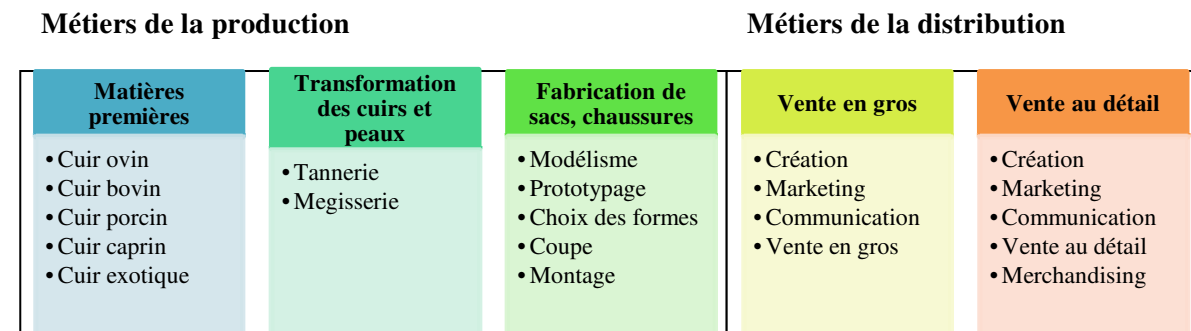
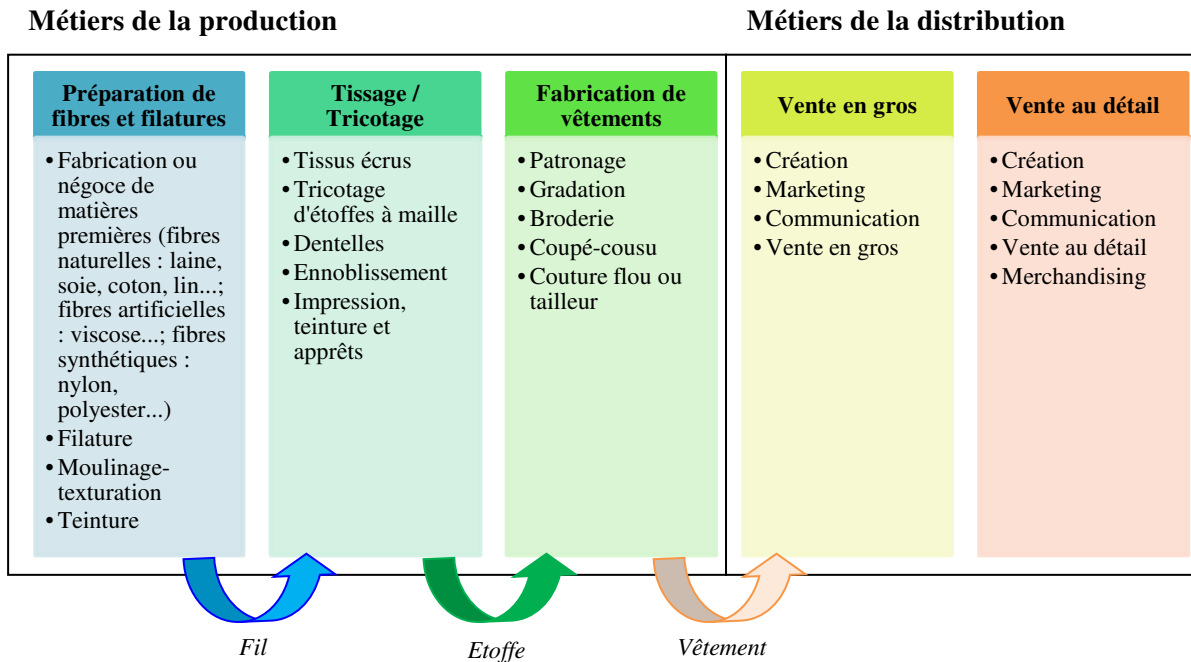
Dans leur vaste étude consacrée à l'identité économique de la France (1993), Salais et Storper parviennent également à la conclusion que les parfums et les boissons figurent parmi les spécialisations de la France à l'exportation. De même, en ce qui concerne l'Italie, Salais et Storper notent que tissus de laine, sacs à main, vêtements féminins et costumes pour homme sont quelques-uns des produits sur lesquels l'Italie possède une spécialisation internationale, fondée sur l'apprentissage technologique en termes d'économies de variété, tous ces produits étant basés sur des savoir-faire proche et pouvant être développés par une même entreprise de mode.

Outre ce changement radical de perception du luxe, et son établissement en tant que secteur industriel d'importance, la principale difficulté d'une analyse économique de celui-ci réside dans l'impossibilité d'assigner des limites précises à ce marché. Il est d'usage, afin d'identifier les bornes d'un même secteur d'activité, de recourir à l'analyse des élasticités croisées de l'offre des différentes entreprises ou des élasticités croisées de la demande pour deux biens (Moati, 1995).

L'élasticité croisée de l'offre, si elle est élevée, nous indique que deux entreprises utilisent les mêmes techniques de production, ce qui peut correspondre à une appartenance mutuelle à un même secteur d'activité. Or, les entreprises du luxe ne mobilisent pas des techniques ou des facteurs de production différents de leurs homologues des segments plus accessibles. Une robe de haute couture par exemple, est produite à partir d'un tissu, coupé, cousu et fini, tout comme une robe vendue par une entreprise du *mass market*. Autrement dit, les savoir-faire, les facteurs de production mobilisés sont les mêmes pour tous les acteurs de la mode. Seul change le degré de qualité et de rareté de ces savoir-faire et matières premières.

Le secteur du luxe s'inscrit dans une multiplicité de filières techniques. Dans le cadre de cette thèse, nous nous attacherons à décrire celles du textile-habillement, des accessoires et des produits en cuir (maroquinerie et chaussures). Ces deux filières sont décrites par les schémas ci-dessous. Les statistiques disponibles le sont pour ces deux ensembles et non pour une industrie du luxe identifiée comme telle.

Figure 2 - Structuration des filières textile-habillement et cuir



Source : Institut Français de la Mode, La répartition de la valeur ajoutée, juin 2011.

Toujours selon le rappel de Moati (1995), la seconde approche permettant de définir les frontières d'un secteur d'activité est de regrouper les produits substituables, c'est-à-dire répondant au même besoin. En termes économiques, on dira qu'un secteur se compose des entreprises offrant des produits dont l'élasticité croisée de la demande est forte. Or, cette définition ne semble, une nouvelle fois, pas opérante dans le cas du secteur du luxe dans la

mesure où les besoins auxquels les produits de luxe répondent sont à la fois un usage (le sac sert à transporter des objets, le vêtement à se protéger du froid et à masquer la nudité) et une dimension symbolique d'ordre social et statutaire, comme nous l'avons montré. Si l'on retient le premier type de besoin assouvi par le produit de luxe, on peut en conclure que les maroquiniers de luxe font partie du même secteur que les maroquiniers traditionnels, puisque l'usage de leur produit est le même. Si, en revanche, l'on retient le deuxième type de besoin auxquels répondent les produits de luxe, le secteur du luxe met en concurrence des fabricants de vêtements, de chaussures, d'automobiles, de joaillerie et bien d'autres encore dans la mesure où l'ensemble de ces biens peuvent permettre une affirmation statutaire de la part du consommateur et possèdent une dimension symbolique et immatérielle majeure. Cette méthode nous contraint à agglomérer des entreprises dont les modes de production n'ont rien de commun. Dans les deux cas étudiés, nous sommes donc face à une impossibilité à fixer avec précision des limites au secteur du luxe. D'ailleurs, les groupements d'entreprises appartenant à l'univers du luxe, tel le Comité Colbert en France, sont multisectoriels et regroupent aussi bien des maisons de couture que des chausseurs, des parfumeurs ou des producteurs de cognac. Le luxe présente donc un caractère pluriel, et transcende les secteurs d'activité, ce qui rend inopérante toute utilisation des statistiques officielles basées sur les nomenclatures d'activité usuelles, telles que la nomenclature NAF dans le cas de la France.

Cette impossibilité à mesurer avec exactitude la taille de ce marché rend sujettes à caution les analyses économiques les plus usuelles. Ainsi, en ce qui concerne la concentration du marché, les indices les plus couramment utilisés (le CR4, indice de concentration qui correspond à la part de marché des quatre plus grandes entreprises, ou le HHI, indice de Herfindahl-Hirschmann) se révéleront imprécis dans la mesure où la taille du marché global intervient dans le calcul du poids de chacune des entreprises sur celui-ci. De fait, la diversité des concepts permettant de rendre compte de la notion de luxe en économie conduit les chercheurs et analystes à retenir des périmètres très variés. Ainsi, un avis du Conseil économique et social rappelle que les estimations de la taille du marché mondial du luxe oscillaient en 2005 entre 110 milliards d'euros pour Eurostaf et 170 milliards selon Bain & Company, et que, pour sa part, le cabinet A.T Kearney proposait une fourchette comprise entre 90 milliards d'euros et 140 milliards en fonction du degré d'exclusivité de l'offre retenu.

Traditionnellement, le secteur du luxe est associé à l'équipement de la personne et regroupe une partie des secteurs de l'habillement (couture, prêt-à-porter de luxe), des parfums et cosmétiques, de l'horlogerie et de la joaillerie. Cependant, il est devenu courant d'y associer

les vins et spiritueux, l'automobile, l'hôtellerie, le design et la décoration, ainsi que les transports de luxe (yachts et avions privés) (Chevalier and Mazzalovo, 2008).

Dès lors, une approche économique permettrait-elle de délimiter des limites strictes ? La réponse semble négative comme en témoignent les rares travaux existants. L'approche retenue par le CERNA est à ce titre significative. Les auteurs définissent l'« arène concurrentielle » des entreprises du luxe à partir de l'interrogation des acteurs eux-mêmes. Une entreprise désignée par ses rivales comme étant une concurrente sera donc incluse dans le champ concurrentiel. Cependant cette méthode présente plusieurs inconvénients, le plus important étant qu'elle se base sur des visions subjectives : les bornes du secteur pourraient fluctuer au gré des stratégies de positionnement des entreprises, en fonction de leur volonté de s'inscrire dans un univers de référence plutôt que sur une réalité avérée. Qui plus est, le secteur du luxe est marqué par la culture du secret et par une communication « *corporate* » puissante et unificatrice ce qui devrait amener à traiter les déclarations des acteurs avec le recul nécessaire. Enfin, il faut relever que tous les produits des entreprises dites du luxe ne sont pas forcément des produits de luxe. Selon la définition choisie (différentiel de prix par rapport aux offres traditionnelles, part importante de l'immatériel et des représentations dans la consommation, excellence ou rareté des matières premières ou savoir-faire mobilisés...), les produits et les entreprises concernées ne seront pas les mêmes.

Figure 3 - Le périmètre de notre analyse : le segment du luxe propre à trois secteurs d'activité

	Secteurs d'activité					
Luxe						
Marché de masse						
	Prêt-à-porter	Maroquinerie	Chaussures	Joaillerie	Parfumerie	Arts de la table

Source : Delpal

En conclusion, il apparaît que les notions de bien de luxe, d'entreprise ou de secteur du luxe n'a rien d'une évidence. Ces notions problématiques s'avèrent encore plus difficiles à appréhender par l'économiste. Ces contraintes nous conduisent à travailler sur une série d'entreprises pour lesquelles l'appartenance à l'univers du luxe ne saurait être remise en cause. De surcroît, notre approche est à la fois qualitative et quantitative car certaines dimensions clés de ces entreprises ne sont pas forcément observables ou quantifiable (valeur de la marque, réputation, exclusivité...).

PARTIE 1 : CONTEXTE ET PRATIQUES DE L'INTEGRATION VERTICALE DANS L'INDUSTRIE DU LUXE

Introduction

Le recours croissant aux différentes formes d'intégration verticale de la part de certaines des plus emblématiques entreprises du secteur de la mode de luxe, françaises et italiennes est l'objet du présent travail. Plus précisément, ce sont les entreprises du secteur de la mode appartenant à l'univers du luxe, dont le métier d'origine est la maroquinerie, la chaussure ou l'habillement (couture ou prêt-à-porter) qui nous intéresserons par la suite.

Dans un premier temps, il apparaît utile de présenter l'ensemble des évolutions intervenues au cours dernières décennies dans les secteurs de l'habillement et des accessoires de luxe, et les conséquences qu'elles ont pu avoir sur la structuration de cet univers. Nous montrerons dès lors que les pratiques d'intégration des activités amont (approvisionnement, fabrication industrielle) et aval (distribution et vente au détail) par les entreprises du secteur du luxe (originellement centrées sur la création de produits uniques ou en série courte et leur vente en gros) s'inscrivent dans une dynamique propre à ce marché, et vont parfois à l'encontre des pratiques observées dans le secteur de la mode en dehors du segment de marché qualifié de luxe. Outre ces facteurs que l'on peut considérer comme exogènes, les causes de l'intégration peuvent également être cherchées dans la volonté des entreprises d'accroître leur pouvoir de marché dans un contexte concurrentiel. Ceci nous conduira dans la deuxième partie de cette thèse, à travers une revue de la littérature théorique dans le champ de l'économie industrielle consacrée aux justifications possibles de l'intégration verticale, et à identifier les deux logiques principales qui dictent l'intégration dans l'univers du luxe :

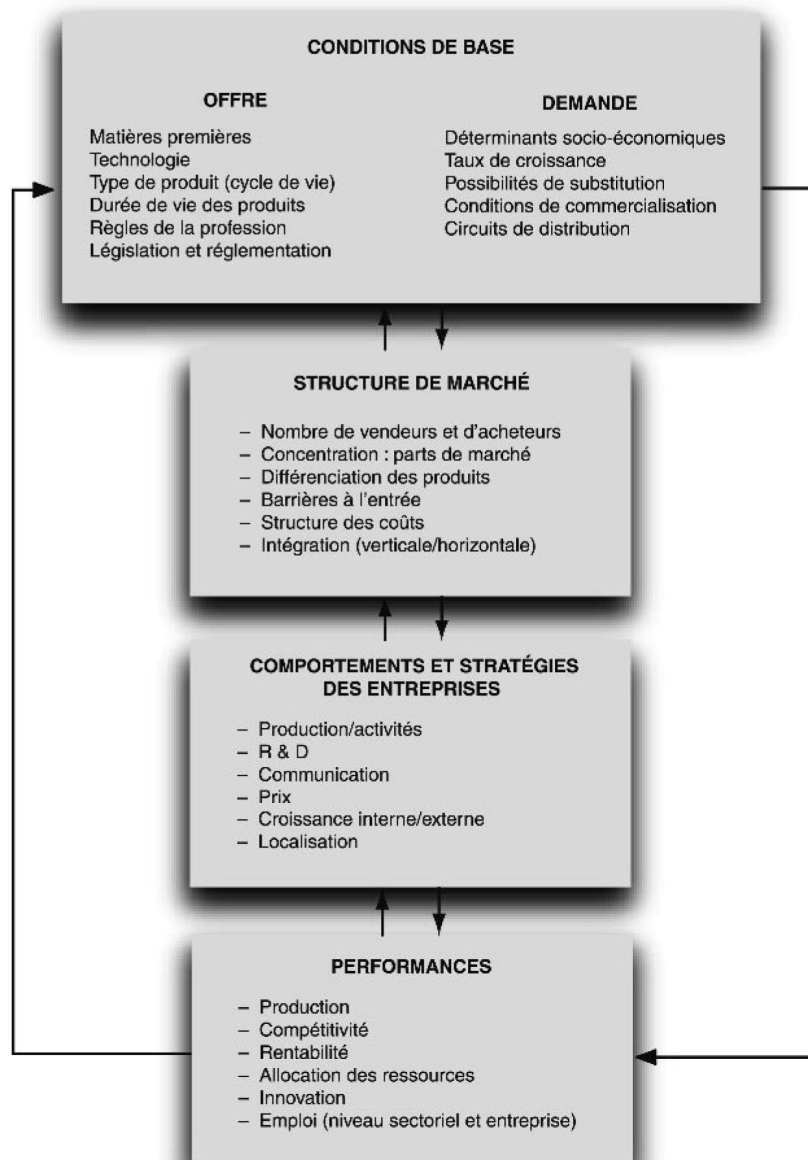
- Les raisons propres au fonctionnement interne de l'entreprise : recherche d'efficacité ou de rentabilité, lutte contre les ruptures d'approvisionnement...
- Celles liées à une stratégie anticoncurrentielle de la part des firmes : priver un concurrent d'un input ou accroître ses coûts pour l'obtenir, établir des barrières à l'entrée pour les nouveaux entrants potentiels...

Annonce du plan de la première partie

Dans un premier temps, nous allons éclairer le contexte dans lequel se déroule la mutation des entreprises du luxe vers un modèle plus intégré verticalement. Notre recherche débutera par une analyse des conditions de base sectorielles et de leur influence sur les structures en tenant compte des difficultés soulevées précédemment quant à la possibilité de réaliser une étude économique du secteur du luxe. Le premier chapitre de cette thèse débute par une présentation des conditions de base, telles qu'elles sont décrites dans le paradigme Structure-Comportement-Performance (SCP) en économie industrielle. Ce dernier a été forgé par les structuralistes de l'école de Harvard (Mason, 1949, et Bain, 1951, 1956, 1959) et établi un lien entre la nature de l'offre (technologie, structure des coûts de production...) et de la demande (préférences des consommateurs, élasticité-prix de la demande, existence de produits de substitution...) et la structure du marché. La finalité de ce schéma est de mettre en lumière le lien entre la structure d'un secteur (par exemple son degré de concentration) et ses performances, notamment en termes de rentabilité pour les entreprises, sachant que ces résultats sont également déterminés par les stratégies mises en œuvre par les acteurs. La plupart des travaux mobilisant cette analyse concluent à une plus forte rentabilité des entreprises présentes sur des secteurs très concentrés, donc peu concurrentiels. Ce résultat est en cohérence totale avec la théorie micro-économique de l'entreprise, qui montre qu'en situation de concurrence pure et parfaite les profits des entreprises sont nuls à long terme, mais qu'en situation de monopole ou d'oligopole, elles peuvent dégager une rentabilité positive.

Ce paradigme a dominé l'analyse comparée des secteurs industriels de l'après deuxième guerre mondiale à la fin du vingtième siècle. Un certain nombre de critiques lui ont été adressées, notamment son caractère trop déterministe (pour un *survey* des limites du modèle SCP, voir Lipczynski et al, 2005). Certains auteurs ont tenu compte de ces observations et ont tenté d'améliorer cet outil. C'est notamment le cas d'auteurs se situant dans la mouvance évolutionniste. Ces derniers ont ainsi proposé d'intégrer les effets en retour des performances sur les structures et le comportement stratégique des firmes d'un secteur, de même que l'effet de la conduite des entreprises sur les structures sectorielles (Basle, 1999).

Figure 4 - Le paradigme SCP



Source : adapté de Scherer et Ross (1990)

D'autres auteurs ont peu à peu délaissé cet outil ou l'utilisent en complément de modèles issus de la théorie des jeux. Quoiqu'il en soit, le schéma SCP constitue toujours l'approche traditionnelle pour appréhender l'analyse d'un secteur et conserve encore une grande pertinence.

Toujours dans le premier chapitre, après avoir mené une analyse des conditions de base dans l'univers du luxe, nous mettrons en évidence l'ensemble des évolutions connues par celles-ci

au cours des deux dernières décennies et leur influence sur les structures du secteur du luxe. Dans un troisième temps, après avoir exploré les structures du secteur du luxe, et discuté son degré de concentration, nous explorons la nature de son régime de concurrence. A travers l'analyse des grandes dimensions clés d'un marché (degré de différenciation des produits, de diversification des entreprises, existence de barrières à l'entrée...), nous montrerons que le secteur du luxe, sans même parler des stratégies d'intégration verticale qui sont l'objet de ce travail, se caractérise par l'existence de multiples pratiques anticoncurrentielles. L'analyse des cinq forces concurrentielles à partir du célèbre schéma de Porter nous conduira à la même conclusion.

Dans un deuxième chapitre, nous explorons les formes d'intégration verticale pratiquées par les entreprises du luxe, qu'il s'agisse de mouvements vers l'amont (fabrication), l'aval (distribution) et de formes hybrides qui peuvent être mises en œuvre (quasi-intégration verticale).

Chapitre 1 : De profondes mutations dans les conditions de base du secteur du luxe

Introduction

Les entreprises du secteur du luxe ont connu une croissance très importante, et ont véritablement changé d'échelle depuis la fin des années 1970²³. Le développement successif de nombreux marchés mondiaux, du Japon à partir des années 1970 aux grands pays émergents actuels, a constitué une source de croissance quasiment continue pour les entreprises, qui a profondément bouleversé le mode de fonctionnement du secteur. Le développement conséquent de la richesse dans de nombreuses parties du globe a redessiné non seulement la cartographie du marché mais également les modalités d'approche de celui-ci par les entreprises, entraînant de profondes modifications dans les modes de production et de distribution des produits de luxe.

Cependant, il convient de relever qu'une multitude d'autres évolutions ont impacté le secteur du luxe au cours des dernières décennies. Du côté de l'offre également, les importants mouvements de délocalisation, entraînant un affaiblissement des filières productives françaises et italiennes, a eu un impact non négligeable sur les stratégies productives.

Afin d'explorer ces bouleversements, nous commencerons par présenter les conditions de base du secteur du luxe (Section I) avant de mettre en lumière l'ensemble des changements dans celles-ci qui ont redessiné les structures sectorielles (Section II) ; puis nous procéderons à une analyse des structures sectorielles et proposerons une lecture de son régime concurrentiel (Section III). Comme nous l'avons vu en préambule, il n'est pas possible de parler véritablement d'un secteur du luxe. Cependant, nous tâcherons d'appliquer au mieux les grilles et les outils d'analyse de l'économie industrielle sur ce champ particulièrement complexe à appréhender.

²³ Voir par exemple Hata (2004).

Section I : L'analyse des conditions de base du secteur du luxe

1.1. Les conditions de base de l'offre

Les déterminants de l'offre sur un marché telles que répertoriés par les économistes sont les suivants (Moati, 1995) :

- La nature du produit (complexité, diversité, transportabilité, durée de vie des produits, bien de recherche ou d'expérience, intensité technologique...),
- Les caractéristiques du processus de production (intensités factorielles, spécificités de la fonction de coût, technologies de procédés de fabrication, économies d'échelle, économies d'envergure, degré de syndicalisation des salariés...),
- Le cadre réglementaire (fiscalité, réglementation concernant la mise en marché, le produit...).

Nous allons successivement analyser chacun de ces éléments dans les paragraphes suivants.

1.1.1. Nature des produits de luxe

1.1.1.1. Caractéristiques de produits

Notre travail porte sur l'analyse d'une partie seulement des produits de luxe, à savoir les produits associés aux métiers de la mode (vêtements, sacs, chaussures). Dès lors, les caractéristiques de ces produits empruntent à deux registres différents : une dimension technique liée à leur secteur d'appartenance et une dimension d'ordre symbolique du fait de leur appartenance à l'univers du luxe.

Les produits de luxe présentent plusieurs caractéristiques selon une définition du SESSI : une faible diffusion, la moindre pertinence du critère de « prix de revient » et leur production en série limitée voire en pièce unique. Barrère et Santagata (2005) notent de surcroît que « *création et recherche sont très poussés et la qualité de la fabrication importante à tous les échelons de la réalisation. La spécificité de ces produits provient avant tout des matières premières avec lesquels ils sont fabriqués. [...] Leur fabrication et leur finition, souvent manuelles, sont recherchées* ». Au-delà de cette vision quelque peu idéalisée, il est clair qu'aujourd'hui le secteur du luxe est entré dans l'âge industriel, ce qui a amené les entreprises à développer des stratégies productives de plus grande ampleur, tout en conservant une

approche artisanale pour une partie de leur offre. Ce mouvement d'industrialisation a pu conduire certains auteurs à parler de démocratisation du luxe (voir notamment Vernier et Ghewy, 2006). Les travaux d'histoire économique ne sont pas univoques sur le sujet (J. Marseille, 1999). Les caractéristiques communes de ces biens de luxe industriel sont pour Remaury (cité par Barrère et Santagata p 242) un positionnement prix plus élevé que les objets répondant à la même fonction, une mise à distance ou pour reprendre un concept dans le registre de l'économie une organisation de la rareté, qu'elle soit réelle ou supposée, et enfin la prépondérance de la composante immatérielle dans le produit, à savoir des valeurs d'ordre symbolique, esthétique, culturelle... L'organisation de la rareté s'opère notamment via la distribution des produits, souvent qualifiée d'exclusive où le consommateur ne peut pas de lui-même trouver la référence qu'il cherche et doit s'adresser aux personnels de vente dont le discours mettra en valeur la dimension immatérielle et les différences des produits de l'entreprise avec ceux de ses concurrentes.

Pour sa part, la Commission européenne a défini, lors de décisions relatives à des acquisitions dans le secteur, le périmètre de marché des produits de luxe (produits cosmétiques, vêtements de haute couture ou de créateurs, prêt à porter de luxe pour homme et femme, produits en cuirs). Ces articles se caractérisent par leur haute qualité, leur prix relativement élevé et le fait qu'ils soient commercialisés sous une marque de prestige.

Quant aux produits de mode, leurs caractéristiques résident, comme nous l'avons dit, dans une capacité à capter l'air du temps, à susciter des phénomènes d'imitation entre consommateurs (là où le produit de luxe produit théoriquement de la distinction), et une obsolescence rapide voire provoquée et institutionnalisée par un renouvellement de l'offre quasiment permanent (Morand, 2007).

Les produits auxquels nous nous intéressons possèdent à la fois des caractéristiques liées à ces deux univers de référence. Plus précisément, si l'on s'intéresse aux caractéristiques intrinsèques de produits mode-luxe, plusieurs éléments méritent d'être relevés :

- Leur **composition** les rattache aux produits des autres segments de marché de leur secteur. Les articles de maroquinerie et de mode de luxe sont produits à partir des mêmes matières premières (tissus, cuirs, pièces métalliques, fils à coudre, doublures...) que les articles du *mass market*, la différence résidant dans le degré de qualité ou d'inventivité de ces consommations intermédiaires. Comme nous le verrons par la suite, la rareté ou la difficulté d'approvisionnement pour certaines matières

premières (cuir exotiques, soie de haute qualité) a conduit certaines entreprises du secteur à racheter leurs fournisseurs.

- De la même manière, les produits de la mode de luxe ne peuvent être réellement qualifiés de « **complexes** », dans la mesure où le nombre et le type de pièces entrant dans leur fabrication ne se distinguent pas de leurs équivalents non luxueux.
- En termes de **transportabilité**, nous sommes face à des produits souvent regroupés sous l'appellation d'équipement de la personne. Ils sont donc le plus souvent peu volumineux et d'un poids limité ce qui facilite leur transport sur des longues distances et, partant, leur vente dans toutes les parties du monde.

Il convient d'ajouter à cela que les produits semi-finis que sont les tissus, les cuirs et les divers éléments intervenant dans l'assemblage des produits finis sont également aisément transportables, ce qui contribue à un éclatement spatial important des chaînes logistiques mises en place par les entreprises. Il n'est pas rare dans le secteur de voir un tissu écru importé en Europe, teinté et ennobli en Italie avant d'être coupé et monté en vêtement par un façonnier français.

- La question de la **durée de vie** de ces produits peut être appréhendée de deux manières. L'excellence des matières et de l'exécution de ces produits leur confère une durée de vie supérieure à leurs équivalents des gammes moyennes et basses. Un certain nombre d'entreprises font de cette caractéristique un facteur de différenciation, en proposant des services de réparation pour leurs propres produits. Certains produits, conformément au schéma de Bourdieu et Delsault (voir Figure 1) voient même leur prix augmenter avec le temps ; certains produits de l'entreprise Hermès ont ainsi battu des records lors de ventes aux enchères consacrées à cette marque. Plus prosaïquement, les marques développent des discours axés sur la transmission intergénérationnelle de leurs produits, à l'instar de l'horloger Patek Philippe dont le slogan est « *Jamais vous ne posséderez complètement une Patek Philippe. Vous en serez juste le gardien, pour les générations futures...* ».

Dans le même temps, il est incontestable que le marché du luxe, à l'instar de nombreux autres secteurs où l'obsolescence des produits est régulièrement « programmée » par les acteurs, fonctionne de plus en plus selon une logique de mode. Le renouvellement cadencé de l'offre, la communication omniprésente, sollicitent le consommateur afin qu'il renouvelle ses achats bien avant l'usure de son équipement.

Cette obsolescence tient notamment au fait que les produits de luxe peuvent dans une certaine mesure être assimilés à des biens positionnels. Ces produits chargés de

« signes » sont, sitôt créés, imités par des produits de moindre qualité ce qui oblige les entreprises du luxe d'une part à protéger leurs créations et à lutter contre la contrefaçon, et d'autre part à innover sans cesse pour se différencier constamment des entreprises suiveuses²⁴.

- Enfin, une autre caractéristique importante des produits mode de luxe est leur **différenciation** poussée à l'extrême. Le luxe est en effet une industrie dans laquelle chaque acteur se réfère à son « patrimoine immatériel » (ses best-sellers passés, les produits liés à son cœur de métier historique) en y apportant les adaptations nécessaires pour rester dans « l'air du temps ». Ce qui est parfois nommé par les chercheurs en marketing ADN de marque et qui se traduit par des éléments d'identification immédiate (J-M Floch, 2004) a au moins deux fonctions : d'abord, il facilite la rencontre entre l'offre et la demande, car comme le notent Barrère et Santagata, « *il est important qu'existe un patrimoine de préférences, c'est à dire un fonds partagé par une communauté d'individus qui ont appris à lire de façon homogène les divers signes, qui mettent le même système de signifiants derrière le même système de signes* » ; ensuite il contribue à crédibiliser la création qui s'y réfère en l'ancrant dans des systèmes de valeur esthétiques préexistants chez les individus. « *Chaque maison se différencie des autres par son style – le style Chanel n'est pas le style Dior, lequel n'est pas le style Saint Laurent -, mais chez chacune aussi les créations s'inspirent d'un air commun.* » La réussite d'une collection de mode ou de luxe tient à la capacité de l'entreprise à surpasser cette tension entre le patrimoine esthétique lié à son histoire et l'actualité de ses créations. L'exemple de la renaissance de la Chanel à l'arrivée de Karl Lagerfeld est un exemple souvent analysé (J-M Floch, 2004) : « *la Maison Chanel apparaissait comme le temple de la tradition et lorsqu'en 1983 arriva Karl Lagerfeld, il n'y eut pas de rupture, mais au contraire régénérescence du patrimoine, ce dernier ayant su en effet s'inspirer du style Chanel et le respecter tout en se montrant créatif, en l'interprétant et en l'enrichissant, grâce à sa grande connaissance de l'histoire de l'art et du costume* » (Barrère et Santagata, P. 65). La créativité et la référence au passé sont donc deux moyens de différenciation puissants de leurs produits par les entreprises. Ces deux éléments sont également à la source des plus-values importantes que réalisent les entreprises, c'est à dire le surcoût qu'est disposé à payer le consommateur de ces marques. Un exemple peut illustrer ce

²⁴ Certaines enseignes du mass market, telles que Zara ou H&M font de l'accessibilité quasiment immédiate aux dernières tendances de mode le cœur de leur promesse commerciale.

phénomène de plus-value liée aux représentations, à la dimension immatérielle attachées à certains produits : certaines usines sous-traitantes travaillant pour différentes marques donneurs d'ordres, utilisent dans le processus de production certains inputs en commun. Pourtant, lors de leur mise en marché, ces produits pourront afficher des prix très variables selon le statut, plus ou moins actuel, plus ou moins luxueux, de la marque qu'ils portent. La différenciation majeure porte donc sur la dimension immatérielle des biens proposés.

Ce phénomène de différenciation subjective des produits est renforcé par l'usage important et exponentiel que font les entreprises du secteur du luxe des dépenses de publicité. Les secteurs d'activité où les entreprises du luxe possèdent un poids important se caractérise ainsi par une part des dépenses de publicité dans le chiffre d'affaires plus importante que dans la moyenne de l'industrie manufacturière. Qui plus est, les entreprises que nous avons eu l'occasion de rencontrer, qui figurent parmi les plus importantes du secteur du luxe indiquent des ratios 'dépenses de communication / chiffre d'affaires' de l'ordre de 8 à 10 % concernant leurs activités liées à la mode.

Tableau 4 - Poids des dépenses de publicité dans le chiffre d'affaires d'une sélection de secteurs d'activité (2007)

Code NAF	Secteur d'activité	Dépenses de publicité / CA HT (%)
245C	Fabrication de parfums	9,7
182C	Fabrication de vêtements sur mesure	4,2
362C	Bijouterie, Joaillerie	2,4
192Z	Fabrication d'articles de voyages, maroquinerie	1,6
193Z	Fabrication de chaussures	1,4
	Total Industrie n.c Energie	1,1

Source : Enquête annuelle d'entreprise, 2007

1.1.1.2. Intensité technologique

L'intensité technologique d'un secteur est communément mesuré par le ratio 'Dépenses en Recherche et Développement / Valeur Ajoutée'. Cette donnée apparaît faible dans les secteurs textile-habillement-cuir, qui nous intéressent pour partie. Une nouvelle fois, les chiffres les plus récents disponibles auprès d'Eurostat concernent uniquement la France et sont issus de l'enquête annuelle d'entreprise de 2007. Les ratios sont de 3,7% dans le textile et de 0,8%

dans l'habillement et le cuir, contre 6,6 % dans l'ensemble de l'industrie manufacturière. Nous sommes donc à première vue face à des activités requérant un faible investissement en recherche et développement. Le textile fait légèrement exception, étant donné le poids croissant que prennent les usages techniques dans les débouchés des entreprises, ainsi que la nature beaucoup plus capitalistique, informatisée et automatisée de cette activité. Pourtant, il serait erroné de croire que ces secteurs ne sont pas fondés sur une forme de recherche et un véritable investissement dans la créativité, qui est un véritable facteur de différenciation et une source de valeur ajoutée, comme nous l'avons vu, bien que celle-ci soit difficilement quantifiable.

Nous sommes en réalité le plus souvent en présence d'innovations non technologiques. Selon le manuel d'Oslo adopté par l'OCDE, celles-ci désignent principalement les nouvelles méthodes d'organisation ou de commercialisation mises en œuvre par les entreprises qui leur permettent d'acquérir un avantage concurrentiel sur leur marché. Ce sont essentiellement les innovations commerciales en ce qu'elles désignent les « *changements significatifs de la conception ou du conditionnement : forme et aspect, design...* » des produits qui nous concernent ici. Ces apports sont, dans l'ensemble, non brevetables, bien qu'ils soient nés d'un véritable travail de recherche d'ordre esthétique. De plus, les entreprises éprouvent également des difficultés à distinguer ce qui est du ressort du développement de nouveaux produits et de celui des coûts de production traditionnels, dans une industrie toute entière orientée vers le renouvellement permanent de son offre.

Une chose est sûre : ces innovations de marché ont eu un rôle essentiel dans l'émergence des entreprises du luxe. L'entreprise Louis Vuitton a ainsi acquis sa notoriété par l'invention des premières malles plates, alors qu'auparavant celles-ci, placées à l'arrière des voitures à cheval étaient bombées afin d'éviter le ruissellement des pluies. Hermès a tout au long de son histoire trouvé de nouveaux usages à son savoir-faire issu des métiers de la sellerie et de la fabrication de harnais. C'est ainsi à cette entreprise que l'on doit la première utilisation des fermetures à glissières (ou fermeture éclair) à un vêtement, en l'occurrence un blouson en cuir. Enfin, le style de Chanel s'est toujours défini par opposition aux couturiers parisiens, aussi bien avant qu'après la deuxième guerre mondiale, dans une recherche permanente de libération du corps de la femme.

De surcroît, et bien qu'une image d'industrie de basse technologie soit associée aux secteurs de l'équipement de la personne (du fait de leur caractère intensif en main d'œuvre qui en a fait

l'un des secteurs les plus touchés par les délocalisations vers les pays à bas coûts salariaux), l'industrie du luxe investit massivement dans le capital humain. Si les indicateurs relatifs à cette notion sont encore peu diffusés, il est clair que contrairement aux entreprises du *mass market*, les firmes du luxe jouissent de la main d'œuvre la plus qualifiée, capable d'exécuter un panel d'actions plus large afin de répondre à toutes les pistes créatives, et avec un niveau d'exigence qualitatif sans commune mesure avec le reste du marché.

Enfin, comme nous y invite Grégoire Talon (2012), il convient de sortir de l'image d'Epinal de l'artisan du luxe, produisant à la main de façon indépendante des produits selon un savoir-faire transmis selon une chaîne de compagnonnage. Certes, cette image n'est pas combattue par les entreprises du luxe, loin de là, puisqu'elle leur permet de se référer à un patrimoine immatériel qui contribue à les identifier et les différencier sur le marché. Pourtant, nombreuses sont les innovations technologiques qui interviennent aujourd'hui et complètent plus qu'elles ne s'y substituent au travail humain. Outils de CFAO (conception et fabrication assistées par ordinateur), coupe et finition des textiles aux ultrasons ou encore teintures et apprêts, nombreuses sont les innovations qui sont désormais répandues dans les filières de production et renforcent l'excellence dans l'exécution des produits.

1.1.1.3. Biens de recherche ou d'expérience ?

La dichotomie introduite par Philip Nelson (1970, 1974) entre biens de recherche et biens d'expériences part du constat que les consommateurs sont imparfaitement informés avant l'achat non seulement sur les prix, mais également sur la qualité des produits qu'ils sont amenés à acheter. Les biens d'expérience sont ceux dont la qualité ne peut être connue par le consommateur avant leur consommation effective, alors que les biens de recherche ont des caractéristiques connues par l'acheteur au moment de l'achat. Un consommateur arbitre donc entre le coût de la recherche d'informations sur les produits et le coût de l'expérience. Nelson bâtit cette distinction afin d'expliquer les structures des différents marchés, en complément des approches basées sur les fonctions de production et la taille des marchés. Il parvient à la conclusion qu'un monopole a plus de chances d'apparaître sur les marchés de biens d'expérience, où la substituabilité des produits et l'élasticité prix de la demande sont moins fortes que sur les marchés de biens de recherche.

Dans sa classification, Nelson identifie les vêtements pour femme et homme, les chaussures comme des biens de recherche. Pourtant, les produits de luxe présentent un certain nombre de

similitudes avec les biens d'expérience. Il en va ainsi du rôle de la recommandation dans l'acte d'achat. Que celle-ci provienne des pairs ou de diverses instances (presse, distributeurs, organisations professionnelles) ayant pour rôle de garantir la valeur des créations des différentes entreprises, c'est tout un système de valeur qui est proposé au consommateur de mode et de luxe.

De leur côté, Barrère et Santagata estiment que les coûts d'information sur les produits de mode et de luxe sont nuls, ce qui les classe *in fine* dans la catégorie des biens de recherche. Ceci s'explique par « *la substitution des valeurs symboliques aux contenus d'information des biens. C'est ce qui se passe lorsque, au lieu de chercher à connaître les attributs quantitatifs et qualitatifs des biens, nous faisons confiance à leur image symbolique ou bien sommes séduits par elle. Les biens symboliques sont capables de transmettre de l'information sans coût, le signe devenant le véhicule essentiel de l'information.* » Dans cette optique, la dimension immatérielle attachée aux produits de luxe pourrait constituer aux yeux des clients une garantie de la qualité des biens.

1.1.2. Caractéristiques du processus de production

Comme nous l'avons vu, le secteur du luxe se distingue des autres par le fait que la valeur de ses produits s'expliquent autant par les caractéristiques de son processus de production que par la communication qui est faite autour de celui-ci (existence savoir-faire rares, références historiques...). Voici quelques éléments objectifs permettant de décrire ce processus :

- Des activités intensives en main d'œuvre. Il n'est guère surprenant de constater que les métiers du luxe mobilisent des métiers liés à « la main ». En prenant pour référence les secteurs du textile, de l'habillement et du cuir en France, la part des dépenses de personnel dans la valeur de la production était en 2009 de 29% dans le textile, de 31% dans l'habillement et de 34% dans les métiers du cuir, contre seulement 22% en moyenne dans l'industrie manufacturière. D'ailleurs, il faut signaler que les différentes fédérations professionnelles représentant en France les secteurs de la mode, sur lesquels se fondent une partie de l'industrie du luxe, appartiennent au CLIMO (Comité de Liaison des Industries de Main d'Œuvre), à savoir l'Union des Industries Textiles (UIT), l'Union Française des Industries de l'Habillement (UFIH), Fédération Française de la Chaussure (FFC), Fédération Française de la Maroquinerie et Articles de Voyages (FFMAV),

Fédération Française de la Tannerie-Mégisserie (FFTM). Toutefois, il n'est pas inexact de parler d'industrialisation du secteur du luxe, et ce travail de thèse qui illustre notamment le poids croissant de certaines marques dans la fabrication industrielle en est un symptôme. Cela étant, les machines utilisées restent la plupart du temps relativement simples (machines à coudre...) et le degré d'avancée technologique des entreprises généralement limité.

En tout état de cause, les fonctions de production des entreprises du luxe sont difficiles à appréhender pour plusieurs raisons : d'abord le contenu en facteur des produits ne peut être défini que dans des processus de production répétés et normalisés. Or, les entreprises produisent à la fois des produits en exemplaire unique, qui mobilisent des ressources humaines, techniques et financières de façon aléatoire, et des produits en grande série. Du fait du renouvellement constant de l'offre, mobilisant selon les collections des techniques générant des coûts différents, il apparaît également complexe de modéliser les schémas de production dans l'industrie mode-luxe. De surcroît, il semble difficile d'établir une relation directe entre coûts de production et output de l'entreprise. Cela tient notamment au caractère créatif de l'activité : les quantités de travail et de capitaux engagés dans une collection ne sont pas homothétiquement proportionnelles avec leur produit au final, la créativité ne se décrétant pas.

- Un faible poids des inputs dans le prix final des produits. Une des grandes spécificités de l'industrie du luxe réside, nous l'avons vu, dans la composante immatérielle associée aux produits, qui contribue de façon prépondérante à la valeur finale des articles vendus par les entreprises. En vertu de la rente dont bénéficient les marques, de leur prise de contrôle sur leur chaîne de valeur et le cumul des marges qui en résulte, il n'est pas rare de voir un produit fini acheté 100 à un sous-traitant être revendu 900 par la firme (dans le cas où elle applique un coefficient multiplicateur de 3 en sa qualité de grossiste et à nouveau de 3 en tant que détaillant). Le coût effectif des matières et de la main d'œuvre est donc limité à la portion congrue au regard du prix final du produit.

- Des marques puissantes qui permettent des économies d'envergure. A partir d'un même savoir-faire, les entreprises du luxe sont capables de créer des produits appartenant à différents univers de produits (habillement masculin, féminin, accessoires de mode...) à des coûts inférieurs à ce qu'ils seraient s'ils étaient produits par des entreprises différentes et spécialisées chacune dans un seul type de produits. La polyvalence des équipes et l'utilisation de même matériau constituent en effet un avantage en termes de coûts.

La formalisation traditionnelle de ce type d'économie est la suivante :

$$C(X_1, X_2) < C(X_1, 0) + C(0, X_2)$$

Le coût de production des produits de mode incluant des facteurs de production similaires, leur production jointe peut rendre leur affectation plus efficace et permettre une économie de la sorte.

- Des modèles productifs différents selon le degré de diffusion des produits. Nous l'avons dit, les entreprises du luxe proposent des produits selon divers degrés de diffusion. Historiquement, c'est du créneau de la fabrication sur-mesure que les firmes tirent leur légitimité (haute couture, commandes spéciales...). Pourtant, il est établi depuis longtemps que ces activités, le plus souvent internalisées par les entreprises, ne sont pas leur principale source de revenus et qu'elles ont développés des schémas de production leur assurant une rentabilité et un développement plus important²⁵. Plusieurs modèles productifs coexistent donc au sein des entreprises du luxe. D'abord les séries courtes (commandes sur mesure, pièces de défilés, prototypes...) sont le plus souvent développées en interne, parfois avec l'appui de l'écosystème qui existe dans les grandes capitales de mode (fournisseurs du luxe et de la haute couture en tissu, matériaux...). Les productions en série sont en revanche souvent confiées à des sous-traitants en province ou à l'étranger après un processus d'industrialisation (gradation, élaboration des fiches techniques...). Cela étant, cette dichotomie entre l'interne et l'externe, entre l'artisanat et le monde industriel ne correspond pas à la réalité, où l'on assiste plutôt à une forme d'intrication entre ces deux pôles. Ainsi, la fabrication des fameux carrés de soie par Hermès mêle-t-elle les apprêts industriels qui donnent à la soie son toucher et le « roulottage », opération manuelle qui consiste à coudre le contour du carré.

1.1.3. Cadre réglementaire

Le cadre réglementaire qui s'impose aux entreprises du luxe n'est guère différent de celui auquel font face les autres secteurs. Seuls trois éléments méritent d'être signalés :

1. L'univers du luxe est marqué par des effets externes puissants (Bomsel et al. 1995). Ceux-ci peuvent apparaître au sein d'une même entreprise, par exemple lorsque l'activité

²⁵ Le poids des différents segments de produits dans l'activité des maisons de couture parisiennes est disponible dans l'enquête économique annuelle de la Fédération Française de la Couture.

d'une maison de couture permet de vendre des produits dérivés tels que des parfums portant la même marque et pourtant créés par une autre entreprise, mais aussi entre les entreprises. On constate par exemple que les entreprises tendent à localiser leurs boutiques à proximité immédiate de leurs concurrents ; toutes trouvent en effet dans cette présence conjointe une source de légitimation, de valorisation réciproque. De même, on constate dans tous les pays européens l'existence de club d'entreprises du luxe (Comité Colbert en France, Fondazione Altagamma en Italie, Walpole au Royaume-Uni), lesquels sont désormais regroupés au sein de l'ECCIA (European Cultural and Creative Industries Alliance). Ces clubs fonctionnent généralement sur le principe de la cooptation ou du parrainage, à l'instar d'une instance comme la Fédération Française de la Couture et du Prêt-à-Porter des Couturiers et Créateurs. Autrement dit, les acteurs en place ont dans une certaine mesure la capacité d'accepter ou de refuser la présence de leurs compétiteurs. Au niveau juridique, pointons également le fait que le terme « haute couture » ne peut être utilisé par n'importe quelle entreprise. Ce label est décerné par le Ministère Français de l'Industrie sur la base d'un certain nombre de critères et est devenu un outil de promotion de nouvelles entreprises à travers le statut plus souple de membre invité.

2. Les entreprises du luxe utilisent massivement un régime de distribution particulier, nommé « distribution sélective ». Ce régime leur donne le droit de sélectionner, sur la base d'un certain nombre de critères, les distributeurs qui seront seuls habilités à vendre leurs produits. Les entreprises doivent néanmoins respecter les législations européenne et nationale sur le sujet qui a pour but d'éviter les accords entre fabricants et distributeurs agréés qui peuvent conduire à un refus de vente aux distributeurs non agréés et créer une distorsion de la concurrence entre distributeurs. Plusieurs jugements, relatifs notamment à la vente de marques de parfums par des sites Internet, ont établi une jurisprudence selon laquelle une entreprise peut être fondée à sélectionner ses distributeurs sans que cela puisse être considéré comme une entrave à la concurrence, dans certains cas précis. L'un de ces cas est précisément celui des produits de luxe, dont la nature suppose une certaine sélectivité de leur distribution afin de préserver leur image de marque et garantir la qualité de leur commercialisation. D'autres produits que les articles de luxe peuvent également prétendre à une distribution sélective, à l'instar des produits témoignant d'une grande complexité technique (horlogerie, informatique...).

3. La question du marquage d'origine des produits (le *Made In*) possède une importance particulière dans l'univers du luxe, supposé encore produire dans ses berceaux d'Europe

de l'Ouest (France, Italie voire Suisse). Pourtant, un certain flou règne encore sur cette notion, ce qui n'est pas sans conséquences sur les stratégies productives des entreprises. D'abord, en ce qui concerne les produits fabriqués ou importés et vendus en Europe, aucune obligation d'origine des produits n'a à être signalée. La présence d'un Made In est donc facultative et du seul ressort du fabricant ou de l'importateur. En ce qui concerne, comme c'est souvent le cas, des produits dont la chaîne de fabrication est globalisée entre pays européens et extra-européens, plusieurs critères peuvent être utilisés pour définir l'origine du produit : citons notamment celui de la valeur ajoutée (les produits seront considérés comme originaires du pays dans lequel ils sont assemblés, lorsque la valeur acquise résultant des opérations de montage et de l'incorporation des pièces originaires du pays considéré, représente au moins 45 % de leur prix départ usine) et celui de l'ouvraison spécifique (l'action qui donne sa forme quasiment complète au produit, par exemple l'assemblage d'une chemise ou d'un pantalon).

En ce qui concerne les produits vendus hors de l'Union Européenne, ce sont les législations nationales du pays où sont exportées les marchandises qui s'appliquent. Certains comme les Etats-Unis, le Japon ou la Chine ont mis en place des règles de marquage d'origine obligatoire.

Les pays possédant encore un outil industriel développé dans les secteurs textile-habillement-cuir sont ceux qui en Europe poussent le plus fortement à un marquage d'origine contraignant, afin de protéger leurs entreprises de la concurrence étrangère. L'Italie a donc décidée de faire cavalier seul en mettant en place un système national pour l'obtention du « *Made in Italy* ». Pour ce faire, au moins deux des quatre étapes de fabrication des produits textiles finis doivent avoir eu lieu en Italie (filature, tissage, ennoblissement, confection).

Tableau 5 - Eléments notables dans les conditions de base de l'offre

Nature du produit	<p>Une durée de vie plus longue que les produits traditionnels mais un raccourcissement lié aux effets de mode</p> <p>Un produit intensif en main d'œuvre, mais une main d'œuvre très qualifiée</p> <p>Des produits fortement différenciés, porteurs d'une identité de marque</p> <p>De faibles investissements en actifs physiques mais des barrières à l'entrée importantes (marque, distribution...)</p>
Caractéristiques du processus de production	<p>Des économies d'envergure importantes</p> <p>Un faible poids des inputs dans la valeur finale des produits</p> <p>La coexistence de plusieurs modèles de production selon le degré de diffusion</p>
Cadre réglementaire	<p>De forts effets de réseau (cooptation entre marques, proximité des boutiques...)</p> <p>Un cadre réglementaire mouvant, notamment concernant le marquage d'origine des produits et la distribution</p>

1.2. Les conditions de base de la demande

Nous avons, dans le préambule de cette thèse, donné plusieurs éléments qui caractérisent la demande de produits de luxe. Rappelons que la consommation finale de luxe :

- Se porte sur des produits qui possèdent à la fois une forte valeur matérielle (différenciation verticale) couplée à une puissante valeur immatérielle et symbolique en vertu des représentations attachées aux marques.
- Est marquée à plusieurs niveaux par des phénomènes de signalisation, d'abord entre les entreprises et les consommateurs afin de témoigner de la qualité des produits, puis entre les consommateurs entre eux dans ce qui s'apparente à une économie des biens positionnels. Outre leur fonction initiale (se vêtir ou permettre de transporter des objets) les produits de luxe ont également une fonction d'ordre plus statutaire. Ces produits apparaissent dès lors comme très peu substituables avec les produits relevant de segments différents des mêmes secteurs d'activité.
- Se caractérise par une élasticité de la demande non linéaire avec les prix et corrélée positivement ou négativement avec les préférences des autres individus, ainsi que l'a montré Leibenstein.

Ajoutons plusieurs éléments qui façonnent également la demande sur ce marché :

- Au-delà de la seule élasticité-prix, il convient d'analyser d'autres ressorts de la consommation de produits de luxe. Les travaux de Dubois et Duquesne (1993) mettent en évidence un lien de causalité directe entre niveau de revenus et consommation d'articles de luxe, mais également une relation, certes moins puissante, entre le niveau culturel (appréhendé via l'ouverture au changement culturel et sociétal, d'après une méthodologie du cabinet RISC) et cette même consommation. D'autres auteurs ont également montré que ce type de consommation était motivé par la vision que les enquêtés avaient de leur objectifs de vie (voir notamment Sukhdial, Chakraborty et Steger 1995). Tous ces travaux sont basés sur des régressions linéaires entre variables sociodémographiques et propension à l'achat de produits de luxe.

La demande pour les produits de luxe est fortement stratifiée. En écho à la déclinaison de l'offre mise en œuvre par les entreprises (produits sur-mesure, produits en séries courtes, produits de diffusion), les consommateurs appartiennent à différentes catégories. Ceux pour qui la consommation de luxe reste exceptionnelle sont ainsi parfois nommés « excursionnistes ». C'est l'émergence de cette catégorie qui explique principalement le développement du marché du luxe, la clientèle fidèle représentant une partie beaucoup plus faible des ventes (Chevalier et Mazzalovo, 2008).

Une étude menée par Goldman Sachs (2010) a d'ailleurs mis en évidence une forte corrélation entre l'importance de la classe moyenne dans le monde et la taille du marché du luxe, ce qui peut sembler contre-intuitif, les produits de luxe ayant la réputation de s'adresser à une clientèle aisée ou riche. Ce faisant, le secteur du luxe ne fait que poursuivre le mouvement qui l'a toujours caractérisé (cf. Henri Baudrillart, 1880), passant d'une clientèle aristocratique à une clientèle bourgeoise aujourd'hui de plus en plus diverses.

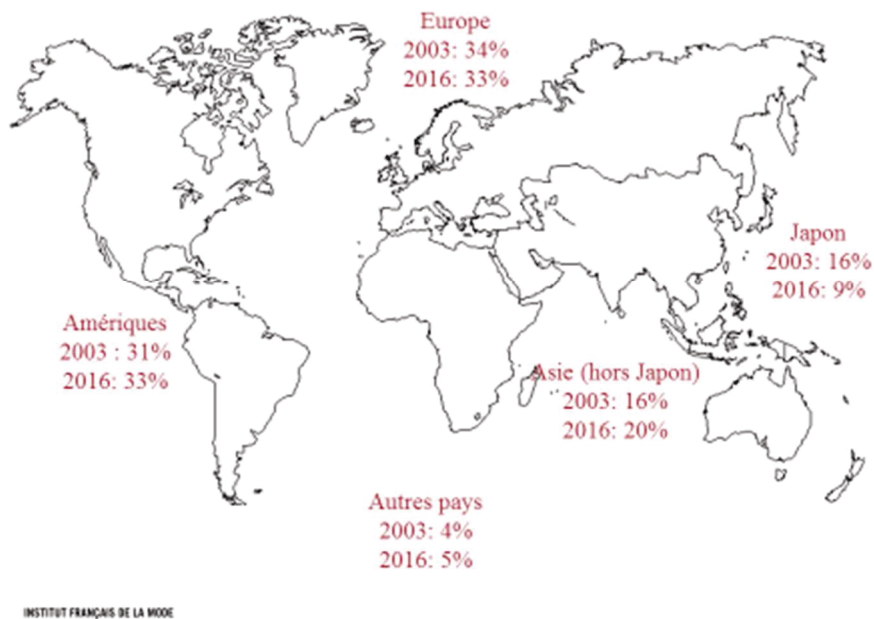
- Outre ce phénomène que d'aucuns nomment démocratisation du luxe, l'autre élément majeur concernant la clientèle du luxe est que celle-ci est encore plus mondialisée que par le passé. Qu'il s'agisse de la haute couture ou de l'artisanat de haute qualité, le marché américain a été la principale source de revenus pour les entreprises françaises du luxe. Central au début du XX^e siècle, ce marché a sensiblement décliné avec la crise des années 1930. Mais il a continué d'assurer aux couturiers français un développement conséquent de leur activité après la deuxième guerre mondiale (Verley, 2006).

Luxe et internationalisation vont systématiquement de pair. Le marché du luxe a en effet été le premier à se structurer au niveau mondial et ce pour trois raisons : 1/ Dans un contexte où les coûts de transport sont importants, seuls les produits jouissant une élasticité-prix positive ou nulle, ce qui est le cas des articles de luxe, peuvent être exportés, le surcoût lié au transport n'aura pas d'impact négatif sur la consommation. Les produits traditionnels sont en revanche pénalisés et sont peu exportés quand les coûts de transports sont significatifs. 2/ De surcroît, les produits de luxe s'adressent à une frange minimale de la population, aussi l'étroitesse du marché intérieur peut représenter un handicap pour le développement des entreprises, qui sont donc naturellement orientées vers l'export. Selon les derniers chiffres de l'ECCIA, 60 % du chiffre d'affaires des entreprises européennes du luxe provient d'exportations au-delà des frontières de l'Union. Ce chiffre grimpe le plus souvent à 90% d'exportation en dehors du pays d'origine de l'entreprise. 3/ Enfin, les produits de luxe sont imprégnés par l'identité culturelle des pays qui les a vu naître, ils sont le produit d'une certaine socio-culture et n'ont donc pas d'équivalent à l'étranger. Dès lors, ils sont aisément exportables.

Pour Soavi (in Marseille, 1999), les produits européens s'exportaient essentiellement vers l'Europe au début des années 1920. Depuis divers zones ont par leur dynamisme permis le développement des firmes du luxe : d'abord les Etats-Unis, puis le Japon à partir du milieu des années 1970 et jusqu'au début des années 2000 et enfin les pays émergents, les fameux BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine).

Le marché global du luxe, si l'on s'en tient à l'équipement personnel (habillement, accessoires, parfums...), était estimé à 249 milliards d'euros en 2016. Bien que plusieurs crises majeures (crise asiatique en 1997, 11 septembre et éclatement de la bulle Internet en 2001, crise des subprimes, puis crise économique et crise de l'euro dans les années récentes) soient intervenus, ce marché témoigne d'une forte capacité de résilience. Le marché du luxe est corrélé avec la croissance économique mondiale mais affiche un rythme de progression près de deux fois supérieur à celle-ci.

Figure 5 - Les ventes de produits de luxe par zones géographiques



Source : Altagamma, Bain & Company

- Concernant le mode d'achat des consommateurs de luxe, de nombreuses dimensions rentrent en ligne de compte. Outre les cinq facteurs fonctionnels de choix de leurs circuits de distribution par les consommateurs, tels qu'ils ont été définis par la littérature traditionnelle sur le sujet, à savoir l'assortiment, la variété des prix, la réponse aux besoins, l'adaptation des heures d'ouverture et de la localisation, Sanguanpiyapan et Jasper (2010) identifient cinq autres critères non fonctionnels propres aux clients de la joaillerie, et par extension des entreprises du luxe : citons notamment l'interaction avec la force de vente, le plaisir éprouvé dans l'achat, ou l'information sur les tendances nouvelles. L'achat de produits de luxe présente donc certaines spécificités propres à la nature des produits qui appellent un engagement plus important des vendeurs. Ces derniers ont un rôle stratégique dans la représentation de la marque et de son univers, dans la valeur ajoutée immatérielle du produit... Dans la plupart des cas, ces éléments justifient le fait que les entreprises du luxe privilégient de plus en plus la vente au sein de leur propre réseau de boutiques, plutôt que via des distributeurs externes (boutiques multimarques, grands magasins...).

Tableau 6 - Eléments notables dans les conditions de base de la demande

Croissance	Une forte dynamique de la demande, particulièrement dans les marchés émergents
Elasticité prix de la demande	Des élasticités-prix de la demande qui sont variables selon les types de consommateurs
Produits de substitution	Plusieurs degrés de substitution possibles : selon la fonction du produit ou sa dimension symbolique
Modalités d'achat	Achats individuels réalisés le plus souvent dans les succursales des différentes marques

Les éléments que nous venons de présenter témoignent d'un certain nombre de spécificités de l'industrie, des entreprises et des consommateurs de luxe. La section suivante présente les principales évolutions dans les conditions de base du secteur intervenues au cours des dernières décennies afin de comprendre quelles pourraient être les sources des évolutions dans la stratégie des entreprises.

Section II : De profonds bouleversements dans l'environnement des entreprises du luxe

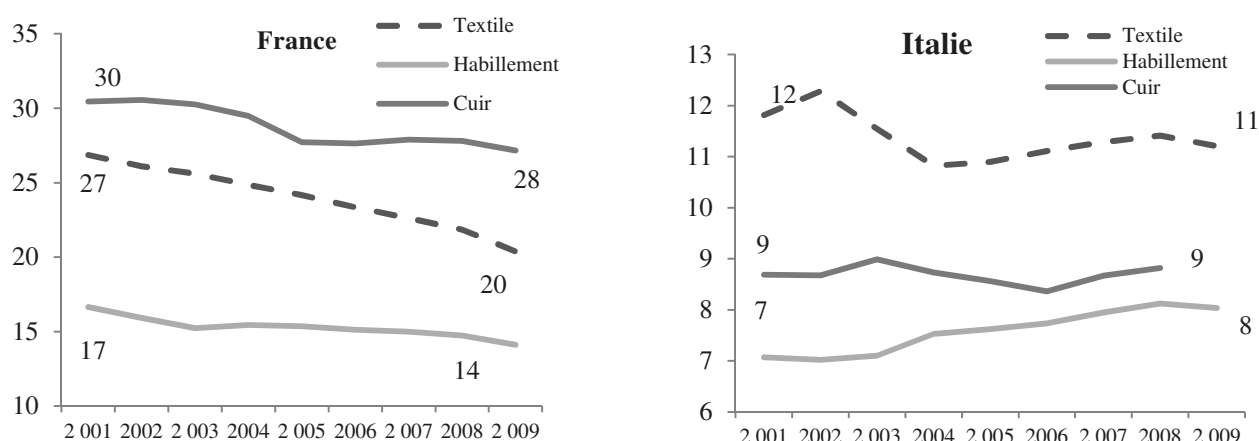
2.1. Evolution dans les conditions de base de l'offre

Les évolutions majeures intervenues au cours des années récentes et qui influencent les structures sectorielles sont de plusieurs ordres :

- Une internationalisation de la concurrence. L'émergence de marques de luxe ou de prestige a été possible dans ces pays par l'invention *ex nihilo* d'une identité culturelle dans la mode. C'est notamment le cas des designers américains (Ralph Lauren, Tommy Hilfiger...) qui se réfèrent constamment au style de vie WASP et aux tenues en vogue sur les campus de la Ivy League. De plus, les designers américains occupent une place croissante dans le secteur, qu'il s'agisse de Marc Jacobs, Tom Ford ou Rick Owens. Toujours dans le secteur de la mode, où nous l'avons dit, l'Italie accusait jusque dans les années 1980 un retard important par rapport aux entreprises françaises, la concurrence entre les deux pays est de plus en plus acerbée. Pour combler son déficit de crédibilité, les industriels italiens, ainsi que l'a montré Carlo Marco Belfanti, ont

crée de toutes pièces l'idée d'une continuité entre la Renaissance Italienne et l'actuelle activité des maisons de mode. Degoutte (2007) met en avant d'autres facteurs de succès de la mode italienne. D'abord, le fait que contrairement à la France où les univers de la mode et de la couture n'ont que peu de relations avec les industriels nationaux de l'habillement, les créateurs italiens sont souvent étroitement soutenus par les groupes industriels transalpins (c'est notamment le cas de Giorgio Armani, longtemps associé au groupe GFT). Ensuite, la filière de production italienne a beaucoup mieux résisté que l'industrie française à la crise de la fin des années 1970 et du début des années 1980. Aujourd'hui encore, la filière italienne regroupe de multiples métiers qui ont disparu en France, notamment dans l'amont (filature, tissage, ennoblement). De fait, l'organisation en réseau des entreprises italiennes du secteur de la mode leur a permis de s'adapter mieux que d'autres au régime de croissance post-fordiste, marqué par une forte volatilité de la demande, qui appelle des structures productives flexibles. Nous renvoyons le lecteur vers la littérature consacrée aux districts industriels italiens et aux systèmes productifs locaux (voir notamment Becattini, 1998, Bigarelli, in Courault et Trouvé, 2000). Paris (2010) met pour sa part la réussite de ce système en perspective avec les changements intervenus sur le marché italien de la mode, en lien avec de nombreuses évolutions sociétales au tournant des années 1960. De même, de nombreuses marques de création de mode proviennent désormais de Belgique, du Japon. Dans ce dernier pays, l'action des grands groupes textiles pour les créateurs a également joué un rôle important dans leur développement à l'international.

Graphique 1 - Taille moyenne des entreprises (2001-2009)



Source : UNEDIC, Sistema Moda Italia, Eurostat, 2012

- La financiarisation croissante du secteur du luxe en particulier. Cette mutation profonde permettra notamment l'émergence de grands groupes multimarques en France et en Italie, groupes qui ne sont pas forcément cotés dans leur pays d'origine. Le groupe LVMH, né de l'association de la famille Vuitton avec les descendants des fondateurs des maisons de champagne Moët et Chandon et de cognac Hennessy, a au fur et à mesure pris position dans les maisons Givenchy, Kenzo, Céline, Guerlain, Chaumet. Le rachat de certaines de ces maisons s'est accompagné par un bouleversement complet de leur modèle économique. Un peu plus tard, le groupe PPR fera entrer en son sein le groupe Gucci qui contrôle notamment Balenciaga et Yves Saint Laurent. Hermès a racheté le chausseur John Lobb, ainsi que les cristalleries de Saint-Louis ou l'orfèvre Puiforcat. Créé par le fondateur d'André, le groupe EPI possède JM Weston, les vêtements Bonpoint... Côté italien, le groupe Prada a racheté les chaussures britanniques Church's. Citons enfin le groupe suisse Richemont (Cartier, Van Cleef & Arpels...) dont l'essentiel de l'activité est centré sur l'horlogerie et la joaillerie, bien qu'il possède une division mode regroupant les marques Chloé et Azzedine Alaïa. Ces associations de maisons dont les métiers sont différents permettent tout de même l'apparition de synergies, notamment en termes de communication et de commercialisation, où le fait de disposer de plusieurs marques fortes accroît le pouvoir de négociation des groupes sur les prix.

Tableau 7 - Les principales maisons de mode de quelques groupes

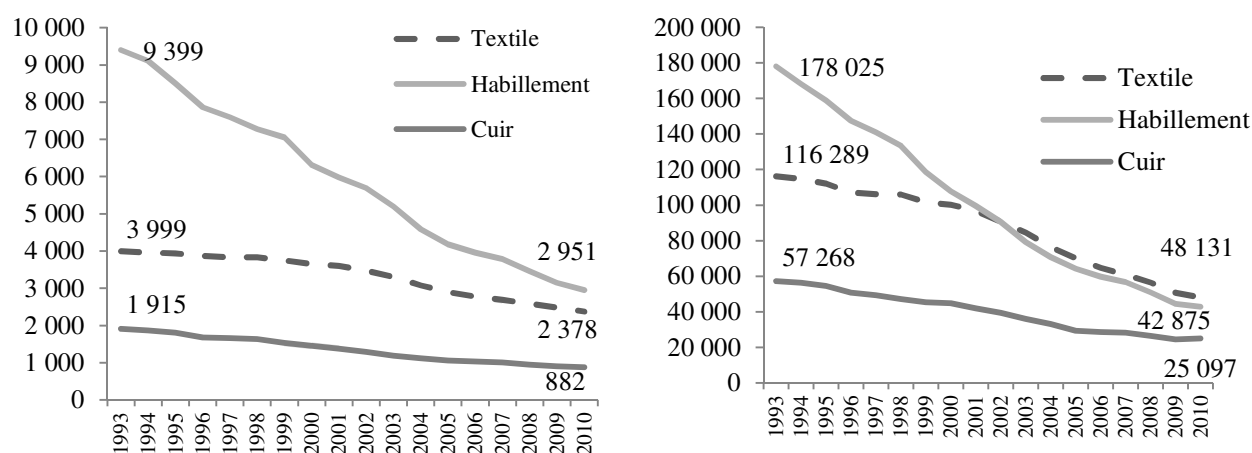
LVMH	Kering (ex-PPR)	Prada	Della Valle Group
Louis Vuitton	Gucci	Prada	Tod's
Céline	Bottega Veneta	Miu Miu	Hogan
Givenchy	Yves Saint Laurent	Church's	Fay
Fendi	Balenciaga	Car Shoe	Roger Vivier

Source : Rapports annuels d'entreprises

Cette financiarisation croissante de l'activité a, à n'en point douter, un impact sur les stratégies d'entreprises dans le secteur, car celles-ci doivent rendre des comptes tous les trimestres à leurs actionnaires et peuvent être incitées à privilégier le court terme (développement rapide de l'entreprise par de nouveaux produits ou de nouvelles ouvertures de boutiques) au long terme (maintien de la rareté et de l'exclusivité des produits, de la marque). Ce risque semble à ce jour relativement faible car les entreprises du luxe savent jouer sur les différents registres de la rareté pour maintenir leur image d'exclusivité aux yeux des consommateurs, ainsi que l'a montré Catry (2007).

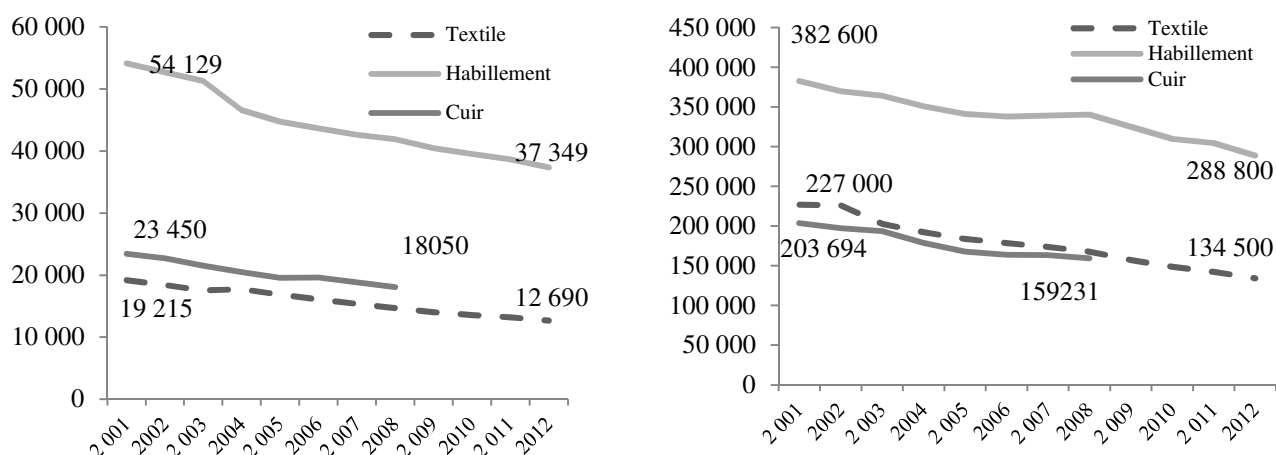
- La libéralisation du commerce mondial. Le commerce mondial de textiles et d'habillement a été régi jusqu'en 1994 par l'accord multi-fibres (AMF) mis en œuvre par l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), date à laquelle est entré en vigueur l'accord sur les textiles et vêtements (ATV). Ces régimes sont considérés comme transitoires et accompagnent peu à peu la libération des échanges entre pays. De la même manière, les conditions d'établissement de filiales à l'étranger par les entreprises européennes se sont considérablement simplifiées. Quelques pays contrôlent encore néanmoins l'implantation de firmes étrangères sur leur sol, et exigent la présence d'un partenaire local détenant la majorité du capital. Cette évolution a quoiqu'il en soit eu un impact majeur sur les stratégies de distribution des entreprises du luxe.
- L'attrition de la base productive européenne. Le corollaire de cette ouverture des frontières aux marchandises venues du monde entier a été la déstabilisation des activités productives en Europe de l'Ouest, et particulièrement en France où de puissants mouvements de délocalisation sont apparus. L'affaiblissement des structures productives dans les secteurs textile-habillement-cuir a été spectaculaire comme en témoignent les statistiques suivantes.

Graphique 2 - Nombre d'établissements et effectifs en France (1993-2010)



Source : UNEDIC, 2011

Graphique 3 - Nombre d'établissements et effectifs en Italie (2001-2012)



Source : Sistema Moda Italia, Eurostat, 2013

Certes, toutes les entreprises françaises du textile et de la confection ne travaillent pas pour l'industrie du luxe. Cela étant, il est clair que les maisons de luxe sont des donneurs d'ordres de plus en plus essentiels car ils sont vus comme étant les seuls susceptibles de défendre une fabrication française. Plusieurs mouvements de délocalisation ont de fait touché l'Hexagone, privant progressivement les entreprises

de fabrication des commandes de la part des marques et des distributeurs français. Parat (1997) distingue ainsi trois vagues de délocalisation ayant touché l'habillement français : dès les années 1960-1970, un mouvement de délocalisation est observé, qui concerne alors essentiellement les produits basiques fabriqués en grandes séries et peu sensibles aux fluctuations de la demande. Puis dans les années 1980, les fabricants et donneurs d'ordres se tournent massivement vers les pays du Bassin méditerranéen (Maroc, Tunisie) soit pour y implanter des unités de production (filiale ou participation dans une unité de production locale), soit pour y acheter en négoce des produits finis. A partir des années 1990, une nouvelle carte du *sourcing* se dessine : les zones proches (Europe de l'Est, Bassin méditerranéen) se voient confier les séries courtes ou à forte valeur ajoutée par les donneurs d'ordres, tandis que le grand import asiatique sert les productions en volume peu différenciées.

Cela a impliqué que les industriels français de l'habillement se mettent à travailler pour les maisons de couture et de luxe, ce qui n'était historiquement pas le cas. Ces deux types d'acteurs sont encore à ce jour représentés par deux fédérations professionnelles distinctes. Les couturiers français se sont en effet principalement développés, jusque dans les années 1990 grâce aux clients étrangers (principalement confectionneurs et distributeurs, d'abord américains puis japonais) qui leur achetaient leurs collections, le droit de reproduire les modèles présentés lors des défilés ou celui d'apposer leur griffe sur leurs produits. Un système de licences de fabrication et de distribution est alors en place : un industriel étranger signe avec la maison un contrat qui lui confère le droit d'apposer sa marque sur ses produits en contrepartie d'une redevance, exprimée le plus souvent par un pourcentage sur les ventes réalisées (nommé *royalties*). Un autre système se met en place en parallèle : toujours via des accords de licences, les couturiers lancent leurs propres marques de prêt-à-porter (Saint Laurent Rive Gauche, Givenchy Nouvelle Boutique, Miss Dior, Ungaro Parallèle) qu'ils vendent et exportent. Enfin, un troisième modèle de production s'ajoutait aux deux premiers : la production en séries courtes destinées aux quelques boutiques que les marques possédaient à cette époque là. Rappelons par exemple qu'en 1994, Christian Dior Couture ne contrôlait que 6 points de vente dans le monde.

Courault et Doeringer (2008) placent le basculement du bassin de production choletais vers les donneurs d'ordres du luxe au tournant des années 1980, lorsque les grandes unités productives ont peu à peu disparu et que les stratégies gagnantes, à l'instar de ce

qui a pu être observé en Italie, étaient la flexibilité et la réponse aux marchés de niche à forte valeur ajoutée, tels que la confection de luxe.

Cette nécessaire montée en gamme du secteur industriel français est la conséquence directe de la mondialisation de la concurrence dans le secteur du prêt-à-porter et des accessoires. Les travaux de Martin et Méjean (2014) mettent clairement en évidence une hausse de la qualité des produits français dans les secteurs où ils sont soumis à une concurrence en provenance des pays à bas salaires. A partir d'une analyse de la qualité d'une série de biens exportés par la France entre 1995 et 2005, ils concluent à une hausse de celle-ci de plus de 11 % lors de la période sous revue.

Aujourd'hui, la physionomie de la filière habillement s'en trouve complètement bouleversée. Trois profils d'entreprises très différents se côtoient (SESSI, EAE 2007) :

1/ Les donneurs d'ordres.

Les firmes donneuses d'ordres en France sont de moins en moins nombreuses, passant de près de 400 à la fin des années 1990 à moins de 200 aujourd'hui. Pourtant, la baisse de leurs effectifs a été beaucoup plus limitée que le nombre d'entreprises, ce qui signifie que ce maillon de la chaîne est celui qui a le plus progressé au cours des dernières années. Le chiffre d'affaires réalisé par les donneurs d'ordres a sensiblement progressé, passant de 6 à 7,4 milliards d'euros en dix ans. Les performances de ces acteurs sont enviables : un chiffre d'affaires par salarié qui atteint presque 400 000 € ; un taux de marge de 46 %, de même que le taux d'exportation. Cependant, ces entreprises sont peu intégrées comme en témoigne le ratio 'Valeur Ajoutée / Chiffre d'affaires' qui atteint 21 % en 2007.

Tableau 8 - Indicateurs clés concernant les donneurs d'ordres du secteur de la mode

Donneurs d'ordres	1998	2002	2007
Nombre d'entreprises (+ de 20 salariés)	397	326	203
Effectifs employés	22 341	23 249	18 965
CA H.T (M€)	5 997	6 773	7 393
CA / personne (K€)	268	291	390
Taux de valeur ajoutée	19%	21%	21%
Taux de marge	32%	37%	46%
Taux d'exportation	30%	34%	46%

Source : SESSI, Enquêtes annuelles d'entreprises

2/ Les façonniers.

A l'opposé, les façonniers, qui se concentrent sur la seule fabrication et vendent des minutes de confection aux donneurs d'ordres, ont été les grands perdants de la mondialisation du secteur. Le nombre d'entreprises entrant dans cette catégorie est passé de près de 600 en 1998 à un peu plus de 100 aujourd'hui et les effectifs ont fondu, perdant plus de 28 000 emplois en dix ans. Fortement intégrées (leur taux de valeur ajoutée atteint 80 %), elles ne dégagent aucune marge et n'ont pas d'ouverture à l'export.

Tableau 9 - Indicateurs clés concernant les façonniers du secteur de la mode

Façonniers	1998	2002	2007
Nombre d'entreprises (+ de 20 salariés)	583	322	115
Effectifs employés	33 632	17 060	5 209
CA H.T (M€)	858	400	137
CA / personne (K€)	26	23	26
Taux de valeur ajoutée	71%	78%	80%
Taux de marge	2%	2%	-3%
Taux d'exportation	9%	7%	9%

Source : SESSI, Enquêtes annuelles d'entreprises

3/ Les comptes propres

Une troisième catégorie intermédiaire concerne les entreprises mixtes, souvent des fabricants ayant développé leur propre marque, ce qui leur permet de dégager une petite marge et de trouver des débouchés à l'international. Ce profil d'entreprises nous intéresse moins car il concerne peu l'univers du luxe.

Tableau 10 - Indicateurs clés concernant les structures mixtes du secteur de la mode

Structures mixtes	1998	2002	2007
Nombre d'entreprises (+ de 20 salariés)	403	322	276
Effectifs employés	37 702	29 262	23 535
CA H.T (M€)	3 187	3 532	3 731
CA / personne (K€)	85	121	159
Taux de valeur ajoutée	35%	31%	30%
Taux de marge	12%	21%	18%
Taux d'exportation	28%	35%	36%

Source : SESSI, Enquêtes annuelles d'entreprises

Ces quelques chiffres montrent, à partir de l'exemple de l'habillement français, le profond bouleversement qu'a connu la filière du luxe. Les pouvoirs de marché ont radicalement changé entre des donneurs d'ordres qui sont quasiment devenus les principaux employeurs dans la filière, qui concentrent la valeur ajoutée immatérielle des produits et bénéficient de marges confortables, et des sous-traitants qui certes apportent la valeur ajoutée matérielle, mais sont dans une situation économique quasiment intenable.

La situation est comparable dans le secteur de la maroquinerie, où déjà en 2005 les donneurs d'ordres du luxe étaient à l'origine de 75 % du chiffre d'affaires des fabricants (SESSI, La Maroquinerie, 2007).

Tableau 11 - Eléments notables dans l'évolution des conditions de base de l'offre

Entreprises et concurrence	Une internationalisation de la concurrence avec l'émergence de compétiteurs intra et extra-européens
Caractéristiques du processus de production	Attrition de la base productive européenne
Cadre réglementaire	Ouverture progressive des marchés mondiaux et intrication croissante des économies Financiarisation de l'économie

2.2 Evolution dans les conditions de base de la demande

L'évolution la plus structurante, concernant les conditions de base de la demande, est bien évidemment la croissance faramineuse affichée par ce marché. Les sources sur le sujet sont nombreuses :

- Le cabinet Bain & Company publie chaque année une estimation de l'évolution du marché du luxe et de ses principaux segments. Analysés de 1994 à 2016, ses données témoignent d'une croissance annuelle moyenne de 5 % par an, passant de 72 milliards d'euros à 249 milliards.

Dans le détail, les ventes de vêtements de luxe (couture et prêt-à-porter) atteignent 57 milliards d'euros en 2016, les ventes de maroquinerie de luxe 44 milliards et celles de chaussures de luxe 16 milliards à l'échelle du globe (Total mode-marroquinerie-chaussures : 117 milliards d'euros). Ce sont la maroquinerie et la chaussures qui tirent

plutôt la demande : le taux de croissance annuel moyen entre 2005 et 2015 a été de 11% pour les ventes de maroquinerie, de 10% pour les ventes de chaussures, contre « seulement » 4 % pour les ventes d'habillement.

- Castarède (2008 ; 2012) estime pour la part la taille du marché du luxe à 180 milliards d'euros en 2008, en croissance de 10 % par an depuis 2006. Le chiffre d'affaires annuel de la haute couture serait de 2 milliards d'euros, celui du prêt-à-porter de luxe de 28 milliards ; la bagagerie (sacs, malles...) représente un chiffre d'affaires de 10 milliards, quand les accessoires (chaussures, accessoires textiles...) comptent pour 3 milliards. Le total mode-marquinerie-chaussures atteint donc 43 milliards d'euros.
- Chevalier et Mazzalovo (2008) définissent le périmètre de marché suivant : prêt-à-porter et couture (20 milliards d'euros), maroquinerie et accessoires (15 milliards d'euros). Le total mode-marquinerie-chaussures atteint chez eux 35 milliards d'euros
- Eurostaf (2011) atteint pour sa part une taille de marché de 125 milliards d'euros en 2009, avec un taux de croissance annuel moyen de 3% de 2001 à 2009. Les dépenses en produits mode-marquinerie-chaussures est de nouveau estimée autour de 45 milliards.

Les données Altagamma, qui font pourtant référence pour beaucoup (il est vrai qu'elles sont les seules disponibles gratuitement, ce qui peut expliquer leur audience), apparaissent donc surestimer la taille du marché du luxe et la part des produits de mode dans cet ensemble. En croisant ces différentes sources, le chiffre de 45 milliards d'euros pour les ventes de vêtements et d'accessoires de luxe semble réaliste. Nous sommes conscients que ce montant n'est qu'une estimation basée sur le croisement de plusieurs sources de la valeur du marché. Cela étant, nous avons montré précédemment que les bornes du secteur du luxe ne peuvent qu'être imprécise étant donnée la difficulté à constituer un champ consistant du fait de la multiplicité des acteurs et des positionnements de marché, ainsi que de la faible disponibilité des données d'entreprises.

Ce développement du marché est bien évidemment corrélé à la croissance mondiale, ainsi que l'a montré une étude de Goldman Sachs (la croissance des ventes de produits de luxe a été en moyenne 1,8 fois supérieure à la croissance économique sur la période 1971-2009).

Cependant la répartition de la richesse mondiale a aussi son importance :

- Les différents rapports mondiaux sur les très hauts revenus, qui décrivent les modes de vie des HNWI (High Net Worth Individual, c'est-à-dire les personnes ayant des

revenus annuels supérieurs à 1 millions d'euros, voir notamment les rapports de Capgemini, Crédit Suisse, Allianz ou BCG), témoignent tous d'une croissance du nombre de très riches individus dans la plupart des parties du globe, et de plus en plus souvent dans les pays émergents. Nous sommes ainsi passés de 8,8 millions de millionnaires en dollar en 2005, à 10,9 millions en 2010.

- Une étude sur les inégalités dans les pays de l'OCDE publiée en 2005 pointe une croissance des inégalités de revenus dans la plupart des pays à partir des années 1980 (ce qui concorde avec la phase de développement du marché du luxe). A partir de l'évolution du coefficient de GINI, les auteurs mettent en évidence une légère hausse des inégalités au Japon et une forte hausse aux Etats-Unis entre les décennies 80 et 90. Par la suite, entre les années 1990 et 2000, les inégalités ont eu tendance à se stabiliser dans de nombreux pays de l'OCDE, à l'exception du Japon, où celles-ci ont continué à progresser sensiblement.

Cette évolution a également des conséquences sur les zones géographiques où les entreprises du luxe peuvent trouver leur croissance. De quelques grands pays (Etats-Unis, Japon), les entreprises doivent désormais entrer sur une multiplicité de zones (Brésil, Inde, Chine, Russie, Singapour, Taiwan...) ayant chacune leur spécificités, leurs règles commerciales... Par exemple, les droits de douanes sur les marchandises entrant au Brésil sont prohibitifs, à quoi s'ajoute un décalage de saisons par rapport à l'hémisphère Nord qui peut s'avérer problématique. Dans certains pays des Emirats, obligation est faite à une entreprise souhaite créer une filiale de distribution de s'associer à un partenaire détenant au moins 51% du capital de la joint-venture.

Les formats de distribution sont également plus variés, avec notamment le développement des ventes en aéroport qui représentent désormais 14 milliards d'euros d'activité commerciale dans l'univers du luxe en 2016 d'après Bain & Company et sont en forte croissance en lien avec les changements comportementaux liés au transport (démocratisation du transport aérien). Ce développement global des marchés s'est accompagné d'une grande évolution dans les structures des entreprises comme nous allons le voir dans la section suivante.

**Tableau 12 - Eléments notables dans l'évolution des conditions de base
de la demande**

Croissance	Fort développement de la demande mondiale de produits de luxe, portée en partie par les pays émergents
Modalités d'achat	Mobilité croissante à l'international de la clientèle qui justifie une stratégie cohérente à l'échelle mondiale

Section III : Les structures du secteur du luxe et sa dynamique concurrentielle

A ce stade déjà, il est possible de mesurer la difficulté à mener une analyse sectorielle alors qu'une notion aussi basique que la taille du marché du luxe est elle-même sujette à discussion. Le fait est que le périmètre des entreprises entrant dans cet univers est l'objet d'un débat important parmi les acteurs eux-mêmes.

Une autre preuve de cette difficulté est l'attitude des tribunaux de commerce chargés de juger d'un potentiel risque de position dominante d'une entreprise lors d'un rachat. Dans la plupart des cas que nous avons consulté, le périmètre retenu est celui des filières productives classiques (chaussure, maroquinerie...) sans mention pde leur niveau de gamme. Dans ces conditions, il est logique qu'ils ne s'opposent jamais aux phénomènes de concentration que nous pouvons observer.

Si l'appartenance des grandes maisons françaises et italiennes ne fait aucun doute, qu'en est-il des nouveaux acteurs dits du luxe « accessible », tels que les entreprises Coach ou Michael Kors aux Etats-Unis ? De plus, le caractère trans-sectoriel du marché du luxe complique singulièrement l'affaire de l'économiste, dont l'information sur les marchés et les entreprises est essentiellement basée sur des nomenclatures qui privilégient le cœur de métier (habillement, maroquinerie, chaussure) et ignorent le niveau de gamme des acteurs. Tenant compte de ces limites, nous proposons une analyse des acteurs de la mode, de la maroquinerie et de la chaussure de luxe français et italien, essentiellement basée sur les données micro-économiques des firmes et des monographies de leur niveau d'intégration en amont et en aval.

Le secteur mode-luxe, d'après les données dont nous disposons, présente la double caractéristique qui peut à première vue sembler contradictoire d'une forte concentration du secteur et d'une concurrence intrasectorielle relativement forte alors même que de nombreux éléments dans le fonctionnement de ce marché qualifient ce qu'il est convenu d'appeler une concurrence imparfaite. Nous allons explorer ces deux points en commençant par détailler les

structures du secteur et son niveau de concentration avant de détailler l'ensemble des disfonctionnements qui touchent la concurrence que peuvent se mener les firmes.

3.1. Structures du secteur du luxe (habillement, maroquinerie et chaussures)

3.1.1. Mesure des ratios de concentration

Ne disposant pas de l'ensemble des parts de marché des acteurs du secteur du luxe, du fait de leur nombre qui reste une inconnue et de la politique de confidentialité stricte de la plupart des entreprises non cotées en bourse, nous ne serons pas en mesure de calculer l'indice de Herfindahl-Hirschmann²⁶. En revanche, nous pouvons procéder aux mesures des indices CR4 et CR8 à partir de la part de marchés des 4 et 8 premières entreprises du secteur, elles aussi en partie estimées par des données communiquées par la presse. Comme nous l'avons vu précédemment, l'ensemble des marchés habillement, maroquinerie et chaussures de luxe représentait un chiffre d'affaires mondial de 45 milliards d'euros en 2011.

Tableau 13 - Calcul des ratios CR4 et CR8 (2011)

Entreprise	Chiffre d'affaires 2011 (Mode Maroquinerie, Chaussures) en milliards d'euros	Part de marché
Total marché	45	100 %
Louis Vuitton	7,0 (e)	16 %
Chanel	3,5 (e)	8 %
Gucci	2,6	6 %
Hermès	2,3	5 %
Total 4 acteurs	15,4	35%
Hugo Boss	2,0	4 %
Prada	2,0	4 %
Armani	1,8	4 %
Ermenegildo Zegna	1,1	3 %
Total 8 acteurs	22,3	50 %

(e) : Estimation

Source : Presse et Rapports annuels d'entreprises, 2012.

²⁶ L'indice Herfindahl-Hirschmann est la somme des parts de marché de l'ensemble des entreprises présentes sur un marché. En situation de monopole sa valeur est de 1. Plus sa valeur est faible, plus un secteur témoigne d'une atomité des entreprises et donc d'une situation de concurrence

Ainsi, les huit principaux acteurs du marché possèdent une part de marché proche de 50 %. Il convient en complément de raisonner également en termes de groupes, car nous avons montré précédemment que le secteur du luxe est désormais dominé par quelques grands groupes multimarques, qui mutualisent notamment les dépenses de communication et d'immobilier commercial pour accroître leur pouvoir de marché face aux organes de presse ou aux bailleurs.

Tableau 14 - Calcul des ratios CR4 (2011)

Groupes multimarques	Chiffre d'affaires 2011 (Mode Maroquinerie, Chaussures) en milliards d'euros	Part de marché
Total marché	45	100 %
LVMH Mode-Marroquinerie	8,7	19 %
Kering Pole Luxe	4,0	9 %
Chanel	3,5 (e)	8 %
Hermès	2,8	6 %
Total 4 acteurs	19,0	42 %

(e) : Estimation

Source : Presse et Rapports annuels d'entreprises, 2012.

Les quatre principaux groupes du secteur du luxe captent 42 % des dépenses réalisées sur le marché mode / maroquinerie / chaussures, ce qui constitue un taux important.

Des indicateurs du degré de concurrence intrasectorielle, tels que l'indice de Lerner²⁷, établissent une corrélation entre degré de concurrence et rentabilité des firmes (les profits étant supposés décroître avec l'intensité concurrentielle d'un marché). Bien que nous ne disposions pas de données nécessaires à leur calcul, le lien entre faible concurrence et profits importants semble bel et bien se confirmer dans l'industrie du luxe.

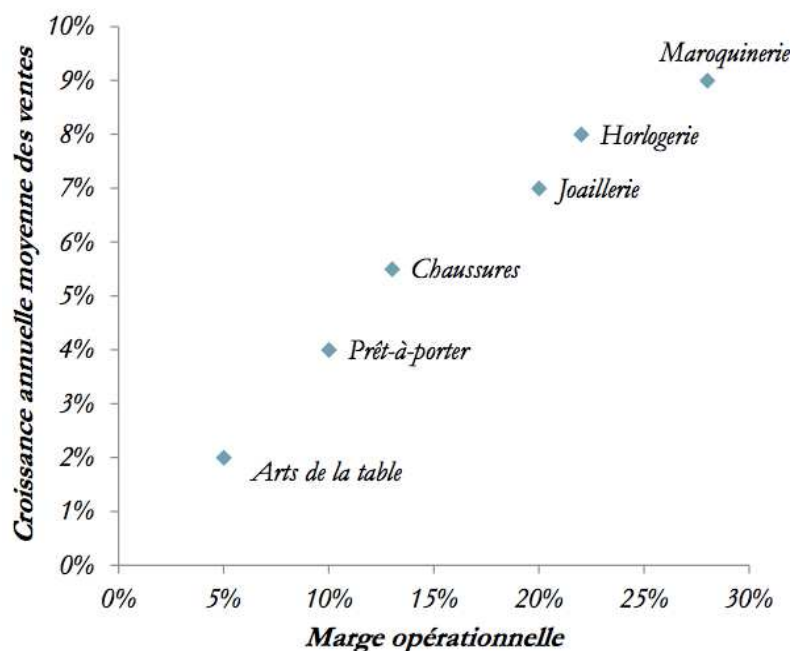
Cela étant, la dichotomie des structures des secteurs mode / maroquinerie/ chaussures de luxe est frappante, entre les leaders que nous venons d'évoquer et les multiples entreprises de taille largement inférieure (entre 1 et 5 millions d'euros annuels) et qui restent en périphérie du marché. Cette structure de marché n'est pas sans rappeler un oligopole à frange

²⁷ L'indice de Lerner est le rapport entre le prix d'un bien diminué de son coût marginal divisé par le prix. Il prend la valeur 0 en situation de concurrence, puisque les prix sont égaux aux coûts marginaux.

concurrentielle, opposant un noyau d'entreprises dominantes (les marques les plus fameuses) et de nombreux outsiders qui ne parviennent que rarement à s'établir dans la durée.

Les causes de cette dichotomie existant dans le secteur du luxe, entre des leaders extrêmement puissants et des acteurs de bien plus petite taille sont à chercher dans l'existence de modèles économiques différents. Les grandes entreprises du secteur du luxe se distinguent notamment de leurs challengers par le poids que représente la maroquinerie dans leur activité. Ce métier est, comme en témoigne le graphique suivant, celui qui procure aux entreprises la meilleure marge opérationnelle ; il est de surcroît le secteur qui a connu la plus forte croissance sur le marché sur la période 2005-2015.

Graphique 4 - Une justification économique au poids croissant de la maroquinerie dans l'activité des maisons de mode



Source : UBS

Plusieurs formes de barrières à l'entrée permettent aux entreprises du noyau de diminuer la concurrence provenant de nouveaux entrants potentiels. Elles sont d'abord symboliques (posséder une marque ayant une aura qui leur permette d'entrer en compétition) mais aussi financières (acquérir une visibilité suffisante, un réseau de distribution dans des

emplacements très coûteux...). Ces barrières à l'entrée sont de surcroît renforcées par les acteurs en place au fil du temps, comme nous allons le voir dans la suite de cette thèse, en ce qui concerne spécifiquement les stratégies d'intégration verticale. La structure en oligopole à frange concurrentielle expliquerait également le différentiel de performances observées entre grandes firmes et petites entreprises.

3.1.2. Cœur de métier et structures des entreprises

Le caractère trans-sectoriel du luxe et la capacité des entreprises à bénéficier d'économies de variété s'incarnent également sur le segment habillement/maroquinerie/chaussures. En effet, une évolution majeure du marché a été l'interpénétration croissante de deux champs concurrentiels qui jusqu'ici étaient séparés. Les entreprises issues des métiers du cuir n'étaient dans leur ensemble que peu présentes dans la création de vêtements. La maison Louis Vuitton, fondée en 1854, crée sa première collection de prêt-à-porter en 1997 après le recrutement de Marc Jacobs à sa direction artistique ; Bottega Veneta, un maroquinier italien né en 1966 se lance dans la mode en 2002, là encore sous l'impulsion de son directeur artistique Tomas Maier ; quant à Prada, autre maison italienne spécialisée depuis sa création en 1913 dans les accessoires, elle défile pour la première fois en 1985. Le changement de modèle pour ces entreprises a été profond : d'un fonctionnement où la durée de vie des produits peut être très longue, elles passent à un système basé sur les règles du jeu de la mode, où l'offre est constamment renouvelée, le client sollicité, et où l'entreprise acquiert une visibilité et génère un « bruit médiatique » sans commune mesure.

Dans le même temps, les entreprises nées de la mode, qu'il s'agisse de maisons de couture parisiennes ou de créateurs italiens, s'orientent de plus en plus massivement vers la création d'accessoires, tels que la maroquinerie et les chaussures. Cette évolution tient ici davantage à une équation économique, les accessoires affichant de fait une plus forte croissance au cours des années récentes que les vêtements de luxe et assurant de surcroît aux entreprises une marge commerciale plus importante. Désormais, chez un certain nombre d'acteurs de la mode, la part du chiffre d'affaires réalisée grâce aux accessoires est plus importante que celle apportée par leur prêt-à-porter.

D'une manière générale, on peut relever qu'outre cette nécessité économique, les entreprises issues de la mode ont plus de facilité à se diversifier : elles ne tirent pas leur légitimité d'un

savoir-faire artisanal comme peuvent le faire les entreprises nées de l'accessoire, mais d'une forme de légitimité « charismatique » (Heilbrunn, in Assouly, 2011), attachée au créateur de mode qui est supposé être capable d'apposer sa griffe sur n'importe quelle catégorie de produits. On constate d'ailleurs que parmi les entreprises de mode, les plus diversifiées sont celles dont les créateurs sont encore vivants, par exemple Giorgio Armani qui a développé une offre pour maison, des concepts de restauration – chose impensable pour une maison de couture dont la mort ou le départ du créateur ont en quelque sorte figé l'ADN et le champ d'expression possible.

Tableau 15 - Les acteurs de référence, leur métier d'origine et leur date de création

	France	Italie
XIXe siècle	<p>Hermès (1837)</p> <p>Louis Vuitton (1854)</p> <p>JM Weston (1891)</p> <p><i>Jeanne Lanvin (1899)</i></p>	
1 ^{ère} partie du XXe siècle	<p><i>Chanel (1909)</i></p> <p><i>Nina Ricci (1932)</i></p> <p><i>Balenciaga 1 (1938-1968)</i></p> <p>Céline (1945)</p>	<p><i>Ermenegildo Zegna (1910)</i></p> <p>Prada (1913)</p> <p>Gucci (1921)</p> <p>Salvatore Ferragamo (1927)</p>
2 ^{ème} partie du XXe siècle	<p><i>Christian Dior (1947)</i></p> <p><i>Givenchy (1952)</i></p> <p><i>Yves Saint Laurent (1962)</i></p> <p><i>Emanuel Ungaro (1965)</i></p> <p>Christian Louboutin (1992)</p> <p><i>Balenciaga 2 (1997)</i></p>	<p>Bottega Veneta (1966)</p> <p><i>Armani (1974)</i></p> <p>Tod's (1979)</p>

En italique : entreprises issues de la mode ; **En gras** : entreprises issues des accessoires

Source : Delpal

Autrement dit, le métier d'origine des entreprises du secteur du luxe, qui n'est plus systématiquement leur cœur de métier, a une grande importance, puisqu'il détermine en grande partie le modèle économique suivi par l'entreprise. Les contraintes inhérentes à chacun des modèles (nés de la mode ou des accessoires) ont en effet façonné les choix stratégiques opérés par les entreprises au fil du temps. Et bien que l'on constate une interpénétration croissante de ces deux univers de produits et l'émergence d'une seule arène concurrentielle, la manière dont les entreprises entrent en compétition dans celle-ci n'est pas univoque.

3.2 Un modèle de concurrence imparfaite

Le secteur mode-luxe apparaît donc s'organiser sous la forme d'un oligopole à frange concurrentielle. Si certaines barrières à l'entrée peuvent expliquer cette structure, elle est également en partie liées aux caractéristiques du secteur qui emprunte certaines modalités de la concurrence imparfaite. Nous allons successivement aborder la question de la différenciation des produits, les diverses formes de barrières à l'entrée existantes avant d'en déduire les modalités du régime de concurrence que se livrent les firmes.

3.2.1. Différenciation verticale et horizontale

Nés dans le sillage de l'analyse de Hotelling (1929) sur la concurrence spatiale, les modèles de différenciation horizontale sont également utilisés pour décrire les marchés où les entreprises se différencient par les caractéristiques et le positionnement de leurs produits (fonctionnalités, design, options...). Cette différenciation est rendue possible par l'hétérogénéité des préférences et des goûts des consommateurs. Par le développement de collections multiples qui incarnent toutes l'identité stylistique des entreprises, celles-ci cultivent leur différenciation de façon à se rendre incomparables les unes par rapport aux autres. La conviction du consommateur d'acquérir un produit « unique », en ce sens qu'il est le fruit d'un processus de création (valeurs esthétiques, histoire de l'entreprise...) et de production (savoir-faire différents entre les acteurs), rend ce produit difficilement substituable avec les biens mis en marché par les concurrents. Suivant une politique « de marge », les entreprises sont incitées à se différencier profondément les unes des autres afin de disposer d'une clientèle captive, qui ne peut ou ne veut se tourner vers un autre acteur.

A cette différenciation horizontale s'ajoute une différenciation verticale qui est le fruit de l'investissement massif des entreprises dans leur marque. La valeur ajoutée qu'apportent les entreprises du luxe sur les produits qu'elles vendent est, de fait, essentiellement immatérielle. Bomsel et *al.* (1995) ont étudié la rente propre aux marques de luxe et parviennent à la conclusion que celle-ci est particulièrement forte pour plusieurs raisons : « *En règle générale, toute marque associant à un produit des représentations subjectives que le consommateur consent à payer au delà de ce qu'elles ont coûté à produire peut engendrer une rente de marque. La singularité du luxe réside dans la forte proportion des représentations dans le couple (objet+représentation), dans la forte valorisation des représentations par les consommateurs, et par conséquent, dans l'ampleur de la rente de marque. Ainsi, dans le prêt-à-porter de luxe, les coefficients entre coût de fabrication et prix de vente au détail varient-ils*

entre trois et six, quand ce n'est davantage. Les coûts de distribution et de communication ne sauraient, à eux seuls, justifier cet écart. La rente de base des marques de luxe est la différence entre le coût complet du produit et le plus bas des prix de détail. A cette rente de base peut s'ajouter une rente locale liée à des appréciations subjectives spécifiques : de nombreux produits de luxe français sont vendus sensiblement plus cher au Japon qu'aux USA. En dépit des coûts de distribution plus élevés au Japon, cet écart, variable selon les marques, fait apparaître l'existence d'une rente locale résultant d'un consentement à payer les représentations liées à la marque supérieur chez le consommateur japonais que chez le consommateur américain. La globalisation des marchés offrant au consommateur le choix d'acheter hors de son territoire atténue toutefois la portée de ce phénomène. La rente de marque s'appuie donc sur un cloisonnement aussi sélectif que possible des marchés et de la distribution permettant de valoriser au mieux le consentement d'un certain type de consommateur à payer cher un produit. ». On ne saurait mieux décrire la capacité des entreprises du luxe à créer des représentations extrêmement valorisantes attachées à leurs produits, ce qui leur permet de générer des marges plus importantes que les autres industries. Leur reprise en main de leur chaîne de valeur contribue également à faire du luxe un modèle économique dont beaucoup d'entreprises d'autres secteurs s'inspirent.

Toujours dans le champ de la différenciation verticale, il est clair que l'existence de grands groupes multimarques (LVMH, Kering) répond pour partie à un objectif d'occupation plus large du spectre de la concurrence, et partant de création de barrières à l'entrée pour de nouveaux entrants potentiels. A ces éléments s'ajoutent la différenciation liée aux services associés à l'achat du produit, qui dans le luxe a également son importance. L'entretien, les retouches, la réparation de produits pensés pour durer très longtemps font partie de l'offre des entreprises, de même que la création de produits sur-mesure.

3.2.2. De multiples formes de barrières à l'entrée

Les barrières à l'entrée désignent les coûts que doivent supporter les entreprises qui souhaitent pénétrer sur un marché. Dans le cas du secteur du luxe, on constate peu de barrières à l'entrée naturelles (avantage absolu en matière de coûts, économies d'échelles, d'expérience). En revanche, il existe plusieurs formes de barrières à l'entrée stratégiques :

- Sur ce marché, il est évidemment nécessaire de posséder une marque, qui apportera leur valeur ajoutée immatérielle aux produits de l'entreprise et assurera leur différenciation par rapport aux biens vendus par les firmes en place. Il est tout à fait possible à un investisseur de racheter une entreprise à laquelle appartient la marque ou de faire revivre une marque qui n'était plus exploitée par aucune entreprise, comme ce fût le cas de Balenciaga, dont la maison de couture avait cessé toute activité en 1968, et plus récemment des marques Schiaparelli, Moynat et Vionnet, en sommeil depuis des décennies.
- L'importance des dépenses publicitaires, sous forme de relations presse et de communication, est significative. Ces coûts peuvent s'apparenter à des coûts non récupérables (*sunk costs*) pour les entreprises, une fois qu'elles les ont engagés.
- La visibilité de l'entreprise à travers son réseau de distribution est également un des facteurs clés de succès des firmes du luxe. Afin d'acquérir une crédibilité suffisante aux yeux des consommateurs, un nouvel entrant doit consentir des investissements importants pour localiser ses boutiques à proximité de celles de ses concurrents afin de bénéficier de l'effet positif de leur voisinage. Ces localisations figurant parmi les plus chères au monde, qu'il s'agisse du triangle d'or parisien ou des grandes avenues new yorkaises ou hong kongaises, l'investissement requis est très important. Le cabinet Cushman and Wakefield classe ainsi chaque année les artères commerciales les plus chères au monde et sans surprise le trio de tête est constitué par les avenues les plus luxueuses (Fifth Avenue à New York, Causeway Bay à Hong Kong et les Champs Elysées à Paris).
- En termes de fabrication, et cela sera l'un des thèmes que nous allons explorer par la suite, on assiste aujourd'hui à une mise « sous tutelle » de certaines filières de production en Europe de l'Ouest, qui deviennent étroitement dépendantes de leurs donneurs d'ordres. Cette situation peut avoir un impact sur la possibilité d'un nouvel entrant de trouver des capacités de production chez un sous-traitant, qui aura tendance à privilégier ses grands donneurs d'ordres actuels.

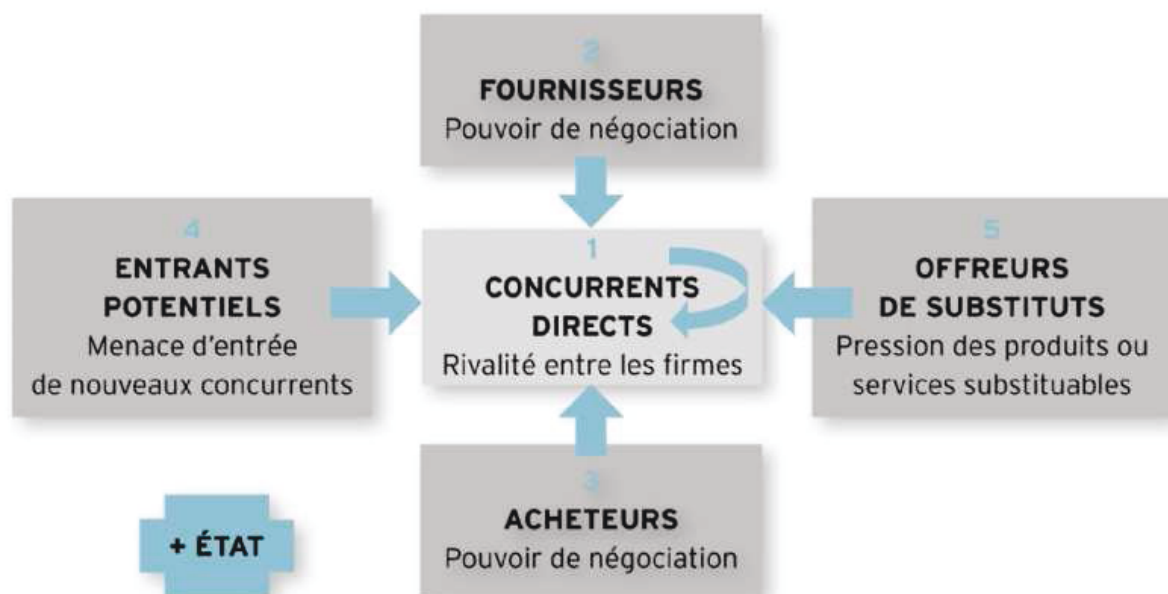
De fait, notre thèse est que le degré d'intégration verticale en amont (production) et en aval (distribution), et son renforcement au cours des dernières décennies chez les principales entreprises du luxe, peut être assimilé à une barrière à l'entrée stratégique supplémentaire mise en place par les firmes en place afin de dissuader les potentiels nouveaux entrants. Plus précisément, nous faisons l'hypothèse que cette stratégie, qui visait dans un premier temps une amélioration des performances individuelles des firmes en termes d'efficacité, a eu pour effet indirect de « renchérir » le coût de l'entrée sur le marché et donc par ricochet a permis d'accroître la profitabilité des firmes en place.

3.2.3. Le régime de concurrence du secteur

Au regard de l'ensemble des éléments précédents, aussi bien concernant les structures du secteur que les barrières à l'entrée qui y existent, il apparaît que le secteur du luxe se rapproche d'un régime que Chamberlin (1933) a qualifié de « concurrence monopolistique ». L'importance de la différenciation des produits, notamment à travers la création et la communication, assure en effet aux entreprises un surprofit substantiel. Nous sommes face à une combinaison entre une concurrence vive que se livrent les nombreuses entreprises présentes dans le secteur et des performances d'entreprises qui se rapprochent d'une situation de concurrence imparfaite.

Le célèbre schéma des cinq forces concurrentielles élaboré par Porter permet également de se forger une vision synthétique sur les modalités de la concurrence dans le secteur du luxe.

Figure 6 - Les cinq forces concurrentielles qui déterminent la profitabilité d'une industrie



Source : Porter (1998)

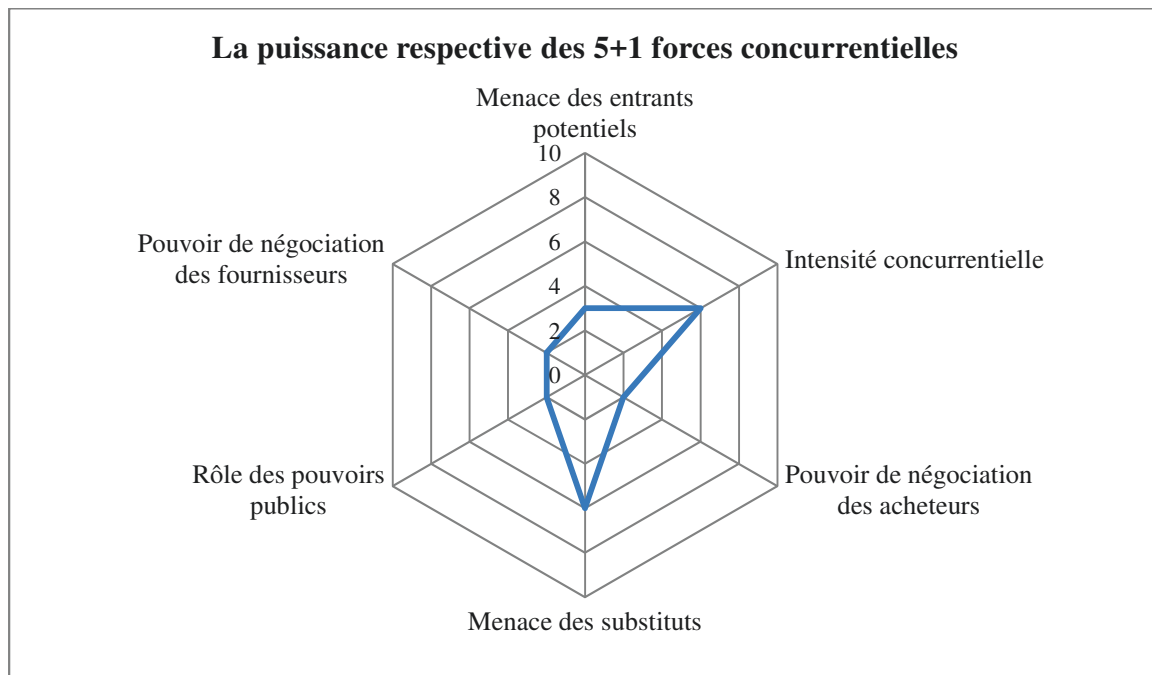
Il nous apparaît nécessaire de détailler la situation que connaissent les entreprises situées dans le noyau du secteur (l'oligopole) de celle que subissent les acteurs situés à sa périphérie (la frange concurrentielle). Voici dans un premier temps le détail de chacune de ces forces pour les entreprises de l'oligopole. Pour chacune nous donnons une note de 1 à 10 selon que la menace concurrentielle est faible ou forte.

- *Menace d'entrants potentiels.* Nous venons de montrer que du fait de la présence de fortes barrières à l'entrée, le risque d'entrée de nouveaux concurrents est relativement faible. Les identités de marque très différenciées, l'accès à la distribution, les besoins en investissement sont autant de spécificités au secteur du luxe qui rendent l'accès à ce marché difficile. *Force concurrentielle = 3*
- *Menace de produits de substitution.* Comme nous l'avons signalé, les produits de luxe sont très faiblement substituables avec les produits relevant de segments différents du même secteur (un sac traditionnel n'est pas le substitut parfait d'un sac de luxe). Le risque de substitution concerne donc les produits de luxe appartenant aux autres univers de produits (joaillerie, horlogerie, beauté...), risque auquel les firmes du secteur ont répondu en constituant des groupes multi-produits (vins et spiritueux, mode, maroquinerie, parfums et cosmétiques, horlogerie, joaillerie...). *Force concurrentielle = 6*

- *Pouvoir de négociation des fournisseurs.* Nous avons mis en évidence un clair pouvoir de marché sur leurs fournisseurs de la part des donneurs d'ordres du luxe. L'affaiblissement des structures productives dans le secteur et leur maîtrise croissante de leur chaîne de valeur leur confère en effet un pouvoir de négociation plus fort vis-à-vis de leurs sous-traitants. De plus, les coûts de changement de fournisseurs sont faibles, et de même que leur degré de concentration et le risque d'intégration d'un fournisseur par un donneur d'ordres est plus fort que la menace d'un rachat de donneur d'ordres par un fournisseur. Ce déséquilibre entre les parties a d'ailleurs conduit le Ministère de l'Industrie à mettre en place une charte des bonnes pratiques entre donneurs d'ordres et sous-traitants du luxe. *Force concurrentielle = 2*
- *Pouvoir de négociation des clients.* Une nouvelle fois, l'accès direct au client final par les entreprises du luxe, qui est l'un des mouvements de fond qui est intervenu au cours des dernières années, leur permet d'être dans une situation où le client ne dispose d'aucun pouvoir de marché : les acheteurs sont très nombreux et ne pratiquent pas l'achat groupé ; leur sensibilité au prix est faible. *Force concurrentielle = 2*

Au final, la source principale de concurrence est bien celle qui provient des firmes installées elles-mêmes (*Force concurrentielle = 6*). En effet, elles se livrent entre elles à une course à la visibilité (par l'expansion de leur distribution, les dépenses de communication) et ont pour défi de répondre à une demande croissante qu'elles ne peuvent pas toujours honorer. Nous allons précisément dans le chapitre suivant analyser les diverses formes d'intégration verticale mises en œuvre par les entreprises du secteur du luxe.

Figure 7 - Le modèle des 5+1 forces appliqué aux entreprises de l'oligopole



Source : Delpal

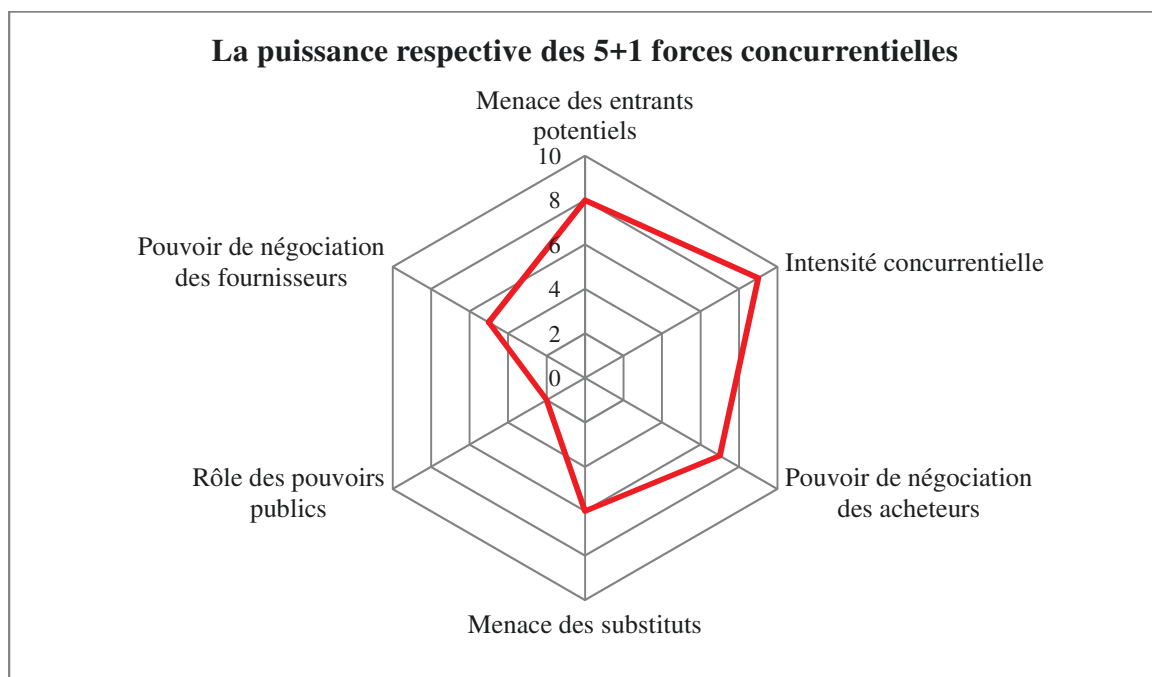
Concernant à présent les entreprises situées dans la frange concurrentielle du marché, la situation est très différente :

- *Menace d'entrants potentiels.* Les marques non encore établies dans le secteur luxe / mode subissent encore plus fortement la pression de l'émergence de nouveaux acteurs puisqu'ils ne peuvent compter sur une réputation ou une force d'institutionnalisation dont jouissent les leaders. *Force concurrentielle = 8*
- *Menace de produits de substitution.* Sur cette dimension, le constat ne peut qu'être le même que pour les firmes de l'oligopole. *Force concurrentielle = 6*
- *Pouvoir de négociation des fournisseurs.* Contrairement aux entreprises dominantes qui ont pris un ascendant croissant sur les filières productives, les nouvelles entreprises sont en général en situation de négociation relativement équitable avec leurs fournisseurs. Ces derniers peuvent par exemple faire valoir l'existence de clients plus importants. *Force concurrentielle = 5*
- *Pouvoir de négociation des clients.* Contrairement aux entreprises de l'oligopole qui contrôlent pour une large part leur réseau de distribution et se trouvent donc face aux clients finaux, les entreprises de la frange concurrentielle passent le plus souvent pas

des distributeurs externes (boutiques multimarques, grands magasins...) qui peuvent leur imposer leurs conditions de vente (emplacement et environnement de vente, achat ferme ou consignation, montant de l'acompte versé à la commande...). *Force concurrentielle = 7*

- Intensité concurrentielle. De surcroît, la concurrence est par définition soutenue parmi les entreprises de la frange. *Force concurrentielle = 9*

Figure 8 - Le modèle des 5+1 forces appliqué aux entreprises de la frange concurrentielle



Source : Delpal

Conclusion du Chapitre 1

Le secteur du luxe se caractérise donc par un certain nombre de spécificités, tant en termes de biens, que de mode d'achat, ou de modalités dans la concurrence des entreprises. De surcroît, le fait que l'objet de notre analyse croise les secteurs de la mode et le segment du luxe rend encore plus complexe l'analyse puisque les biens et les entreprises jouent sur deux registres très différents.

En termes de conditions de base, plusieurs éléments marquants ont été relevés en ce qui concerne l'offre (stratification verticale, importance de la dimension immatérielle et de la différenciation horizontale) et la demande (forte dynamique et élasticités-prix aux évolutions complexes).

Les structures du secteur laissent apparaître une forte concentration du marché autour de quelques entreprises, constituant à première vue un oligopole à frange concurrentielle. Cet oligopole connaît un régime de concurrence très différent des autres firmes du secteur, car les firmes en place disposent clairement d'un pouvoir de négociation plus important face à leurs fournisseurs et leurs clients. Ceci s'explique notamment par leur degré d'intégration verticale plus poussé, ainsi que nous allons le voir dans le chapitre suivant.

Chapitre 2 : Les formes d'intégration verticale dans l'industrie du luxe

Introduction

Les modalités de fonctionnement que nous venons de décrire nous ont permis de caractériser le secteur du luxe comme fonctionnant selon des modalités proches de la concurrence monopolistique, où les entreprises différencient fortement leurs produits les uns des autres. Notre analyse a également fait ressortir le fait que les entreprises détentrices de marques de luxe, qui sont les donneurs d'ordres dans les filières productives, possédaient sur leurs fournisseurs et leurs clients un puissant pouvoir de marché, qui leur assure une rente importante. Par l'apport d'une valeur ajoutée immatérielle déterminante, elles enregistrent des marges qui sont sans commune mesure avec celles des entreprises de fabrication, leurs sous-traitants...

Cette domination des entreprises du luxe sur leur filière s'est de surcroît encore renforcée au cours des années récentes, via le contrôle plus étroit qu'elles exercent sur leur chaîne de valeur, de la conception à la distribution des produits. L'une des orientations stratégiques de nombreuses entreprises au cours des dernières décennies a été, en parallèle de leur internationalisation et de leur diversification, la recherche d'un degré d'intégration verticale plus poussé qu'il ne l'était auparavant. Déjà plus intégrés surtout dans l'amont, les métiers de la joaillerie et de l'horlogerie ont connu des changements moins radicaux que ceux qui ont été observés dans les entreprises des secteurs de l'habillement et du cuir (maroquinerie, chaussures).

Dans ce deuxième chapitre, nous allons commencer par préciser les différentes manières par lesquelles les entreprises du luxe assurent la fabrication des produits qu'elles commercialisent. Celles-ci sont impliquées à des degrés divers dans ce processus et peuvent, en fonction du caractère stratégique d'un métier, soit l'exercer en contrôlant directement les unités de production, soit avoir recours à des sous-traitants, soit enfin confier certaines activités à des licenciés. Ce choix peut être résumé à travers la formule « *make or buy* », c'est-à-dire l'internalisation ou l'externalisation des différentes activités.

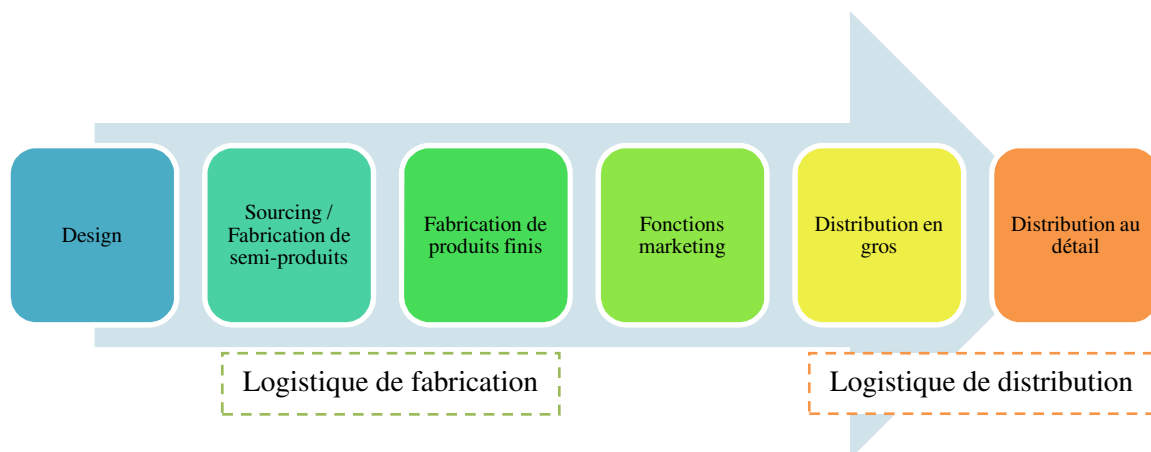
Historiquement axées sur la création et dans certains cas sur la production en séries limitées (échantillon et pièces uniques) plusieurs entreprises du luxe ont en effet pris des positions plus affirmées dans les domaines de la production industrielle, ainsi que dans la distribution au

détail. Elles ont en parallèle développé les activités support nécessaires à leur bon fonctionnement (logistique, contrôle qualité...). Leur rôle dans la chaîne de valeur s'est donc considérablement amplifié et complexifié.

Traditionnellement, une entreprise est dite verticalement intégrée dès lors qu'elle est présente à plusieurs stades successifs du processus de production d'un produit. Néanmoins, de nombreux travaux ont précisé les diverses modalités d'intégration, qui va bien au-delà de la simple possession à 100 % de deux phases de production successives. Harrigan (1984) définit ainsi les différents degrés d'intégration mis en œuvre par les entreprises, du contrôle complet à la désintégration totale en passant par des niveaux intermédiaires, ne concernant qu'une sélection d'étapes du processus productif ou des formes de contrôles alternatives à la propriété (quasi-intégration, restrictions verticales...). Cette grille d'analyse correspond davantage à la diversité des pratiques observées. Dans le même ordre d'idées, Gabrié (2012) décrit le degré d'intégration verticale comme la proportion des composants d'un produit fini réalisés par l'entreprise, les autres étant achetés à d'autres firmes. De fait, les cas d'intégration ou de désintégration totales sont extrêmement rares dans les secteurs qui nous intéressent.

Schématiquement, dans le cas de la mode de luxe, on peut définir plusieurs phases dans la réalisation d'un produit, que peuvent plus ou moins contrôler les entreprises :

Figure 9 - La chaîne de développement des produits luxe-mode



Source : Delpal

Dans la suite de notre analyse, nous allons nous focaliser sur les quatre temps essentiels dans la naissance d'un produit de luxe :

1. La création, le design,
2. Le *sourcing* ou la production de biens intermédiaires (tissus, cuirs...),
3. La fabrication des produits finis,
4. La distribution, en gros puis au détail.

Nous sommes conscients que cette simplification importante nous conduit à laisser dans l'ombre de multiples divisions essentielles aux entreprises du secteur du luxe (contrôle de la qualité, logistique, communication...) pour ne nous concentrer que sur les activités purement nécessaires à la fabrication et la mise en marché du produit. Si la création est l'épine dorsale de toutes les entreprises de la mode de luxe, nous mettrons en évidence que la plupart d'entre elles ont désormais une implication importante dans la sphère productive, que cela soit de manière directe ou indirecte, ainsi que dans la distribution. Certains acteurs des plus notoires ont de surcroît déjà pris des positions dans la fourniture de matières premières, essentiellement dans le tannage de cuirs.

Dans ce chapitre, nous allons détailler le degré d'intégration verticale d'une sélection d'entreprises du luxe, selon une approche qualitative (description des réseaux d'unités de fabrication et de distribution) dans une première section, puis quantitative (analyse des taux d'intégration global et du degré de contrôle de la production et de la distribution) dans une deuxième section. Une troisième section sera consacrée à la mise en perspective de la stratégie d'intégration verticale adoptée par les grands acteurs du secteur du luxe avec les pratiques observées dans les autres secteurs et segments de marché, c'est-à-dire en dehors des entreprises du luxe.

La sélection des entreprises étudiées correspond à volonté de panacher des firmes de taille et d'origines différentes en termes de pays (France, Italie), de secteur d'activité (habillement, maroquinerie, chaussures). Le choix de cette approche est rendu nécessaire par le fait que le secteur du luxe n'est pas un secteur comme les autres puisqu'il englobe une partie des autres secteurs (habillement, accessoires...) et n'a pas d'existence véritable en tant qu'agrégat. Aussi, une analyse à l'échelle microéconomique s'impose, basée sur les données individuelles disponibles sur les différents acteurs car la spécificité de l'industrie du luxe rend inapplicable les outils usuels de l'économie industrielle comme nous l'avons montré en ce qui concerne par exemple la mesure de la concentration du secteur. Nous sommes conscients des

limitations que génère ce choix méthodologique, qui nous apparaît malgré tout comme le plus adapté à ce cas spécifique. Les sources utilisées sont les comptes et rapports annuels déposés par les sociétés, mobilisés à travers les bases de données DIANE (pour la France) et AIDA (pour l'Italie). Les données qualitatives relatives à l'organisation des entreprises trouvent leur origine dans le suivi quotidien des informations publiées dans la presse économique pour chacun des acteurs ainsi que via des conférences données par les dirigeants des entreprises analysées obtenues dans le cadre de mon activité à l'IFM.

Section I : L'approche qualitative

1.1. Les activités amont (fabrication de produits finis et semi-finis)

En débutant par le contrôle de l'amont (fabrication des modèles voire dans certains cas production de produits semi-finis tels que les tissus et les cuirs), il apparaît que de nombreuses entreprises du secteur du luxe ont un ancrage, d'ampleur variable, dans la sphère productive. Signalons néanmoins que celui-ci concerne principalement les activités liées au cuir (maroquinerie ou chaussures), la fabrication de vêtements restant largement externalisée. Nous étudierons dans le chapitre 4 les facteurs qui ont déterminé ces choix différenciés selon les différentes filières.

La reprise en main de l'amont par les entreprises a pris plusieurs formes : l'intégration verticale complète, qu'il s'agisse du rachat par l'entreprise d'un fournisseur existant ou de la création *ex nihilo* d'une unité productive. Evoquons également les investissements de capacité consentis par les firmes dans les unités de production existantes, et qui traduisent également une volonté d'accroître la production réalisée en interne (investissements productifs, recrutement de main d'œuvre, extension de site...). Mais d'autres formes moins radicales de contrôle des activités doivent aussi être mentionnées. Le déclin massif du recours aux contrats de licences, qui était pourtant le *modus operandi* de nombreuses entreprises pendant des décennies, en est un exemple. La sous-traitance est désormais privilégiée, une sous-traitance encadrée au point que l'on peut assimiler un certain nombre de pratiques de donneurs d'ordres sur leurs sous-traitants à des phénomènes de quasi-intégration. Précisons que ces pratiques d'intégration sont récentes (la plupart se sont déroulées au cours des années 1990-2000) et que de nouvelles manifestations de cette stratégie continuent d'être observées encore à ce jour.

1.1.1. L'approvisionnement en matières

Dans un contexte de marché porteur, les entreprises du luxe n'ont eu de cesse de chercher à produire davantage, afin de répondre à une demande fortement croissante pour leurs produits. Dans les métiers du cuir, cette course aux capacités de production s'est d'abord portée sur la fabrication de produits finis (sacs, chaussures, gants), avant que les entreprises n'identifient également des risques de goulées d'étranglement au stade des produits semi-finis (cuirs et peaux), ce qui les a amené à garantir leurs approvisionnements sur cet échelon supplémentaire. Le processus d'intégration au sein de la filière textile-habillement est moins clairement lisible, pour plusieurs raisons, à commencer par le fait qu'il est plus rare. Nous allons étudier en détail chacune des deux filières au stade des produits semi-finis et finis.

1.1.1.1. Tissus

Peu d'entreprises semblent avoir ressenti le besoin d'intégrer des activités textile amont (tissage, ennoblissement...). Il ressort des analyses monographiques que seules les entreprises Chanel, Hermès et Ermenegildo Zegna possèdent un parc d'unités productives dans ce segment.

Hermès est une entreprise présente sur une multiplicité d'univers (mode, maroquinerie, arts de la table, parfums...) avec toujours un souci de contrôle poussé des activités. Le travail des articles en soie (carrés, cravates...) fait parti des compétences et des marchés clés de l'entreprise. En 2016, ce métier représente 10 % du chiffre d'affaires du groupe Hermès, contre 29 % en 1995 (le métier principal de l'entreprise est devenu dans l'intervalle la maroquinerie). En 2007, Hermès a produit 337 000 carrés « twill 90 », 45 000 carrés « 70 », 560 000 cravates « twill » et 163 000 cravates « soie lourde » (Source Comptes sociaux 2007 de la société Hermès Sellier), ce qui témoigne néanmoins de l'importance que possède toujours ce secteur pour l'entreprise. La diversification d'Hermès dans les produits en soie date de 1937 et l'entreprise a de longue date des relations étroites avec les soyeux lyonnais. Outre ses unités en propre, regroupées sous l'appellation HTH (Holding Textile Hermès), l'entreprise a une participation minoritaire dans la société de tissages Perrin.

Un autre acteur qui a entrepris une intégration dans le textile et a lui aussi un lien profond et durable avec ce métier est l'entreprise italienne Ermenegildo Zegna. Si elle peut s'apparenter à une marque de mode aujourd'hui, elle est historiquement issue d'une entreprise de draperie

de laine. Depuis sa création, elle ne cesse de descendre la filière, passant de la fabrication aux métiers de la distribution, à partir de cet ancrage dans l'amont. Ce schéma de développement a également été adopté par d'autres entreprises textiles italiennes (Loro Piana, Cerruti...).

Enfin, Chanel, constante dans sa politique de soutien aux artisans d'arts et aux spécialistes qu'elle est amenée à solliciter dans son activité de couture, a racheté les brodeurs Lesage et Montex. Ces sociétés travaillent néanmoins pour la plupart des maisons de couture parisiennes (Givenchy, Christian Dior...), Chanel ne souhaitant pas être leur unique client. De la même manière que le pôle textile d'Hermès, les sociétés soutenues par Chanel sont incitées à trouver des clients externes afin de développer leur chiffre d'affaires, sans nier le caractère précaire de leur équilibre économique, qui explique le soutien du groupe.

Tableau 16 - Formes d'intégration verticale dans les semi-produits textile

Entreprise	Année	Nature de l'intégration
Chanel	2011	Rachat du brodeur Montex (Paris)
	2002	Rachat du brodeur Lesage (Paris, Chennai)
Hermès	2011	Rachat des Ateliers d'Ennoblement d'Irigny (Irigny)
	2004	Rachat des Etablissements Marcel Gandit (Bourgoin-Jallieu), spécialisés dans la photogravure textile
	1996	Rachat à 100 % de Le Crin (Challes), entreprise de tissage de fil de crin de cheval
	1995	Rachat de Bucol, tissage de soieries (Bussières)
	1989	Prise de participation minoritaire dans le groupe Perrin & Fils (tissages de soieries Perrin, Verel de Belval, Velours Blafo...)
	1987	Rachat de SIEGL, société d'impression sur étoffes (Le Grand-Lemps)
	-	Contrôle à 75 % des Ateliers AS (Enoly)
-	Sport-Soie (Pierre-Bénite)	
Christian Dior		Contrôle à 25 % des Ateliers AS (Enoly)
Ermenegildo Zegna	-	Lanificio Ermenegildo Zegna, fabrication de tissus (Trivero, Italie)
	-	Matex, fabrication de tissus (Pescara, Italie)
	-	Orsini, fabrication de tissus féminins (Oleggio, Italie)

Source : Rapports annuels d'entreprises, presse

Autrement dit, ce sont plutôt les entreprises dont le métier d'origine a déjà un lien avec le textile qui se trouvent être intégrées sur ce plan. Mais l'on peut constater que les opérations de

rachat sont déjà relativement anciennes et que les acteurs investissent peu dans le secteur. Nous reviendrons ultérieurement sur les raisons de ce choix.

1.1.1.2. Cuirs

Au contraire, dans les approvisionnements de cuir, on constate de nombreuses opérations de rachat par les entreprises du secteur, y compris sur une période récente. Le tannage des cuirs, notamment des cuirs précieux, apparaît donc comme une activité stratégique quatre des principaux acteurs du secteur de la maroquinerie (Louis Vuitton, Hermès, Prada et Gucci) ont racheté des entreprises spécialisées. Tous font face à une demande en très forte progression pour leurs produits finis, alors que dans le même temps, la filière tannerie-mégisserie est notoirement affaiblie en Europe de l'Ouest pour de multiples raisons, notamment les nuisances que génèrent cette activité et la diminution de la taille des cheptels.

Tableau 17 - Formes d'intégration verticale dans le cuir

Entreprise	Année	Nature de l'intégration
LVMH <i>(Louis Vuitton, Dior, Céline)</i>	2012	Rachat des tanneries Roux (Romans-sur-Isère)
	2011	Achat de 51 % du tanneur de cuir de crocodile Heng Long (Singapour)
	2009	Joint-venture avec la tannerie Masure (Estaimbourg, Belgique) et création d'une coentreprise, les Tanneries de la Comète
Gucci	2004	Rachat de 51 % de la tannerie Blu Tonic (Pisa, Italie)
	2001	Rachat de 51 % de la tannerie de cuirs précieux Caravel (Florence, Italie). Acquisition complète en 2008.
JM Weston	2011	Acquisition des tanneries du Puy (Le Puy-en-Velay)
	1981	Acquisition des tanneries Bastin & Fils (St-Léonard-de-Noblat)
Hermès	2015	Rachat des tanneries du Puy (Le Puy-en-Velay) à JM Weston
	2012	Rachat de la tannerie d'Annonay (Annonay)
	2007	Acquisition complète de Reptile Tannery of Louisiana (Lafayette, Etats-Unis), Michel Rettili (Cunéo, Italie), TCIM (Vivoin), Tannerie Gordon-Choisy (Montereau-Fault-Yonne)
Chanel	2013	Rachat de la tannerie Bodin-Joyeux (Levroux)
Prada	2014	Rachat de la tannerie-mégisserie Hervy (Isle)

Source : Rapports annuels d'entreprises, presse

1.1.2. La fabrication de produits finis

Marquées par leur cœur de métier, les entreprises du luxe, aujourd'hui largement diversifiée, n'exercent pas le même type de contrôle selon les activités. Pour de nombreuses raisons que nous détaillerons par la suite (affaiblissement des filières, croissance des marchés, rentabilité des secteurs...), elles privilégient plutôt les métiers du cuir, l'activité de confection de prêt-à-porter de luxe restant le plus souvent confiée à des sous-traitants.

1.1.2.1 Couture et prêt-à-porter

Qui plus est, au sein de l'activité habillement, les entreprises du luxe n'affichent pas un contrôle similaire pour les différents types de produits.

Les maisons dont le cœur de métier est la mode s'organisent traditionnellement autour d'un studio interne regroupant les stylistes, qui réalisent en lien avec les chefs de produits en charge du développement les prototypes des collections, en s'appuyant parfois sur des prestataires de proximité pour les matières ou la confection des produits.

Ce travail sur les séries courtes, voire dans certains cas les pièces uniques, est pour partie internalisé. En ce qui concerne la production industrielle de vêtements où il ne s'agit plus de mise au point mais de fabrication en série, les cas d'intégration d'unités productives sont plus rares. Le faible développement de cette activité, par comparaison aux accessoires, ainsi que sa rentabilité inférieure ont pu dissuader les entreprises de prendre des engagements sur ce métier.

Dans le prêt-à-porter féminin, certaines entreprises ont fait le pari de l'intégration, à l'instar de Chanel, qui possède plusieurs unités de production (Paloma en France, Barrie Knitwear au Royaume-Uni...). Le groupe Kering, détenteur de la marque Yves Saint Laurent, a également racheté Mendès, son licencié historique, qui outre une unité de production localisée à Angers disposait d'un réseau de 25 boutiques. Prada dispose également d'unités productives en Italie qui assurent la fabrication des prototypes, des « sales samples », et d'une petite partie des vêtements vendus en boutiques.

Traditionnellement, le prêt-à-porter masculin est rarement produit en interne, sauf par les spécialistes de ce secteur comme Armani ou Ermenegildo Zegna. Cette dernière entreprise

produit même les costumes masculins d'une multitude de marques (Versace, Armani, Tom Ford...), une solution qui permet de développer l'activité de l'outil industriel existant.

L'activité enfant des marques de luxe, souvent très marginale en termes de chiffre d'affaires et reposant sur des savoir-faire spécifiques, est le plus souvent confiée via des contrats de licences à des industriels spécialistes de ce secteur, tels que CWF en France. Pourtant, Christian Dior Couture a racheté son licencié « Les Ateliers Modèles », qui produit les collections Baby Dior et Dior Enfant. Armani a également racheté l'usine fabriquant ses vêtements pour enfant.

Plusieurs solutions sont adoptées par les entreprises pour diminuer la charge que représentent leurs usines de fabrication de vêtements. Certaines unités appartenant à des groupes multimarques travaillent pour l'ensemble du portefeuille. D'autres, bien qu'appartenant à une marque en particulier travaillent pour d'autres entreprises du secteur.

Tableau 18 - Formes d'intégration verticale dans l'habillement et les accessoires textiles

Entreprise	Année	Nature de l'intégration
Armani	2002	Acquisition complète de Deanna S.p.A, fabricant de vêtements maille (Reggio, Italie)
	2001	Acquisition complète de Simint S.p.A, fabricant de jeans et vêtements casual (Modena, Italie)
	2001	Joint-venture avec Vestimenta S.p.A pour la production de vêtements masculins et féminins (Italie)
	2000	Joint-venture avec le groupe Zegna (51 % Armani, 49 % Zegna) pour la production et la distribution de costumes Armani Collezioni. Rachat des 49 % restant de la société « Trimil » en 2010 (Settimo Torinese, Italie)
	2000	Rachat des unités de production du groupe GFT fabriquant les vêtements pour hommes Armani Collezioni (Settimo Torinese, Italie)
	1998	Prise de contrôle de Intai S.p.A fabricant de cravates (Milano, Italie)
	1990	Prise de contrôle de Antinea S.r.l, fabricant de prêt-à-porter
Yves Saint Laurent	2000	Rachat de C.Mendès, usine de prêt-à-porter féminin (Angers)
Prada	-	Usines de vêtements maille (Torgiano, Italie) et de prêt-à-porter (Montone, Italie)
	2001	Prise de participation de 70 % au capital de Santacroce, fabricant de vêtements en cuir. Acquisition complète en 2008.
Hermès	-	Alpasoie, atelier de confection (Le Grand-Lemps)
	1990	Création de la Société Nontronaïse de Confection, spécialisée dans la confection de cravates (Nontron)
Dior	2006	Rachat des Ateliers Modèles, licencié pour la ligne de vêtements enfants Baby Dior (Redon)
Ermenegildo Zegna	2003	SharMoon, joint venture pour la fabrication de pièces à manches et de pantalons pour le marché chinois (Wenzhou, Chine)
	1991	Ismaco, usine de chemises (Istanbul, Turquie)
	1991	Tarsa, usine de pièces à manches et de pantalons (Mexico, Mexique)
	1977	Consitex, usine de pièces à manches (Stabio, Suisse)
	1973	Italco, usine de pièces à manches et pantalons (Barcelone, Espagne)
	1968	IN.CO. Spa, fabrication de pièces à manches (Novara, Italie)
	-	Savit Spa, fabrication de pièces à manches (Novara et Padova, Italie)
	-	Agnona Spa, prêt-à-porter féminin et accessoires (Biella, Italie)
-	Zelco, prêt-à-porter en cuir et ceintures (Parma, Italie)	
Gucci	2006	Création d'un site de fabrication de vêtements (Novara, Italie)

Tableau 18 (suite) – Formes d’intégration verticale dans l’habillement et les accessoires textiles

Chanel	2012 -	Rachat de Barrie Knitwear, atelier de vêtements maille (Hawick, Royaume-Uni) Contrôle à 100 % de Paloma, atelier de prêt-à-porter féminin (Pantin)
--------	---------------	---

Source : Rapports annuels d’entreprises, presse

1.1.2.2 Maroquinerie

Dans la maroquinerie, l’intégration des unités de production est plus fréquente que dans l’habillement.

Les spécialistes du secteur disposent souvent de réseaux importants d’unités de production. C’est le cas d’Hermès, de Louis Vuitton, de Bottega Veneta, de Prada... qui exercent un contrôle direct d’une partie plus ou moins importante de leur production. Comprenant que son atelier historique d’Asnières n’était plus en mesure de satisfaire la demande pour ses produits, l’entreprise Louis Vuitton inaugure un second atelier en 1977 et continuera d’ouvrir de nouvelles unités de production jusqu’à ce jour. Louis Vuitton possède aujourd’hui un réseau de 13 unités de production en France et dispose également de sites de fabrication en Espagne, en Roumanie, et aux Etats-Unis. Hermès a pour sa part massivement investi dans son site de production de maroquinerie de Pantin, qui à lui seul emploie plusieurs centaines d’artisans et a racheté plusieurs entreprises françaises telles que la Manufacture de Haute Maroquinerie.

De leur côté, les maroquiniers italiens Prada et Bottega Veneta disposent également de réseaux de production en Italie.

De surcroît, il est intéressant de relever que certaines entreprises non spécialisées dans la maroquinerie ont également pris le contrôle de sites de production. C’est notamment le cas des entreprises Chanel, Christian Dior Couture, Tod’s et Armani.

Tableau 19 - Formes d'intégration verticale dans la maroquinerie et les accessoires cuir

Entreprise	Année	Nature de l'intégration
Chanel	2012	Rachat du gantier Causse (Millau)
	-	Chanel Production, unité de fabrication de maroquinerie et de petite maroquinerie (Verneuil-en-Halatte)
	-	Une unité de fabrication de maroquinerie (Scandicci, Italie)
Christian Dior	2003	Contrôle à 51 % de Lucilla Srl, unité de fabrication de maroquinerie et petite maroquinerie (Pontassieve, Italie)
	2002	Contrôle à 70 % de Bopel Srl, unité de fabrication de maroquinerie et petite maroquinerie (Lugagnano Val d'Arda, Italie)
	1996	Contrôle à 75 % de Mardi S.p.a, unité de fabrication de maroquinerie et petite maroquinerie (Scandicci, Italie)
Bottega Veneta	2012	Création de la société Alto Vicentino Pelletterie, un nouveau site de fabrication (Malo, Italie)
	-	Outre l'atelier de production historique (Vicenza, Italie), l'entreprise exploite un site de production à Vigonza et une joint venture à Altavilla Vicentina
Louis Vuitton	2011	Création d'un site de production de maroquinerie à Marsaz et de ceintures à Girona (Espagne)
	2006	Création d'un deuxième site de production à Ducey et d'un troisième site à Barbera del Valles (Espagne)
	2005	Prise de participation à 60 % de l'entreprise Semarest (Sibiu, Roumanie)
	2002	Création d'un premier site de production à Ducey et à Condé (petite maroquinerie) et d'un deuxième site à Barbera del Valles (Espagne)
	2001	Création d'un deuxième site de production à Sainte-Florence
	1999	Création d'un premier site de production à Sainte-Florence
	1995	Création d'un deuxième site de production à Saint-Pourçain
	1991	Etablissement d'un site de production à San Dimas (Etats-Unis)
	1990	Création d'un premier site de production à Saint-Pourçain et à Barbera del Valles (Espagne)
	1988	Création d'un site de production à Issoudun
	1981	Création d'un site de production à Sarras
1977	Création d'un site de production à Saint-Donat	
Céline	1994	Rachat de l'entreprise Marcus (Impruneta, Italie)
	-	Un atelier de production à Paris.
Prada	-	Deux unités de fabrication de maroquinerie localisées à Piancastagnaio et Scandicci (Italie)

Tableau 19 (suite) – Formes d’intégration verticale dans la maroquinerie et les accessoires cuir

Hermès	2015	Création de la Manufacture d’Héricourt (Héricourt)
	2006	Rachat de la Manufacture de Haute Maroquinerie (Aix-les-Bains) au groupe suisse Richemont
	2002	Maroquinerie de Belley (Belley)
	2001	Maroquinerie des Ardennes (Bogny-sur-Meuse)
	1998	Ganterie de Saint-Junien (Saint-Junien)
	1997	Maroquinerie de Sayat (Sayat)
	1996	Manufacture de Seloncourt (Seloncourt)
	1995	Maroquinerie Nontronaïse (Nontron)
	-	Maroquinerie de Saint-Antoine ex- Nehel-Avril-Morio et Patte (Paris)
	-	La maison-mère Hermès Sellier possède plusieurs sites de production (Faubourg Saint-Honoré, Pantin-Pyramide, Pantin-CIA, Pierre-Bénite)
Gucci	-	Création d’un site de production à Scandicci (Italie)
	1971	Développement du site de fabrication de Casellina (Italie)
Armani	-	Rachat de Deimutti Compagnia dei Cuoi, société spécialisée dans la fabrication de sacs à Parme (Italie)

Source : Rapports annuels d’entreprises, presse

L'opportunité économique liée au fait que les ventes d'accessoires sont sensiblement plus soutenues que celles d'habillement depuis plusieurs années peut expliquer ces choix d'intégration de la part d'entreprises de mode. La croissance de la part de la maroquinerie et des chaussures dans les ventes de ces entreprises a pu rassurer les décideurs quant à leur capacité à maintenir une activité importante dans leurs unités de production.

1.1.2.3 Chaussures

Dans les métiers de la chaussure, les cas d'intégration existent parmi les spécialistes disposant d'une certaine envergure (Christian Louboutin, Tod's) ou de grands acteurs non-spécialistes mais dont une intégration poussée de l'amont constitue l'un des axes stratégiques (Louis Vuitton, Armani, Bottega Veneta...).

Une autre forme particulière d'intégration de la production de chaussures a été mise en œuvre par le groupe LVMH pour ses entreprises d'une envergure plus petite que Louis Vuitton (telles que Céline ou Givenchy). Par le rachat du fabricant italien Rossimoda, spécialisé dans

le soulier féminin de luxe, le groupe a mis à disposition de ces acteurs un outil collectif qui développe les collections de chaussures de l'ensemble des marques du groupe, à l'exception de Louis Vuitton qui dispose de ses propres ateliers en Italie. Il s'agit là d'une forme novatrice de relations interentreprises, qui permet de bénéficier des avantages d'une intégration tout en répartissant la charge et les risques de celle-ci sur un ensemble de marques.

Tableau 20 - Formes d'intégration verticale dans la chaussure

Entreprise	Année	Nature de l'intégration
Chanel	2010	Rachat de Roveda, entreprise de chaussures localisée à Parabiago (Italie)
	2002	Rachat du bottier Massaro (Paris)
Christian Dior	2008	Contrôle à 80 % de Manifatturauno, unité de production de chaussures (Fosso, Italie)
Tod's	-	Six unités de production de chaussures et d'accessoires en cuir (Comunanza, Bagno a Ripoli, Tolentino, Italie)
Louis Vuitton	1998	Quatre ateliers de fabrication de chaussures (Fiesso d'Artico, Italie)
LVMH	2002	Rachat de l'entreprise Rossimoda qui fabrique les souliers féminins des marques de mode du groupe (hormis Louis Vuitton)
Hermès	1976	Rachat du bottier John Lobb (Southampton, Paris)
JM Weston	-	Une usine de fabrication de chaussures située à Limoges
Prada	-	Trois sites de fabrication de chaussures pour la seule marque Prada situés à Montegrano, Levane et Civitanova Marche (Italie)
Armani	2002	Rachat de l'entreprise Guardi S.p.A spécialisée dans la production de chaussures pour hommes et femmes
Christian Louboutin	-	Deux sites de production de chaussures à proximité de Parabiago (Italie)
Gucci	2003	Rachat de 70 % de Pigni (Italie)
	2002	Rachat de Paoletti et Tigerflex et Calzaturificio Creazioni Bartoli (Italie)
	2001	Rachat de 70 % de Calzaturificio Regain (Italie)
	-	Un site de production à Baccio (Italie)
Ermenegildo Zegna	2002	Création de Zefer une joint-venture entre l'entreprise et le chausseur Salvatore Ferragamo

Source : Rapports annuels d'entreprises, presse

1.1.3. Les phénomènes de quasi-intégration verticale

Les entreprises du luxe ne souhaitent, ne peuvent et ne savent pas tout faire. Aussi, le recours à des sous-traitants est incontournable. Outre les marques bien connues des consommateurs, c'est tout un écosystème qui vit grâce au développement de l'industrie du luxe.

Aux formes de contrôle direct que nous venons de détailler, il convient d'ajouter les stratégies visant à s'assurer de la bonne exécution de la fabrication des produits par les entreprises tierces avec lesquelles les firmes de luxe collaborent (fournisseurs, sous-traitants...), voire des prestations particulières qu'elles exigent pour confier à ces entreprises leur production. Il peut s'agir de conditions contractuelles imposées par les donneurs d'ordres ou de pratiques observées *de facto* qui traduisent une influence de leur part sur une firme avec laquelle ils n'ont pas de lien financier ou juridique direct. On parle dans ces cas de « quasi-intégration verticale », une situation où les conditions de marché rendent non nécessaire la prise sous contrôle direct des activités de fabrication.

La définition que donne Houssiaux (1957) de la quasi-intégration présente celle-ci comme une forme intermédiaire entre contrôle direct et recours au marché, qui emprunte des caractéristiques à ces deux modèles extrêmes de coordination : le suivi des relations entre firmes, et le renouvellement fréquent des commandes peuvent apparenter son fonctionnement à une intégration, bien que des éléments de nature contractuelle (négociation sur les prix, délais, quantités, méthodes de fabrication...) subsistent.

Mais ce qui signe l'existence d'une quasi-intégration verticale est bien la mise en œuvre de clauses particulières dans la réalisation du contrat de sous-traitance. Ainsi, le pouvoir de marché dont jouissent les grands donneurs d'ordres leur permet d'exiger des délais de livraison préférentiels, des délais de paiement plus longs (il a semblé nécessaire aux auteurs de la charte de bonnes pratiques de la sous-traitance dans l'habillement, signée en 2010 entre industriels et marques, de rappeler que des délais de paiement à 30 jours, voire de façon dérogatoire à 45 jours, doivent être la norme), l'exclusivité pour certains produits... Pour s'assurer de l'exécution conforme à leurs attentes de leur commande, certains donneurs d'ordres obtiennent également le droit d'envoyer leurs propres salariés dans l'entreprise sous-traitante afin de mener les contrôles jugés nécessaires (sur la qualité, les méthodes...). Le code de conduite fournisseurs du groupe LVMH stipule ainsi que le groupe se réserve « *le droit de contrôler le respect de ces principes et de mener des audits de conformité à tout moment et sans préavis préalable. Nos fournisseurs fourniront les informations nécessaires et*

l'accès aux représentants de la société « XXX » qui chercheraient à vérifier la conformité aux exigences du présent code. Ils devront s'engager à améliorer et corriger toute insuffisance détectée. » L'accès à certaines informations concernant la gestion de l'entreprise sous-traitante est également une exigence des donneurs d'ordres : « *Le fournisseur devra maintenir un archivage suffisant pour prouver le respect de ce code de conduite. Nos fournisseurs mettront à disposition de nos représentants des archives complètes, authentiques et précises* ». Cette pratique était déjà relevée par Blois (1972) dans d'autres secteurs d'activité.

Cela étant, l'implication des donneurs d'ordres dans la gestion des sous-traitants n'a pas que des aspects négatifs pour ces derniers. Outre le volant d'affaires important suscité par les entreprises du luxe, celles-ci peuvent consentir à leurs sous-traitants des formes de soutien diverses. Lors de la crise de 2008-2009, plusieurs donneurs d'ordres ont ainsi consenti des avances de trésorerie à leurs fournisseurs ou ont acheté eux-mêmes les matières premières afin d'alléger les besoins de financement de ces derniers. Dans certains cas, une entreprise du luxe qui a conscience de l'existence d'un savoir-faire particulier chez un sous-traitant peut le soutenir, par l'acquisition de machines par exemple.

Ces pratiques peuvent naître du fait du rapport de marché notoirement favorable aux donneurs d'ordres, de leur nombre plus restreint que celui des sous-traitants, de leur surface financière plus importante et de l'affaiblissement généralisé des filières productives en Europe de l'Ouest. Le statut de clients importants (« large customers » dans la terminologie de Blois) confère aux marques de luxe des avantages certains et une capacité de négociation sur les prix et la nature des prestations importante. Ce déséquilibre est de surcroît renforcé par le fait que de nombreuses entreprises du luxe, quelles que soient leurs spécialités ou leurs tailles, souhaitent « peser » sur leurs sous-traitants. Acquérir un poids important dans l'activité de ces derniers permet aux marques d'acquérir une position favorable et d'accroître la dépendance de leurs fournisseurs. Afin de faire progresser leur poids dans les ventes de leurs sous-traitants, les donneurs d'ordres ont eu tendance à rationaliser le nombre de fournisseurs auxquels ils s'adressent. Les groupes de luxe pratiquent de façon croissante cette rationalisation entre les marques qu'ils possèdent.

Ces types de restrictions sont rarement connues, étant donnée la confidentialité qui régit les rapports de sous-traitants à donneurs d'ordres. A titre d'exemple, suite à la signature d'une Charte des bonnes pratiques dans la filière habillement-luxe, les sous-traitants sont depuis 2010 autorisés à citer le nom de leurs clients, mais uniquement de façon orale, ce qui illustre

bien la difficulté à connaître en détail la nature des accords existants entre donneurs d'ordres et façonniers.

1.2.1. Le déclin des systèmes de licences

Une autre rupture a profondément modifié le mode de production d'une partie des entreprises du luxe. Comme nous l'avons dit précédemment, un certain nombre d'entre elles se sont développées, notamment après la deuxième guerre mondiale, via des accords de licences de fabrication et de distribution sur les grands marchés mondiaux de l'époque (Etats-Unis, Japon). Ce système, peu coûteux pour les entreprises concédantes, leur assurait des revenus qui compensaient un cœur de métier souvent déficitaire, tel que la haute couture. Le principe en est simple : en contrepartie du droit d'apposer une marque prestigieuse sur ses produits, le licencié verse au concédant outre des *minima* garantis un pourcentage du chiffre d'affaires (nommé *royalties*) réalisé grâce à eux (Grumbach, 1993).

Le pionnier de cette pratique fût Christian Dior qui, en 1947, cède à des industriels américains, le droit de produire et de vendre des bas et des cravates siglés de sa marque. Ce système va se développer (les maisons Dior et Saint Laurent noueront ainsi chacune plus d'une centaine de contrats de licence dans le monde) et se perfectionner par l'instauration de règles supplémentaires : création et promotion contrôlées par la maison de couture, droit de regard sur les choix de distribution, *minima* annuels de royalties garantis et avance trimestrielles sur les montants développés, vérification des livres comptables du licencié afin de s'assurer de la justesse des versements. De nombreuses maisons suivent l'exemple de Dior pour assurer leur développement. C'est notamment le cas d'Yves Saint Laurent, d'Armani dont le succès a été assuré par le soutien puissant du groupe italien GFT, ou encore de Gucci. Le nombre important de licences concédées s'explique d'une part par la nécessité de pénétrer des marchés aux physionomies et aux règles différentes, à une époque où les droits de douanes étaient encore importants, et d'autre part par la volonté des entreprises du luxe de conserver un certain pouvoir de négociation en limitant drastiquement le champ géographique (en général un seul pays) et productif (le plus souvent une seule catégorie de produits) sur lesquels le licencié aura le droit d'utiliser la marque.

Okawa (in Veillon et Ruffat, 2011) note que dans les années 1970, les licences sont encore la principale source de profitabilité de Christian Dior avec les accessoires. Et Grumbach (2008)

rappelle que lors de l'introduction d'Yves Saint Laurent sur le second marché boursier, la brochure de présentation signalait que l'activité de licences générait la totalité des profits de l'activité mode.

Certaines entreprises pourtant réputées pour leur contrôle étroit de la fabrication n'ont pourtant pas évité de céder à cet appel de « l'argent facile ». Ainsi Chanel a développé la même politique au début des années 1970 pour son prêt-à-porter, sa maroquinerie, ses chaussures... Cette stratégie sera abandonnée progressivement car jugée trop pénalisante pour l'image de la marque.

De même, Louis Vuitton fera produire localement par The French Company ses sacs destinés au marché américain avant de dénoncer ce contrat en 1991 lors du transfert de la production vers l'usine de San Dimas et de l'établissement d'une filiale nommée Louis Vuitton US Manufacturing (LVMH, rapport annuel 1991).

C'est au milieu des années 1990 que le changement de stratégie s'opère chez la plupart des acteurs. Le cas de Dior est emblématique ; voici le récit qu'en fait Sidney Toledano, son PDG, arrivé dans l'entreprise à cette époque : *« En 1997, nous avions plus de 300 licences dans le monde. Dior était sublime en France, les défilés de haute couture, un magasin vitrine Avenue Montaigne. Mais cette marque parmi les dix plus connues au monde, tous secteurs confondus, vendait sous son nom des produits indignes d'elle. Lorsque je suis arrivé chez Dior en 1994, j'ai découvert des chemises en polyester, distribuées par des canaux impossibles, des cravates en polyester, des sacs à mains fabriqués en Corée. Ce n'est pas la délocalisation qui nous gênait mais la pauvreté du produit, aux prises avec des exigences de rapport qualité-prix impossibles. [...] Nous avions autant de produits que de licenciés, plus de 300. Une qualité impossible, inégale, un produit dont le style n'était même pas respecté puisque le licencié coréen faisait des adaptations. La production n'était ni française, ni européenne. Nous nous contentions de signer des contrats et de faire rentrer des royalties. Le danger, c'était l'incohérence. L'environnement concurrentiel avait changé. Deux entreprises françaises avaient déjà opté pour une politique complètement intégrée, de la conception du produit à la production, à l'intégration de la distribution. Je donne l'exemple de Louis Vuitton, qui de maroquinier est devenue la plus grande entreprise du luxe du monde, qui fabrique en France dans ses usines et qui n'a pas assez de capacité de production. Chanel avait aussi cette même approche : intégration fabrication de produits de haute qualité en France. Nous arrivons maintenant à contrôler, à partir de la marge de production, la marge de gros et la marge de*

détail. Ce sont des marges qui permettent de réinvestir en marketing, production et distribution » (Balduyck, 2000).

Plusieurs facteurs ont donc influencé ce choix de mettre fin à un système qui avait pourtant fonctionné pendant près de 50 ans : une dimension marketing relative au statut de la marque et sa cohérence, une dimension productive liée à la qualité de fabrication des produits, et une dimension économique issue de l'objectif de substituer un modèle de cumul des marges qui permet le développement de la visibilité de la marque à travers son réseau de distribution et du chiffre d'affaires à un modèle où la marque est dépendante d'autres opérateurs, qui plus est à une période où les redevances versées par les licenciés étaient en baisse importante.

Ce mouvement a de plus été amplifié par l'ouverture croissante des frontières aux hommes et aux marchandises, ainsi qu'à la facilité croissante avec lesquelles les entreprises peuvent implanter des filiales dans la plupart des économies du monde. La mondialisation a de fait rendu caduque le système de représentation de la marque par un partenaire local.

Certaines licences ont néanmoins été conservées par les entreprises du luxe, en particulier dans les segments réclamant un savoir-faire spécifique et des compétences différentes de leur métier d'origine. C'est notamment le cas de la lunetterie, où quelques grandes entreprises (Luxotica, Safilo) se partagent le marché des marques de luxe ; de la parfumerie où existent quelques grands groupes multimarques (L'Oréal, Coty, Puig, BPI, Interparfums...) ; ou encore de la téléphonie mobile, du linge de maison, de l'habillement pour enfant...

Mais pour les activités qui se rapprochent du cœur de métier, le déclin du système de licence a été spectaculaire. En 2014, d'après les données de la Fédération Française de la Couture, le poids des licences dans l'activité de ses membres était tombé à 2 % en moyenne.

1.2. Les activités aval

L'autre profonde évolution intervenue en termes de contrôle des entreprises du luxe sur leur chaîne de valeur est l'accès direct à la distribution et au client final que celles-ci ont développé. En quelques années, des réseaux colossaux de boutiques monomarkes à l'enseigne des différentes marques de luxe ont fleuri dans toutes les zones géographiques (Europe, Etats-Unis, Japon, Grande Chine...).

Ce développement de la vente au détail par les entreprises elles-mêmes s'est faite au détriment des autres formats de distribution. De multiples modèles de distribution sont en effet à la disposition des entreprises. Trois canaux principaux sont utilisés :

- Les boutiques monomarkes contrôlées par l'entreprise. On parle alors de succursales, et en anglais de Directly Operated Stores (DOS).
- Les boutiques monomarkes contrôlées par un partenaire. Les boutiques en franchises ou rattachées à une filiale détenue à moins de 50 % par l'entreprise entrent dans cette catégorie.
- Enfin, les boutiques multimarques, qui ne sont pas détenues par l'entreprise. Il peut s'agir de boutiques indépendantes ou de grands magasins.

Seul le premier format peut s'apparenter à de la vente au détail par l'entreprise, les autres fonctionnant sous le régime de la vente en gros, puisque la marge réalisée par la vente au détail constitue la source de revenus des partenaires ou des clients externes des entreprises du luxe. C'est précisément ce type de boutiques qui s'est largement développé au cours des dernières décennies, tandis que les conditions de vente en gros étaient de plus en plus encadrées par diverses restrictions verticales.

Tableau 21 – Les différentes formes de distribution possibles pour les entreprises du luxe

	Opérée par l'entreprise	Opérée par un tiers
Boutique à l enseigne	Succursale	Franchise
Autre forme de distribution	Concession, shop in shop	Vente en gros (wholesale)

Source : Delpal

Il est important de signaler que le type de localisation d'une boutique ne nous apprend rien sur le degré de contrôle de celle-ci par l'entreprise. Qu'il s'agisse d'une boutique sur rue (free standing store), d'une boutique située dans un centre commercial (ou mall), d'un espace en grand magasin, en aéroport, d'un outlet ou d'un site e-commerce, tous peuvent aussi bien être gérés en direct ou par un partenaire de l'entreprise.

1.2.1. Le développement des réseaux de succursales

La tendance au contrôle direct de leur distribution par les maisons de luxe ne cesse de s'amplifier. Cette politique intensive d'ouverture de points de vente détenus en propre est liée au développement international de l'industrie du luxe (Delpal, 2012).

Les objectifs poursuivis sont de deux ordres : les entreprises y trouvent à la fois un levier puissant de création de valeur mais également, dans une optique d'efficience la source d'une gestion plus efficace.

En termes de création de valeur, citons quelques arguments en faveur de l'intégration de leur distribution par les marques :

- Le contrôle de leur offre et de leur image à un niveau mondial afin d'assurer leur cohérence.
- Une meilleure capacité à différencier leurs produits en sortant des boutiques multimarques et en créant un univers de vente valorisant proposant une qualité de service supérieure.
- Une diminution drastique de la capacité de négociation des clients. En passant de la vente en gros à la vente au détail, les marques diminuent le risque de voir un acheteur discuter les prix ou demander des conditions de paiement particulières.

Quant aux intérêts en termes de gestion de l'entreprise, ils sont les suivants :

- Le cumul des marges de gros et de détail (en plus de celles de concepteur et parfois de fabricant des produits).
- La gestion des relations clients, pour faire remonter de nombreuses informations sur leurs achats vers le siège et offrir un service personnalisé propre à l'industrie du luxe.
- La capacité à « coller » au plus près des besoins et de la demande des consommateurs pour limiter les invendus. Le schéma de vente au détail a de fait pour conséquence de placer leur organisation sous le signe de la performance. En effet, contrairement au modèle de la vente en gros où ne sont produits que les produits que l'on a d'ores et déjà vendus aux distributeurs, le modèle de la vente au détail amène l'entreprise à sentir rapidement les inflexions de la demande et pouvoir évoluer rapidement face à celles-ci.

- Ce format de distribution se révèle de surcroît plus efficace dans les faits. Comme nous allons le voir, et conformément aux prédictions de la théorie de l’agence, les boutiques contrôlées directement par les entreprises ont en général un rendement supérieur à celui des boutiques franchisées. Le professionnalisme de la force de vente, l’impact plus fort du merchandising visuel sont quelques-uns des éléments cités pour expliquer cette surperformance des succursales.
- Un renchérissement du coût de l’entrée pour les éventuels nouveaux entrants sur le marché. Ce type de barrières à l’entrée possède un impact positif sur la profitabilité des entreprises installées.

Cette volonté de densifier la distribution explique l’ouverture de boutiques. La capacité à réaliser ces investissements capitalistiques est néanmoins variable en fonction des moyens de financement dont disposent les acteurs.

Tableau 22 - Evolution du nombre de succursales de quelques entreprises

Entreprise	Référence historique	2003	2011	2013	TCAM (2003-2013)
Louis Vuitton	1977 : 2 ; 1979 : 6	317	468	484	+ 4 %
Gucci	1996 : 69	198	376	474	+ 9 %
Salvatore Ferragamo		n.d	332	360	N/A
Christian Dior Couture	1994 : 6 ; 2000 : 96	159	209	224	+ 3 %
Prada		n.d	207	540	N/A
Hermès	1995 : 67	125	205	203	+ 5 %
Bottega Veneta		59	170	221	+ 14 %
Yves Saint Laurent		58	83	115	+ 7 %

Sources: Rapports annuels d’entreprises

n.d : Non disponible, N/A : Non applicable, TCAM : taux de croissance annuel moyen

Quels que soient leurs métiers d’origine, leur ancienneté, leur pays ou leur taille, l’ensemble des entreprises du luxe étudiées ont procédé à une intégration poussée de cette fonction au cours des dernières années.

1.2.2. L'encadrement de la vente en gros

Malgré cette évolution, les firmes de luxe vendent encore, dans des proportions cependant très variables, leurs produits à des clients distributeurs externes (grands magasins, partenaires franchisés, multimarques...). Mais même dans ce cas, elles parviennent à user de leur pouvoir de marché afin de parvenir à une pratique de vente comparable à celles qui sont pratiquées au sein de leurs propres réseaux. Une marque célèbre et demandée pourra ainsi imposer un certain nombre de conditions aux détaillants externes afin qu'ils assurent convenablement la diffusion des produits, via différentes formes de restrictions verticales. Il s'agit notamment de :

1. La définition des quantités minimum achetables. L'argument souvent employé par les entreprises du luxe pour vendre des quantités ou un montant minimum est le respect de l'esprit de la collection : en n'achetant qu'une petite partie de celle-ci, le distributeur offrira aux consommateurs une vision parcellaire de l'offre et de l'identité de la marque, ce qui pourrait pénaliser l'impact de celle-ci. Du côté des entreprises du luxe, cet objectif de quantités minimums répond évidemment également un objectif de rationalisation de la production, et de gain via des économies d'échelles. Tous ces éléments donnent lieu à une négociation entre la marque et le distributeur, qui peut être plus ou moins favorable à la marque selon sa notoriété, sa puissance...
2. Dans le même ordre d'idée, les entreprises peuvent imposer la prédéfinition de l'assortiment achetable afin que l'identité de la collection soit respectée quel que soit le magasin. Ces différents assortiment sont imaginés en fonction de la surface et du budget dont dispose l'acheteur pour la marque afin qu'il puisse au mieux traduire son esprit.
3. La pratique des prix de vente conseillés. Bien que cette pratique soit théoriquement interdite, il n'est pas rare qu'une entreprise conseille à ses distributeurs un certain niveau de prix, et ce faisant leur indique la marge commerciale qu'ils vont réaliser. Elles invoquent pour cela le besoin d'avoir une politique de prix cohérente à l'échelle du globe, face à une clientèle aisée, qui voyage beaucoup.
4. Dans un grand magasin, l'emplacement, la visibilité et la dimension du corner ou du shop in shop. Dans la plupart des cas, les contrats stipulent également le territoire sur lequel le partenaire a vocation à représenter l'entreprise et lui donne l'exclusivité pour

ce territoire.

Bien que le mouvement le plus spectaculaire concerne le développement de la distribution en direct par les entreprises, via leurs réseaux de succursales, les clients externes, multimarques ou partenaires, sont toutefois jugés utiles dans certaines situations :

- Sur les nouveaux marchés, où les entreprises entrent à pas comptés tant qu'elles ne sont pas certaines du potentiel qu'ils représentent, elles peuvent décider de limiter leurs investissements et d'entrer via un distributeur externe. Après une période de test et à l'arrivée à maturité du marché, elles décident souvent de reprendre leur distribution en direct.
- Dans certains pays, les formats de distribution ne sont pas encore au niveau pour accueillir les marques et il est d'ailleurs notable que le poids des magasins multimarques est très important pendant la phase de maturation des marchés. L'entrée via un partenaire est alors la solution retenue.
- Certains pays imposent encore que les entreprises étrangères qui souhaitent s'implanter sur leur marché s'associent à un partenaire local. C'est notamment le cas en Inde, mais d'autres pays tels que la Russie ou les pays du Moyen-Orient fonctionnent également avec des groupes locaux qui représentent les marques internationales (Chalhoub et Al Mana au Moyen-Orient, Jamilco en Russie...), bien que ce système soit peu à peu délaissé notamment pour le marché russe.

Il est clair d'après ce qui précède que les marques de luxe ont désormais une emprise sur la filière telle que jamais elles ne l'ont eu. Cependant, ce degré de contrôle varie sensiblement d'un acteur à l'autre. Pour la suite de notre analyse, nous allons élaborer une typologie des 21 entreprises de notre échantillon, afin de pouvoir les caractériser :

- Un premier groupe d'entreprises témoigne d'une intégration forte sur l'ensemble des maillons de la chaîne de la valeur : semi-produits (1), produits finis (2) et distribution (3). Ermenegildo Zegna, Louis Vuitton, Chanel, Gucci, Hermès ou JM Weston sont dans ce cas.
- Un deuxième groupe se distingue en exerçant un contrôle partiel de leur amont (uniquement des semi-produits ou uniquement des produits finis) mais un fort contrôle de l'aval de la chaîne de valeur. Christian Dior, Céline, Zilli, Armani, Christian Louboutin, Bottega Veneta et Tod's en sont quelques exemples.

- Un troisième groupe contrôle sa distribution mais est peu ou pas intégré dans la fabrication de ses produits. Des entreprises telles que Salvatore Ferragamo, Prada, Yves Saint Laurent, ou Lanvin sont dans ce schéma.
- Un quatrième groupe exerce un contrôle faible de l'amont (fabrication) et de l'aval (distribution) de sa chaîne de valeur. C'est un modèle encore fréquent parmi les maisons de couture : Givenchy, Balenciaga, Nina Ricci, Ungaro.

Section II : L'approche quantitative

En complément de cette approche qualitative, il apparaît nécessaire de quantifier le degré effectif d'intégration verticale des firmes étudiées. En effet, le fait de contrôler une usine ne signifie pas forcément que l'entreprise a un contrôle très poussé de sa production, si par exemple elle s'appuie en parallèle sur des dizaines de sous-traitants.

Nous allons dans un premier temps détailler les différents indicateurs existants qui permettent de mesurer le degré d'intégration verticale d'une entreprise, avant d'en évoquer les limites dans l'absolu et en l'espèce dans le cas des entreprises du luxe. Puis, nous détaillerons une approche multicritère qui nous semble plus adaptée au cas qui nous occupe. Enfin, nous présenterons les données recueillies pour les entreprises du luxe des différents groupes de la typologie que nous venons d'établir.

2.1. Les principaux indicateurs usuels

L'article majeur sur les méthodes de mesure de l'intégration verticale a été publié par Adelman en 1955, bien que d'autres auteurs se soient intéressés au sujet avant lui. Il détaille les ratios qui peuvent servir à constater l'ampleur de l'intégration verticale d'une firme et d'un secteur. Il commence par analyser le ratio « *Income / Sales* » ou *Y/S*, dans lequel :

$$Y = \text{Salaires} + \text{Profits avant impôts} + \text{Intérêts} + \text{Amortissements}$$

Ce ratio se révèle biaisé par la position qu'occupe la firme dans la filière productive. En effet, dans l'hypothèse où trois entreprises (une entreprise extractive, une entreprise manufacturière et un distributeur) intervenant successivement sur un marché et apportant chacune la même valeur ajoutée, une opération d'intégration d'un échelon par une firme aura un impact de plus en plus limité à mesure que la firme est présente dans l'aval de la filière ; de plus, l'orientation de l'intégration (vers l'aval ou vers l'amont) donne des évolutions de ratios différentes. Le

ratio stocks / chiffre d'affaires est alors envisagé, car il permet de traduire l'ampleur de la production et des différents stades successifs sur lesquels opère une entreprise. Cette mesure présente l'avantage de ne pas connaître de distorsion en fonction de la proximité de la firme avec l'amont. Mais son inconvénient est selon que les comparaisons interentreprises sur sa base ne présentent pas grand sens.

Il reconnaît finalement que le rapport de la valeur ajoutée aux ventes de l'entreprise est un bon indicateur du degré d'intégration verticale, bien qu'il présente des limites lorsqu'il est utilisé à une échelle sectorielle : il est en effet dépendant de la longueur de la chaîne productive des matières premières au produit final et du « degré de subdivision entre ces deux points ». Les entreprises s'inscrivant dans une filière de production longue, telle que celle du textile-habillement où interviennent une multitude de métiers très différenciés en termes de compétences (producteurs de fibres, des filateurs, des tisseurs, des ennoblisseurs et tous les différents types de confectionneurs), seront forcément moins intégrées que celles d'une filière courte comme peut l'être la filière cuir, centrée autour de deux temps principaux : la tannerie des peaux et leur confection (découpe, assemblage). Cela étant, la valeur ajoutée (exprimée par la différence entre les ventes d'une entreprise et le coût des inputs nécessaires à son activité, à l'exception du travail et du capital) rapportée aux ventes permet de bien traduire la prise que possède une entreprise sur son activité. Une intégration vers l'amont diminuera le coût des achats externes au profit de coûts internes plus importants et se traduira par une augmentation de la valeur ajoutée de l'entreprise, à périmètre de ventes constant, donc par une hausse du ratio VA/CA. De la même manière, une intégration vers la distribution conduira à une hausse du ratio car le développement des ventes et de la valeur ajoutée dégagée par l'entreprise sera plus que proportionnel aux achats de matières premières.

D'autres auteurs se sont penchés sur le meilleur moyen de mesurer l'intégration verticale d'une firme, d'un secteur ou d'une industrie, à partir de différentes variables :

- Gort (1962) propose une approche liée aux effectifs employés par les firmes ou à un niveau agrégé. A partir des fonctions occupées par les salariés, il propose de mesurer le degré d'intégration d'un acteur ou d'un secteur par le poids des effectifs dédiés aux activités auxiliaires, qui viennent en appui aux activités productives ou de distribution. Selon Gort, plus le poids dans les effectifs totaux des emplois auxiliaires est important, plus un secteur est intégré verticalement.

- D'autres auteurs (Maddigan, 1981, Davies et Morris, 1995) proposent d'utiliser les matrices d'inputs et d'outputs (ou tableaux entrées-sorties), en observant la présence des firmes dans les différents secteurs et l'intensité des flux internes et externes entre les secteurs. Cette approche n'est elle non plus pas exempte de critiques comme nous allons le voir par la suite.
- D'autres mesures apparaissent seulement adaptées à certains profils d'entreprises. Ainsi le ratio « production vendue / chiffre d'affaires » peut théoriquement informer sur le poids de l'activité productive interne des entreprises industrielles, par opposition à leurs activités de négoce. A l'opposé, pour les entreprises de distribution, le rapport des ventes dans les succursales et le total des ventes indique le degré de contrôle qu'elles exercent sur cette activité.

2.2. Les limites des différents indicateurs

Si le rapport de la valeur ajoutée aux ventes d'une entreprise ou d'un secteur est l'indicateur le plus courant de mesure de l'intégration verticale, il n'est pas sans soulever un certain nombre de difficultés d'interprétation.

Adelman lui même pointe deux facteurs qui peuvent biaiser les ratios « *income / sales* » et « *value added / value of products* » : d'abord l'évolution des prix d'achats des consommations intermédiaires d'une entreprise, qui auront un impact sur les montants vendus mais pas ou peu sur la valeur ajoutée de l'entreprise ; ensuite au niveau d'une industrie, la dynamique différente que peuvent connaître des secteurs diversement intégrés.

D'autres auteurs ont également pointé certaines limites de l'utilisation de ce ratio. Tucker et Wilder (1977) signalent ainsi que le fait que les profits soient inclus dans le calcul de la valeur ajoutée pose problème car celui-ci varie d'une entreprise à l'autre pour de multiples raisons mais sans lien avec leur degré d'intégration verticale.

Ils proposent ainsi de retenir un ratio ajusté pour le calcul du taux de valeur ajoutée, qu'ils expriment de la manière suivante :

$$\text{Adjusted Index} = \frac{\text{Value Added} - (\text{Net Income} + \text{Income Taxes})}{\text{Sales} - (\text{Net Income} + \text{Income Taxes})}$$

$$\text{Ou : Indice ajusté} = \frac{\text{Valeur Ajoutée} - (\text{Bénéfices ou Pertes} + \text{Impôts sur les sociétés})}{\text{Chiffre d'affaires} - (\text{Bénéfices ou Pertes} + \text{Impôts sur les sociétés})}$$

Concernant l'approche basée sur les statistiques d'emplois des entreprises, celle-ci se heurte à deux difficultés importantes :

- D'une part la disponibilité de ce type d'informations à un niveau individuel. Les statistiques relatives à la répartition des emplois par catégorie se rencontrent le plus souvent soit via des statistiques de branche, très globalisantes, soit parmi les sociétés et groupes cotés (dans les chapitres consacrés à la RSE) qui sont peu nombreux et regroupent souvent plusieurs entreprises très différentes. Ainsi, le groupe LVMH, qui regroupe aussi bien des maisons de champagne ou de cognac que de mode, a pour cœur de métier la distribution, puisque 62 % des effectifs employés se consacrent à cette activité. Celle-ci a de surcroît été la plus dynamique dans les années récentes : entre 2003 et 2011, les effectifs employés dans la distribution ont augmenté de 8 % en moyenne chaque année, tandis que les salariés présents dans des postes de production n'ont augmenté que de 3 % par an et les cadres de 7 % par an. Cette analyse donne une image fautive de la réalité du groupe LVMH car elle montre que son métier principal s'est encore renforcé alors qu'il est clair que ce groupe s'est clairement intégré verticalement au cours des dernières décennies.

Quant à Hermès, qui a racheté le chausseur John Lobb, les cristalleries de Saint-Louis, l'orfèvre Puiforcat, ses effectifs ont cru de 7 % par an tant dans la production que dans la distribution, tandis que les fonctions support ne progressaient que de 6 %.

- De plus, l'idée que l'intégration se traduit par une augmentation de la part des effectifs auxiliaires est elle-même critiquable. En effet, Gort raisonne de la manière suivante : le cœur de métier d'une entreprise est celui qui emploie la majorité des salariés ; il peut s'agir de la vente, de la production... Un processus d'intégration verticale se traduit par une augmentation de la part des effectifs employés sur des tâches auxiliaires. Or, le développement de ces fonctions peut tout aussi bien traduire une diversification horizontale de la firme. Cet argument est souvent mis en lumière par les défenseurs d'une approche basée par les matrices d'entrées-sorties, qui permet de pallier à cette difficulté en offrant une vision des relations verticales et horizontales des entreprises.
- L'utilisation du ratio production sur chiffre d'affaires bute sur les réalités diverses que recouvre cette notion pour les entreprises du secteur. Elles sont en effet libres

d'imputer leur chiffre d'affaires entre différentes lignes comptables (ventes de marchandises ou de services, production de biens ou de services) sans que l'on puisse savoir avec certitude ce que recouvrent les données publiées en termes d'activité.

A ces limitations d'ordre général s'ajoutent des difficultés contingentes à l'analyse de l'univers du luxe. Le secteur est, comme nous l'avons signalé, marqué par la culture du secret et de nombreuses entreprises ne publient pas d'informations les concernant. De même, entre les firmes cotées et les autres, le niveau d'information disponible est sensiblement différent. Et même lorsqu'elles sont disponibles, les données d'entreprises connaissent deux écueils :

- La disponibilité temporelle diffère d'un acteur à l'autre, ce qui peut compliquer les comparaisons interentreprises sur longue période, alors qu'un sujet tel que l'intégration verticale ne peut s'appréhender que sur du moyen-long terme.
- Nées dans l'amont de la filière (création, voire production), les entreprises du luxe ont eu tendance à créer des filiales de distribution pour les différentes zones géographiques. Certaines possèdent également des filiales de production, parfois localisées à l'étranger. Dans les cas – fréquents – où les données consolidées (c'est-à-dire incluant l'ensemble des filiales contrôlées par l'entreprise) ne sont pas disponibles, le calcul du ratio VA / CA sera sujet à caution. Certaines entreprises ont en effet adopté un schéma où les activités de production, de vente en gros et de vente au détail sont assurées par trois sociétés différentes. D'autres ont diversifié leur activité vers le parfum à travers une même société, d'autres ont créé une autre société spécialisée dans cette activité. Comme nous l'avons également vu, l'industrie du luxe a vu émerger de nombreux groupes multimarques (LVMH, Kering, Tod's, Prada...), parfois multisectoriels de surcroît, qui publient des données consolidées pour l'ensemble des entités du groupe, ce qui peut s'avérer pénalisant car les différentes marques s'inscrivent dans des schémas différents en termes d'intégration amont et aval. Cet état de fait nous oblige à recourir à des données individuelles non consolidées, certes parfois parcellaires, mais néanmoins plus précises que les données d'un groupe d'entreprises disparates.

2.3. La nécessité d'une approche multicritères

Constatant d'une part les limites des différents indicateurs que nous venons de mettre en évidence ainsi que les difficultés contingentes à l'analyse de l'industrie du luxe, il nous apparaît pertinent de retenir des indicateurs composites afin de rendre compte au mieux du degré d'intégration des entreprises.

Harrigan (1985, 1986) pose le constat que les outils de mesure traditionnels de l'intégration verticale pâtissent de deux défauts majeurs qui rendent difficile leur utilisation dans l'analyse du comportement stratégique des firmes. Premièrement ces indicateurs sont statiques et ne tiennent pas compte des arrangements différents qui peuvent se nouer entre les acteurs au fil du temps. Deuxièmement, ils sont le plus souvent utilisés sur des données de niveau sectoriel alors qu'il conviendrait de les appliquer au niveau de l'entreprise et de tenir compte des interactions entre unités productives.

Elle propose dès lors de construire des outils de mesure de l'intégration des firmes en prenant en compte les quatre dimensions de celle-ci :

1. Son *degré*, c'est à dire l'ampleur des flux internes à l'entreprise, entre ses différentes business units. Harrigan détaille cette information dans l'amont (part des inputs qu'une business unit obtient des unités « sœurs » également détenues par l'entreprise) et dans l'aval de l'activité (part des outputs d'une business unit vendue aux unités sœurs).
2. Le nombre *d'étapes* qu'elle concerne, entre la production de semi-produits et la vente au consommateur final, multiplié par la valeur ajoutée apportée par chacune des étapes.
3. Son *ampleur*, mesurée par le nombre d'activités dans laquelle l'entreprise est présente par rapport au nombre total d'activités qu'elle pourrait assurer.
4. Sa *forme*, c'est-à-dire le pourcentage des unités qui est effectivement détenu par l'entreprise (contrôle à 100% ou joint-venture).

Si nous convenons avec Harrigan de la nécessité de prendre en compte plusieurs dimensions à l'intégration du fait de l'imperfection des indicateurs individuels à rendre compte de la réalité des comportements des firmes, l'ensemble des éléments évoqués ne pourront hélas être pris en considération du fait du manque de données disponibles permettant de les illustrer.

2.4. Les données collectées parmi les entreprises du luxe

L'approche qualitative a mis en évidence de nombreuses actions prises par les entreprises, qui traduisent une stratégie d'intégration verticale. Il est cependant nécessaire de mener en parallèle une analyse quantitative. En effet, l'important développement du marché du luxe a également conduit les entreprises à développer leurs partenariats industriels avec leurs sous-traitants, et il est donc nécessaire de mesurer si le développement de leur activité (appréhendée par le biais de leur chiffre d'affaires) s'est plutôt traduit par une intégration croissante (hausse du ratio VA / CA) ou par un recours encore plus important à des fournisseurs et prestataires externes. En complément, nous analyserons l'évolution des schémas de distribution mis en place par les entreprises. Cette phase quantitative nous permettra également de valider la typologie d'entreprises à laquelle nous avons abouti en fin d'analyse qualitative.

Les tableaux suivants détaillent plusieurs éléments qui traduisent les différentes dimensions de l'intégration verticale des entreprises :

- Le ratio 'Valeur Ajoutée / Chiffre d'Affaires', le plus souvent disponible pour les maisons-mères et de façon non consolidée, renseigne sur l'implication des entreprises dans l'amont de la filière (conception, développement-produit, fabrication...). Cette donnée semble étroitement corrélée avec le nombre d'étapes de production dans laquelle les entreprises sont présentes. Autrement dit, le degré d'intégration verticale et son ampleur (selon la terminologie de Harrigan) sont souvent liées, même si certaines firmes fortement intégrées le sont uniquement sur une activité.
- Le fait que les données d'entreprises soient le plus souvent non consolidées nous amène à compléter ce premier indicateur (qui ne prend pas en considération toutes les filiales étrangère et notamment dans la distribution) par un second qui témoigne de l'intégration des entreprises en aval. Il est calculé en rapportant les ventes au détail des entreprises à leur chiffre d'affaires. A travers la combinaison de ces deux informations, nous pensons pouvoir traduire la diversité des modèles d'intégration.

Nous laisserons en revanche de côté les informations sur la forme de l'intégration, qui à de très rares exceptions, est un contrôle à 100 % de la filiale de production ou de distribution.

Tableau 23 - Les différents modèles d'intégration existants

Entreprise	VA / CA 2011	Type de donnée *	Nombre de phases intégrées **	Ventes au détail / CA (% , 2011)
Hermès	[45;55]	NC	5	[75;100]
Ermenegildo Zegna	[45;55]	C	3	[50;75]e
Louis Vuitton	[30;45]	NC	3	[75;100]
Christian Dior Couture	[30;45]	NC	4	[75;100]
Chanel	[30;45]	NC	4	[75;100]e
Zilli	[30;45]	NC	2	[75;100]
Yves Saint Laurent	[30;45]	NC	1	[50;75]
Armani	[30;45]	C	3	[50;75]
Tod's	[30;45]	C	1	[0;50]
Prada	[30;45]	NC	3	[50;75]
Salvatore Ferragamo	[15;30]	NC	1	[50;75]
Bottega Veneta	[15;30]	NC	1	[75;100]
Céline	[15;30]	NC	1	[50;75]
Givenchy	[15;30]	NC	0	[50;75]
Lanvin	[15;30]	NC	0	[0;50]
Balenciaga	[0;15]	NC	0	[50;75]
Emanuel Ungaro	[0; 15]	NC	0	[0;50]
Nina Ricci	[0; 15]	NC	0	[0;50]

Sources: Rapports annuels, presse

* Le type de donnée peut être consolidé (« C »), c'est-à-dire inclure l'ensemble des filiales de l'entreprise, ou non consolidé (« NC ») s'il ne concerne que la maison-mère.

** Ce chiffre est compris entre 0 (aucune unité de production en propre) et 5 si l'entreprise est présente à la fois dans les produits intermédiaires textiles, les produits intermédiaires cuir, le prêt-à-porter et accessoires textiles, la maroquinerie et accessoires en cuir et la chaussure.

La part des ventes réalisées dans les boutiques détenues par les entreprises du luxe est croissante avec leur taille. On observe que les entreprises de maroquinerie sont plutôt dans un schéma où la distribution en direct est dominante alors que les entreprises issues de la mode ou de la chaussure sont dans un modèle mixte entre ventes en gros et au détail. En réalité, c'est plutôt le fait de devenir distributeurs qui pousse les marques à développer de plus en plus les accessoires, qui réalisent une meilleure performance au m².

Lors de leur enquête réalisée auprès des entreprises du luxe, Bomsel et alii (1995) parvenaient à des ratios Valeur Ajoutée / Chiffre d’Affaires de 31 % dans la mode, de 34 % dans la chaussure et de 58 % dans la maroquinerie. On voit que dans l’intervalle les taux se sont maintenus voire ont parfois progressé, ce qui confirme l’hypothèse d’une intégration plus poussée.

Sur l’échantillon de 18 entreprises pour lesquelles nous disposons de données quantitatives, hélas non consolidées, nous observons également une hausse sensible du taux d’intégration moyen mesuré par le même ratio. Ceci semble une nouvelle fois aller dans le sens d’un possible renforcement du degré d’intégration verticale des entreprises du luxe, qu’il est également possible d’illustrer statistiquement.

Tableau 24 - Evolution du taux d’intégration sur un échantillon d’entreprises du luxe

	Ratio VA / CA en moyenne mobile sur 3 ans	1^{er} quartile	2^{ème} quartile	3^{ème} quartile
2012	20%	16%	29%	37%
2011	19%	19%	31%	36%
2010	16%	14%	32%	35%
2009	15%	15%	28%	37%
2008	15%	14%	24%	35%
2007	17%	17%	23%	35%
2006	18%	13%	20%	35%
2005	16%	14%	23%	35%
2004	13%	7%	22%	36%
2003	13%	0%	21%	37%
2002	14%	1%	23%	38%

Source : Delpal

Section III : Une originalité de l’industrie du luxe

Les deux sections précédentes ont mis en évidence une intégration croissante des entreprises du luxe, à la fois dans l’amont (activités de fabrication) et dans l’aval (activités de distribution). Ce mouvement est d’autant plus remarquable que dans le même temps, la plupart des entreprises, et particulièrement dans la filière textile-habillement-cuir, ont fait le choix de l’externalisation des phases non stratégiques de leur chaîne de valeur.

De nombreux auteurs font état d'une désintégration (ou dé-intégration) croissante des entreprises au cours des dernières années en lien avec un certain nombre d'évolutions aux niveaux individuel et global. Sautel (2006) a consacré sa thèse de doctorat au sujet et établi que la « dé-intégration » croissante des entreprises revêt au moins trois formes :

- L'externalisation des activités annexes au profit du cœur de métier
- L'émergence de firmes *fabless* (désinvestie des activités productives)
- La fin des monopoles publics

D'autres auteurs se sont penchés sur le sujet, tels Berger (2006) ou Moati, Mouhoud et Delapierre (2000) en mettant en évidence le lien entre dé-intégration verticale, mondialisation des marchés et de la concurrence et émergence d'une vision de la firme comme un nœud de compétences, de plus en plus centré sur son cœur de métier. Plus globalement, qu'est ce qui explique que les profils d'entreprises qui se développent soient de moins en moins intégrées ?

En se basant sur l'exemple de l'informatique, Quelin (1997) relève ainsi cinq facteurs ayant poussé les entreprises à massivement externaliser une partie de leurs activités vers des tiers.

1. Le recentrage sur les activités stratégiques. Seules les fonctions contribuant significativement à l'avantage concurrentiel des entreprises resteront dans le giron de celles-ci.
2. Les économies d'échelle et de coûts. Quelin note que « dans certains cas, les économies d'échelle sont atteintes beaucoup plus facilement par le prestataire de services que par l'utilisateur ». Un sous-traitant agglomérant les commandes de plusieurs donneurs d'ordres serait ainsi en mesure de produire plus efficacement que si chacun des donneurs d'ordres possédait ses propres unités de fabrication.
3. Les politiques de réorganisation. Les entreprises ont eu globalement tendance à se recentrer sur leur cœur de métier et à céder les activités ayant peu de rapport avec lui.
4. Les mutations technologiques. Face à des évolutions rapides, les entreprises peuvent privilégier l'externalisation afin de ne pas supporter le risque d'un investissement dans une technologie dont l'avenir n'est pas assuré. Ajoutons, sur un plan plus managérial, que les nouvelles technologies et les systèmes d'information ont facilité la mise en place de procédures de contrôle plus complètes et réactives, ce qui réduit le risque de non-respect des contrats avec les prestataires, sous-traitants...
5. La globalisation des marchés. Elle entraîne une redistribution des cartes entre firmes, puisque celle-ci ont désormais à faire face à une concurrence venant de pays tiers.

Ouverture des frontières et recours accru à la sous-traitance étrangère vont fréquemment de pair, comme l'a montré McLaren (2000).

Les firmes sont donc de moins en moins intégrées verticalement et également de moins en moins diversifiées. Dans son *survey* consacré aux stratégies de recentrage, Batsch (2002) évoque la pression que peuvent exercer les actionnaires sur les dirigeants quant à la bonne utilisation des capitaux investis et au niveau de risque afférant. Il note ainsi que « la financiarisation des stratégies implique de resserrer la mission de l'entreprise et de réduire ses frontières (externalisation) ».

La filière textile-habillement-cuir a elle-même connu ces grandes évolutions stratégiques. Dans le secteur de la mode, hors luxe, l'ouverture croissante des économies a considérablement bouleversé l'organisation des chaînes de valeur. Désormais, la plupart des entreprises ne conservent en interne que les activités essentielles dans la création de valeur et la perception de celle-ci par le client (design, distribution) et externalisent les phases de fabrication chez des sous-traitants localisés dans des pays à faible coût de main d'œuvre (Afrique du Nord, Asie...).

Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, les dernières décennies ont été marquées par la forte érosion du socle industriel dans le secteur de la mode, avec la baisse drastique du nombre de fabricants (façonniers et structures mixtes), tandis que le nombre de donneurs d'ordres connaissent une diminution moindre. Nombreux sont les exemples d'entreprises de fabrication qui ont vu leurs activités de production décliner au profit de sous-traitants tandis qu'elles investissaient de plus en plus dans leur marque et leur réseau de distribution. C'est le cas de l'entreprise Devernois, de Devanlay-Lacoste (voir Parat, 1998) ou de Benetton en Italie.

Plusieurs éléments ont contribué à faire évoluer le schéma traditionnel des fabricants d'habillement (Carlotti et Minvielle, 2007) :

- Une distribution de plus en plus contrôlée par les chaînes spécialisées de centre-ville et le déclin du commerce de détail multimarque – principal débouché des producteurs.
- La mondialisation de la concurrence et une pression sur les prix croissante sur les activités de fabrication.
- Pour la partie textile, la déstabilisation est également venue du changement de stratégie des donneurs d'ordres qui ont eu tendance à privilégier la co-traitance (dans

laquelle le sous-traitant achète également la matière première) à la sous-traitance (où le donneur d'ordres fournit la matière au sous-traitant). Dans un contexte où la confection était déjà en grande partie délocalisée, cette évolution a eu un effet ravageur sur les activités textiles car les sous-traitants étrangers s'approvisionnent massivement dans leur pays d'origine et non en Europe.

L'industrie du luxe n'est pas tout à fait dans le même schéma que les filières à laquelle elle se rattache (textile-habillement-cuir). En effet, si les entreprises du luxe ont eu tendance, comme leurs homologues du *mass market*, à descendre vers l'aval de la filière en intégrant leur réseau de distribution, elles ont également choisi, pour une partie d'entre elles, de s'intégrer vers l'amont et de contrôler certaines de leurs activités productives.

Conclusion du Chapitre 2

La mesure du degré d'intégration verticale des entreprises n'est pas chose aisée. D'importants débats méthodologiques existent encore quant aux modalités de celle-ci. A travers une approche croisée entre des informations qualitatives et une série d'indicateurs chiffrés, nous mettons en lumière une forte implication des entreprises du luxe dans l'ensemble de leur chaîne de valeur. Ceci est d'autant plus intéressant que de nombreux travaux soulignent les pratiques de désintégration croissante des entreprises, permises notamment par des évolutions technologiques facilitant la coordination à distance. L'industrie du luxe semble donc pour partie déroger à la règle et réinventer ses règles propres.

CONCLUSION DE LA PARTIE 1 :

Nous pensons avoir établi que les entreprises du secteur du luxe, du moins celles qui sont présentes dans l'oligopole qui constitue le noyau du secteur, ont pris des positions croissantes dans la sphère de la production et / ou de la distribution. Ce faisant, elles sont allées à contrecourant du reste du secteur de la mode et des accessoires, dont les entreprises ont au contraire cherché à externaliser ces opérations.

Pour autant, de multiples formes et degrés d'intégration existent en fonction du métier d'origine ou de la taille et des moyens des entreprises. Cette évolution apparaît tenir autant à une modification des conditions de base que rencontrent les entreprises qu'à une volonté stratégique des acteurs. La partie suivante éclaire les justifications possibles à ce mouvement d'intégration, d'abord sur le plan théorique, puis à travers le test statistique d'un jeu d'hypothèses sur les causes de cette évolution. Elle propose des clés de compréhension de ce mouvement global et dégage les raisons profondes qui ont poussées les entreprises du luxe à adopter cette stratégie.

PARTIE 2 : JUSTIFICATIONS DE L'INTEGRATION VERTICALE DANS LE LUXE

Introduction

Notre analyse du secteur du luxe (Chapitre 1) a permis de caractériser son organisation comme s'inscrivant dans un schéma d'oligopole à frange concurrentielle. Il est marqué par une importante différenciation à la fois verticale et horizontale des produits et par des barrières à l'entrée significatives tant au niveau symbolique (réputation de l'entreprise) qu'organisationnel (existence de réseaux de fabrication et de distribution chez les entreprises appartenant à l'oligopole). De surcroît, les entreprises « installées » semblent avoir cherché à accroître ces barrières à l'entrée en prenant des positions de plus en plus affirmées dans la sphère de la production et de la distribution de leurs produits. En effet, ainsi que nous l'avons précédemment mis en évidence (Chapitre 2), un mouvement important d'intégration verticale s'est fait jour en parallèle du développement du marché du luxe, et particulièrement dans les décennies 1990-2000 et jusqu'à aujourd'hui.

Il est maintenant nécessaire de comprendre ce qui sous-tend ce mouvement d'intégration. Pour ce faire, nous allons nous appuyer sur la littérature existante en économie industrielle et consacrée aux avantages que peuvent trouver les entreprises à s'intégrer en amont ou en aval. Nous détaillons à la fois les justifications théoriques pour chacun des arguments avancés par les différents courants de pensée, ainsi que les validations empiriques dont ils ont pu faire l'objet par le passé. Cette approche plurielle est rendue nécessaire par le fait qu'il n'existe pas de consensus parmi les chercheurs concernant les explications à l'intégration des entreprises. Les arguments les plus communément admis ne sont pas ceux pour lesquels les tests empiriques sont les plus nombreux, et les théories ayant donné lieu aux plus grands efforts de validation ne font pas réellement l'unanimité parmi les économistes. Ce *survey* est également rendu indispensable par le fait que les analyses existantes de la théorie de l'intégration sont souvent incomplètes. Certaines font état de la diversité des approches mais sont en général déjà anciennes et n'évoquent pas les développements récents de la littérature. Quant aux travaux les plus récents, ils ne font le plus souvent état que de quelques approches théoriques (en général la théorie des coûts de transaction et celle des contrats incomplets) mais ignorent les approches plus anciennes qui nous semblent pourtant devoir être évoquées dans notre cas.

Puis, en complément à cette exploration de la littérature théorique, nous menons plusieurs analyses à partir de données recueillies sur les entreprises du secteur du luxe pour comprendre

quelle dimension à pu les inciter à prendre un contrôle croissant sur leur chaîne de valeur. S'agit-il de facteurs propres à leur environnement (état de filières productives et des réseaux de distribution, dynamique de la demande, cycle de vie de l'industrie du luxe...), d'une recherche d'efficacité productive, de la volonté d'être moins dépendants de certains fournisseurs ou clients, d'une stratégie de forclusion visant à exclure certains concurrents de l'accès à telle ou telle ressource ? Des tests empiriques qui permettent de valider les différentes hypothèses possibles et de hiérarchiser les critères de décision s'avèrent nécessaires pour sortir de cette indétermination.

Plan de la deuxième partie

Dans le troisième chapitre de cette thèse, nous commençons par présenter les justifications théoriques à l'intégration verticale à travers les multiples approches qui ont été développées par les courants de pensée orthodoxes, institutionnalistes et évolutionnistes notamment. Nous mettons en évidence le fait qu'il n'existe pas de théorie unifiée concernant l'intégration verticale mais que les nombreux arguments développés par les auteurs sont pertinents à des degrés divers selon le secteur d'activité étudié. Dans certains cas, la sécurité des approvisionnements est centrale dans le choix des entreprises, dans d'autres les questions d'informations sont plus déterminantes...

Puis dans un quatrième chapitre, après avoir présenté l'ensemble des variables d'analyse sur les entreprises et leur environnement, nous procédons à une série de régressions logistiques afin de mettre en lumière le fait que le mouvement d'intégration observé répond plutôt à un objectif stratégique ou à une mutation des conditions de marché que rencontrent les entreprises. Après avoir rappelé les hypothèses à tester, nous présentons les variables constitutives des modèles utilisés pour les valider ou les infirmer. Les variables dépendantes sont le degré d'intégration (VA/CA), le type d'activités intégrées ou le degré de contrôle de la distribution. Les variables indépendantes sont par exemple la taille de l'entreprise, son métier d'origine ou le poids des différentes activités dans son chiffre d'affaires. Après avoir analysé les résultats de nos modélisations, nous discutons leurs enseignements et les mettons en perspective avec des informations de nature plus qualitative dont nous disposons sur les motivations des choix d'intégration des entreprises du luxe.

Chapitre 3 : Les explications possibles au mouvement d'intégration observé

Introduction

L'économie industrielle fournit une grande variété d'analyses et de résultats quant à la justification des pratiques d'intégration verticale par les entreprises. Cette diversité s'explique par l'avancée des recherches, étroitement liée à l'état des connaissances et aux débats qui agitent les économistes quant à la nature même de l'entreprise. La plupart des chercheurs font remonter l'analyse de l'intégration verticale au célèbre article de Coase (1937), nommé « The Nature of the Firm », et ce alors que de nombreux auteurs, de Smith à Marshall avaient d'ores et déjà posé les termes du débat. Les deux sujets de l'intégration verticale et des frontières de l'entreprise, souvent résumés par la formule « *make or buy* » (« faire ou faire faire »), sont en effet liés et progressent de concert. Les grands apports à la compréhension du fonctionnement des entreprises qu'ont constitué les théories de l'agence, celle des coûts de transaction, les théories évolutionnistes, les approches de *business history* ou l'institutionnalisme ont été peu à peu intégrés dans les modèles développés pour comprendre les phénomènes d'intégration ou de dé-intégration verticale. Tous ces concepts ont permis d'enrichir considérablement la compréhension de ces pratiques. Il en résulte néanmoins un « *patchwork* » d'explications possibles, ayant chacune leurs limites, plutôt qu'un schéma d'analyse complet et unifié. En effet, le sens que revêt l'intégration verticale ne peut être le même selon que l'on considère la firme comme un « nœud de contrats » ou le dépositaire d'un savoir-faire productif constitué peu à peu par des « compétences » et des « routines ». Gibbons (2005) s'interroge sur les raisons qui expliquent cette coexistence de visions différentes de l'objet et du fonctionnement des firmes. A partir de l'analyse de quatre des visions traditionnelles de la firme (la firme en recherche de rente, la firme comme dépositaire de droits de propriété, la firme comme système d'incitation et la théorie de l'adaptation par la firme), il tente de comprendre les passerelles qui peuvent exister entre certaines, et les oppositions qui les fondent. Il regroupe finalement la théorie de l'entreprise en deux branches : l'une met l'accent sur la contractualisation, l'autre sur le contrôle : ces visions s'opposent notamment sur les conséquences qu'elles attribuent à l'intégration sur la firme elle-même.

Il convient cependant de noter que l'analyse de l'intégration verticale est plus restreinte que celle des frontières de l'entreprise car cette dernière inclut d'autres mouvements d'acquisition

notamment l'intégration horizontale (à ne pas confondre avec l'intégration latérale qui est par exemple analysée par Williamson à travers son analyse des coûts de transaction).

Annnonce du plan

Nous présentons dans une première section un développement complet de « *l'état de l'art* » en ce qui concerne l'intégration verticale en proposant une revue de la littérature théorique sur le sujet et des validations empiriques qui ont pu être menées dans chacun des courants de pensée. Plus précisément, nous établirons un lien entre l'introduction d'hypothèses plus réalistes dans la théorie économique (rationalité limitée, information imparfaite...) et leurs conséquences sur la compréhension des pratiques d'intégration amont ou aval. En outre, la littérature sur le thème de l'intégration verticale étant très fragmentée, entre les différents courants de pensée et les divers arguments fournis, nous détaillons pour chacun l'éclairage qu'il peut fournir quant aux raisons qui poussent les entreprises du luxe à prendre des positions plus affirmées en amont et / ou en aval, et parvenons à un jeu d'hypothèses que nous testons statistiquement dans le chapitre suivant.

Certaines thématiques annexes de la théorie de l'intégration verticale ne sont en revanche pas abordées dans ce chapitre, bien que leur importance soit également reconnue. C'est notamment le cas des textes qui s'attachent davantage à éclairer les conditions dans lesquelles l'intégration complète doit être utilisée et celles dans lesquelles d'autres formes de contrôle vertical (restrictions, quasi-intégration...) sont plus efficaces pour gérer les relations en amont ou en aval de l'entreprise. La suite de notre travail est en effet consacrée à la recherche des causes de l'intégration et nous ne formulons pas d'hypothèses quant à l'usage d'autres formes de relations verticales dans l'industrie du luxe. Deux raisons nous conduisent à ce choix. D'abord, comme nous l'avons montré dans le chapitre précédent, l'intégration complète est largement privilégiée par les entreprises autant en amont (rachat total ou création de sites de fabrication) qu'en aval (développement de succursales), même s'il existe aussi quelques joint-ventures et contrats de moyen / long terme avec des sous-traitants. Ensuite, ces contrats particuliers, nous restent largement inconnus, les entreprises ne souhaitant pas faire connaître leurs modalités de coordination avec leurs sous-traitants.

De même, une autre composante de la littérature relative à l'intégration verticale est peu développée ici, car moins liée à notre sujet. Il s'agit des implications des analyses en termes de politique concurrentielle. Un lien très fort unit en effet le développement de la théorie

économique et son utilisation par les tribunaux pour statuer sur des cas d'intégration qui pourraient avoir des effets néfastes à la collectivité et de nombreux auteurs, essentiellement américains, émettent des recommandations sur ce sujet, que nous ne détaillons pas (pour aller plus loin sur ce sujet, voir notamment Spengler, 1950 ou Blair & Kaserman, 1978).

La théorie économique de l'intégration verticale s'organise autour de plusieurs grands arguments qui rendent celle-ci souhaitable et recherchée par les entreprises :

1. en premier lieu, l'accroissement de pouvoir de marché qui en résulte soit que l'entreprise cherche à compenser une imperfection du marché soit qu'elle cherche à nuire à ses concurrents,
2. ensuite, les économies de coûts ou les gains d'efficacité qu'elle permet notamment par la réduction de l'incertitude à laquelle elle conduit, et la meilleure information sur ses clients ou le processus de production qu'elle permet,
3. le degré d'intégration verticale des entreprises a aussi un impact certain sur leur capacité à innover et à faire face à des mutations technologiques intervenant sur leur marché,
4. puis, les économies permises par une coordination interne entre unités plutôt que le recours au marché. Nous détaillons notamment les enseignements qui peuvent être tirés de la théorie des coûts de transaction et de la théorie des contrats incomplets, qui ont été les conceptions les plus discutées au cours des trois dernières décennies,
5. enfin, nous proposons un tour d'horizons des autres approches existantes pour expliquer les choix d'intégration ou d'externalisation des entreprises (approche par les compétences, autres facteurs explicatifs...).

Depuis l'origine, la théorie de l'intégration s'est développée de concert avec la théorie de la firme. Partant du cadre néoclassique, nous détaillons progressivement les nouveaux arguments qui sont apparus depuis (certains n'étant que la redécouverte de travaux anciens, tels ceux de Coase par Williamson ou de Smith par Stigler), leur pertinence, mais aussi les critiques qu'ils ont pu soulever.

Nous débutons notre analyse par la présentation des cas décrits dans le cadre néo-classique traditionnel, qui a longtemps fait référence dans le débat théorique avant de détailler les nouveaux arguments apportés par les économistes au fil du temps :

- Les justifications à l'intégration verticale en ce qu'elle constitue un système d'incitation plus efficient pour l'entreprise, une source de réduction de l'incertitude ou en ce qu'elle permet d'éviter les problèmes d'asymétrie d'information entre agents (Section II).
- Les théories qui font le postulat que l'intégration verticale permet à une entreprise d'innover davantage (Section III).
- Les courants qui mettent l'accent sur le rôle de la spécificité des actifs développés par les entreprises via leurs investissements (Théorie des coûts de transaction) et sur l'aléa moral qui peut exister lorsque deux entités séparées doivent se coordonner (Théorie des contrats incomplets) dans la Section IV.
- Enfin, les approches qui font des compétences détenues par la firme le principal déterminant de ses « frontières » et justifient ses choix d'intégration et d'externalisation (Section V).

Précisions enfin qu'un développement complet, consacré à l'exploration de la théorie du cycle de vie de l'industrie, à la suite des travaux de Stigler (eux-mêmes inspirés d'Adam Smith), est proposé dans la Chapitre 6 de cette thèse. Il nous est apparu important de proposer cet éclairage supplémentaire qui nous informe sur les perspectives d'avenir de l'industrie du luxe de façon autonome.

Section I. L'intégration verticale comme source d'accroissement d'un pouvoir de marché

1.1. L'approche néoclassique traditionnelle

1.2.1. Un cadre théorique étendu à un nombre croissant de structures de marché

La théorie néo-classique dans sa forme la plus classique analyse l'opportunité pour une firme de s'intégrer en fonction de la structure de marché à laquelle elle doit faire face. L'ensemble des cas de figure (un producteur en monopole / oligopole / concurrence face à un distributeur en monopole / oligopole / concurrence) ont été analysés au fur et à mesure même si ce sont plutôt dans les cas de concurrence imparfaite que l'incitation à s'intégrer peut surgir pour une entreprise. Le problème qui occupe les économistes est ici celui de la double marginalisation opérée à la fois par le producteur et le distributeur d'un bien.

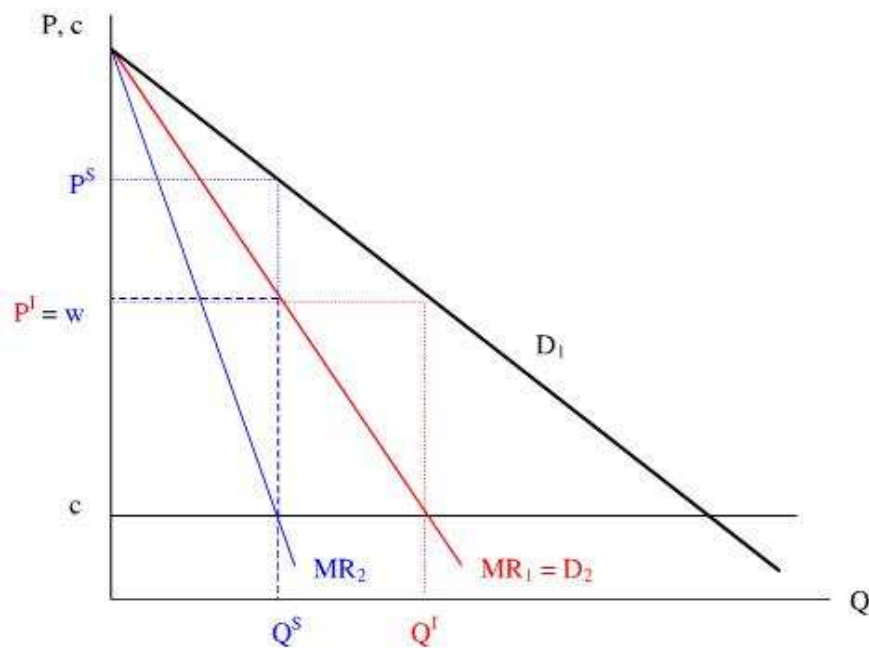
L'ensemble des cas de figure suivants ont été explorés par les chercheurs :

- Deux monopoles successifs, structure de marché retenue dans le cas général de la théorie néo-classique traditionnelle.
- Deux oligopoles successifs (Greenhut et Ohta, 1979).
- Un monopoleur vend à des acheteurs en situation de concurrence (Vernon et Graham, 1971) / Un monopsonne achète à des entreprises en concurrence (Perry, 1978).
- Un monopoleur vend à des acheteurs en oligopole un bien imparfaitement substituable à un autre input (Waterson, 1982).
- Une entreprise en situation de concurrence (Perry, 1984).

En situation de monopoles successifs, la théorie néo-classique met en lumière le fait que les choix opérés individuellement par les deux entreprises conduisent à une diminution des surplus individuels de chaque entreprise car la maximisation du profit du distributeur entraîne une limitation des quantités vendues à un niveau inférieur à celui qui serait optimal pour le producteur.

Encadré - Le problème de la double marginalisation (producteur et vendeur en situation de monopole)

Un fabricant qui vend ses marchandises en gros à un distributeur au détail. Le producteur commence par égaliser son coût marginal c et son revenu marginal MR_2 et offre une quantité Q^S à un prix P^I grâce à son pouvoir de monopole P^I devient le coût marginal du distributeur (w). Ce dernier maximise à son tour son profit en vendant au niveau du revenu marginal représenté par la demande du marché D_1 , soit une quantité Q^S vendue au prix de détail (P^S).



Source : Lipczynski et al., 2005

Que se passerait-il si le producteur s'intégrait dans la distribution ou si le distributeur s'intégrait en amont ? L'entreprise aurait une courbe de coût marginal de ses produits qui serait celle du producteur (c), en revanche sa courbe de recette marginale serait celle du distributeur puisque l'entreprise servirait maintenant la demande des consommateurs. Dans ce cas, la firme égalise son coût marginal c et sa recette marginale MR_1 et vend une quantité Q^I au prix P^I . Les aires représentant le surplus du producteur et le consommateur sont clairement plus importantes dans ce cas que dans le cas de monopoles successifs, qui diminuent de bien-être collectif. Autrement dit, le désir d'accroître leur profit et leur pouvoir de marché peut inciter les entreprises à s'intégrer dans le cas de monopoles successifs. Plusieurs hypothèses fortes sont prises dans ce cas, notamment celle que l'intégration n'a aucun coût pour l'entreprise.

Qu'en est-il des autres formes de marché ? Plusieurs auteurs se sont intéressés aux conditions autres que celle d'un monopole successif dans lesquelles pourrait également apparaître cette

incitation d'une entreprise à s'intégrer. En théorie, une entreprise en monopole sur son marché n'a pas intérêt à s'intégrer en aval si des entreprises sont en concurrence à cet échelon. Pourtant, Vernon et Graham (1971) mettent en évidence le fait qu'une entreprise en situation de monopole sur un facteur de production peut être incitée à s'intégrer en aval sous certaines conditions. Si la fonction des productions des entreprises en aval est une fonction à facteurs substituables (c'est-à-dire si les entreprises utilisant les deux inputs peuvent librement choisir les quantités qu'elles utilisent en fonction du prix des facteurs), elles vont privilégier l'input le moins cher, à savoir celui qui est produit de façon concurrentielle, adoptant ainsi un schéma de production moins efficace et limitant le profit du monopole. Le monopoleur sera incité à racheter ces entreprises pour leur imposer une combinaison de facteurs efficace et l'utilisation du facteur de production dont il contrôle le prix, réalisant ainsi un profit plus important et générant un bien-être collectif plus important. Ce raisonnement suppose que la variation du profit réalisé soit supérieure aux coûts générés par l'intégration. La plupart des auteurs ayant analysé ce cas de figure (Schmalensee, 1973 ; Warren-Boulton, 1974) estiment que les conséquences seraient de surcroît un accroissement du prix du bien final pour le consommateur (contrairement à Mallela et Nahata, 1980, qui font état d'une possibilité de diminution des prix lorsque l'élasticité de substitution entre les facteurs est inférieure à 1). Waterson (1982) aborde une autre situation (un monopole en amont est-il incité à s'intégrer sur un marché aval en situation d'oligopole si l'input produit par le monopole est imparfaitement substituable avec un autre input) et parvient à la conclusion que l'intégration en aval de l'entreprise en monopole accroît son profit, le bien-être collectif mais aussi les prix du marché final. Il explore également une situation où l'élasticité de substitution entre input est forte et arrive à la conclusion que dans un tel cas, l'effet de l'intégration sur le bien-être collectif ne sera positif que si l'industrie située en aval est très concentrée. Aussi préconise-t-il la mise en place de contrats « sophistiqués », pour reprendre son terme, pour traiter la question des prix de transfert plutôt que le recours à l'intégration.

Symétriquement, il a été mis en évidence qu'en situation de monopsonne, la firme située en aval peut être incitée à s'intégrer vers l'amont. Perry (1978) met en évidence non seulement une incitation liée à une recherche d'efficacité de l'entreprise située en aval mais aussi par une diminution du prix versé aux fabricants en amont à mesure de l'intégration amont de la firme. Plutôt que d'acheter tous les fabricants, il est en effet préférable pour l'entreprise en aval de les racheter un à un, à développer sa propre production au détriment des achats

externes, ce qui aura pour effet de réduire le prix de l'input, et à terme d'acheter les nouvelles unités de production à un moindre coût.

Greenhut et Ohta (1979) ont également mis en évidence que l'existence de relations verticales sur un marché où des situations d'oligopoles existent à la fois en amont et en aval avait pour conséquence une hausse de la production et une baisse des prix, en comparaison d'une situation où de telles relations n'existent pas. Notons que ces deux auteurs parvenaient à la même conclusion dans la situation où un monopole s'intègre vers l'aval dans une industrie compétitive. Ces résultats, assez différents de ceux de Schmalensee ou de Warren-Boulton présentés précédemment, s'expliquent par un jeu d'hypothèses différent : l'incitation à l'intégration réside dans un cas par le cumul des marges dans un modèle où les fonctions de production ont des proportions fixes de facteurs (Greenhut et Ohta), les autres auteurs estimant pour leur part ce cumul impossible du fait de la situation de concurrence en aval et que l'incitation réside dans le pouvoir de marché que peut retirer le monopoleur de l'intégration en forçant les entreprises situées en aval à utiliser son facteur de production (et utilisent donc des modèles où les facteurs de production sont substituables). L'analyse de Salinger (1988) tend à montrer que l'intégration d'une entreprise sur un marché où amont et aval sont en situation d'oligopole aurait tendance à faire diminuer les prix du bien intermédiaire et n'entraîne pas forcément une forclusion dans l'approvisionnement des firmes non intégrées.

En outre, l'acquisition d'un pouvoir de marché plus important par les entreprises peut prendre deux formes particulières : la discrimination par les prix et la création de barrières à l'entrée, qui a dans certaines situations pour conséquence une forclusion sur le marché d'un bien intermédiaire.

Gould (1977) et Perry (1978) ont donné une analyse détaillée des mécanismes par lesquels une entreprise en situation de monopole sur un facteur de production, ou en situation dominante sur son marché, est incitée à s'intégrer vers l'aval, mais cette idée se trouve déjà dans le célèbre article de Stigler (1951). La logique est la suivante : supposons qu'une entreprise dispose du monopole dans la production d'un facteur qui est utilisé par une grande variété de secteurs en aval, qui sont eux en situation de concurrence. Ces derniers affichent des degrés différents d'élasticité de leur demande pour les produits fournis par le monopole, en partant du principe que leurs fonctions de production sont différentes et que dans certains cas les possibilités de substitution de l'input fourni par le monopole sont plus importantes que

dans d'autres. L'entreprise en monopole n'a pas la possibilité de jouer sur ces élasticités différentes car si elle souhaitait vendre plus chers ses produits aux entreprises dont la demande est la moins élastique, celles-ci chercheraient à s'approvisionner auprès des clients du monopole issus d'autres secteurs, qui se fournissent en inputs à moindre prix et peuvent chercher à les revendre à profit.

Aussi, l'entreprise en monopole peut-elle être incitée à s'intégrer dans l'industrie où la demande est la plus élastique et ce pour deux raisons :

- d'abord, en étant présente dans le secteur où la demande est la plus élastique, l'entreprise en monopole disposera d'un avantage coût sur ses concurrents par un accès à moindre frais à son propre facteur de production. Elle pourra en conséquence empêcher ces derniers de revendre aux entreprises issues des secteurs où la demande est inélastique.
- ensuite, elle pourra de la sorte vendre son facteur de production plus cher à ces mêmes entreprises. Ce cas a été appliqué par Romano (1988) à d'autres situations que celle où les entreprises en aval sont en situation de concurrence, avec des conclusions analogues.

1.2.2. Les validations empiriques existantes

Pour mettre en évidence ces pratiques de discriminations par les prix, le cas de l'entreprise Alcoa est souvent mobilisé par les chercheurs, puisqu'ayant été jugé par la cour suprême américaine en 1945, les données disponibles sont suffisamment détaillées pour permettre une analyse poussée. Cette firme spécialisée dans la production d'aluminium (ALCOA : ALuminium Company Of America) proposait ses produits à des marchés aussi divers que la métallurgie, les ustensiles de cuisine, les câbles éclectiques, les composants pour automobile et l'aviation. Perry (1980) teste la relation entre l'élasticité de la demande en aluminium pour ces cinq secteurs et le degré d'intégration vers l'aval d'Alcoa pour chacun. Constatant que la demande des entreprises de la métallurgie et de l'aviation est inélastique tandis que celle des fabricants d'ustensiles de cuisine, de pièces pour automobiles et de câblage est élastique, il donne à comprendre le choix stratégique d'Alcoa d'entrer – à des degrés divers - sur le marché des ustensiles de cuisine, des câbles et des pièces pour automobile. De fait, pour les usages cités, il existe des substituts possibles à l'aluminium.

A l'issue de notre recherche, force est de constater que peu de travaux empiriques ont testé l'hypothèse pourtant largement admise que certaines imperfections des marchés ou certaines structures particulières incitent les entreprises à s'intégrer verticalement. D'une manière générale, les tests auxquels se sont livrés les chercheurs concernent plutôt la validation d'autres pans de la théorie de l'intégration (essentiellement la théorie des coûts de transaction).

Signalons néanmoins l'article de Durham (2000) qui, à travers une analyse d'économie expérimentale, parvient à la conclusion qu'une entreprise en situation de monopole connaît bel et bien une incitation à s'intégrer vers l'aval si le stade successif est lui aussi constitué d'une entreprise en monopole.

Quel est le pouvoir prédictif de la théorie néo-classique, dans toutes ses variantes, sur les comportements d'intégration des entreprises du luxe ? La structure des maillons successifs de la chaîne peut être décrite comme suit. Les entreprises elles-mêmes sont en situation d'oligopole à frange concurrentielle, il serait donc logique que ce soient les entreprises présentes dans l'oligopole qui s'intègrent, plutôt que les outsiders situés en « périphérie » du secteur. En effet, à moins que les fournisseurs ou les clients de ces entreprises en situation de concurrence soient en situation de monopole (ce qui n'est pas le cas), il n'existe pas d'incitations pour celles-ci à s'intégrer. Nous devrions donc observer, toutes choses égales par ailleurs, une intégration plus forte parmi les structures de grande taille qu'au sein des petites entreprises.

Nous posons donc l'hypothèse H1 : Le degré d'intégration verticale progresse avec le chiffre d'affaires de l'entreprise

Il est même possible d'aller plus loin dans l'analyse en termes de choix des activités intégrées. En effet, la théorie montre que les entreprises sont d'autant plus incitées à s'intégrer que le maillon précédent ou suivant (fabrication ou distribution en l'espèce) est concentré.

Il est donc possible d'émettre l'hypothèse H2 : Plus un maillon de la chaîne est concentré (i.e plus grands sont les profits d'un maillon de la chaîne), plus la probabilité qu'il soit intégré est forte.

1.2. Intégration verticale, barrières à l'entrée et forclusion

1.2.1. Un concept clé en économie industrielle

L'apport de Joe Bain (1956, 1959) à l'économie industrielle a été extrêmement important, puisqu'il est notamment à l'origine de nombreux travaux mettant en lumière le lien entre structures de marché et performances des entreprises, approche qui sera à la base du paradigme S-C-P. Mais Bain est aussi celui qui va « populariser » le concept de barrière à l'entrée, qui a depuis fait florès, dans son ouvrage *Barriers to new competition* (1956). Contrairement à la vision néo-classique traditionnelle, l'entreprise ne s'intègre pas pour s'adapter à son environnement mais agit sur lui afin de tirer un surprofit en diminuant la concurrence potentielle à laquelle elle doit faire face. Bain définit le concept de barrière à l'entrée comme les moyens grâce auxquels une entreprise peut sur le long terme vendre ses produits à un prix supérieur à son coût marginal sans craindre l'entrée de nouveaux acteurs dans son secteur d'activité. Bain cite notamment l'existence d'économies d'échelle, les besoins importants en capitaux, la différenciation des produits ou tout avantage en matière de coût. En l'espèce, le fait d'être intégré à deux étapes successives d'un processus productif oblige en effet un nouvel entrant à consentir un investissement plus important. Imaginons une entreprise qui fabrique un bien et le vend à travers son propre réseau de distribution ; un éventuel compétiteur devra pour la concurrencer non seulement produire un bien jugé substituable par les consommateurs mais également trouver un moyen de le distribuer. De surcroît, le fait d'être intégrées permet aux entreprises de davantage différencier leurs produits car elles sont en mesure de mieux contrôler leur mode de fabrication et la manière de les vendre. De nombreux auteurs ont étudié le cas du producteur d'un bien qui peut être incité à assurer lui-même la vente au détail de son produit.

L'analyse de l'origine et des conséquences des barrières à l'entrée a bien sûr été précisée, approfondie, notamment par l'utilisation du concept de coûts irrécupérables (*sunk costs*) qui protègent les firmes installées de l'émergence de compétiteurs sur leurs marchés. Caves et Porter (1977) ont cherché à généraliser le concept et parlent plus volontiers de barrières à la mobilité. Les nouveaux entrants ne sont en effet pas toujours des nouveaux venus, puisqu'il peut s'agir d'entreprises présentes dans d'autres secteurs ou des firmes changeant de segment au sein du même secteur d'activité.

Schmalensee (2004) rappelle que deux définitions des barrières à l'entrée existent, qui ont chacune donné lieu à des développements importants dans la littérature. Outre l'approche de

Bain, il évoque la vision de Stigler (1968) qui présente le concept de barrière à l'entrée comme un coût que doivent supporter les entreprises qui souhaitent entrer dans un secteur d'activité mais que n'ont pas à supporter les firmes installées. Cette justification à l'intégration bien que très largement admise (ou peut être pour cette raison) a une nouvelle fois été relativement peu testée empiriquement.

L'idée qu'une intégration en amont ou en aval peut entraîner une forclusion d'un marché est elle aussi très discutée (citons notamment les articles de référence de Salop et Scheffman, 1983, et de Hart et Tirole, 1990). Le principe est le suivant : sur un marché de biens intermédiaires concurrentiel, où n'existe pas d'incitation à l'intégration pour des raisons d'efficacité productive, une entreprise cliente peut souhaiter s'intégrer vers l'amont pour que ses concurrentes en aval ne puissent disposer dans les mêmes quantités des biens intermédiaires en question. En effet, les autres fabricants de biens intermédiaires verront leur concurrence diminuer et pourront augmenter leurs prix, ce qui entraînera une hausse des prix chez les firmes en aval et une baisse de leur production. L'entreprise qui s'est intégrée - qui pourra donc vendre des quantités plus importantes et dans le même temps augmenter ses prix - enregistrera donc des profits plus importants. La plupart de ces enchaînements logiques peuvent prêter à discussion. Ordover, Saloner et Salop (1990), pour justifier le fait qu'ils bâtissent un nouveau modèle explicatif de la forclusion, évoquent les critiques que suscite le schéma traditionnel. Parmi de multiples critiques, ils pointent notamment le fait que :

- L'intégration n'entraîne pas forcément une baisse des quantités disponibles de biens sur le marché si l'entreprise rachetée en amont possède une part de marché inférieure ou égale au poids de la firme aval qui souhaite s'intégrer,
- Elle n'est pas forcément globalement bénéfique à la firme si sa division amont perd un volant d'affaires plus important auprès des firmes aval que le surcroît d'activité que connaît la division aval,
- Les firmes amont ne sont pas forcément incitées à augmenter leurs prix face à la diminution de la concurrence car de nouveaux entrants peuvent émerger dans ce cas.

Quoi qu'il en soit, les auteurs parviennent au même résultat en termes de hausse de prix des biens intermédiaires et de perte en termes de bien-être collectif.

Hart (1995) a de son côté mis en évidence que l'intégration verticale n'est pas le seul moyen pour fermer un marché, et qu'une entreprise peut également jouer sur les coûts de transfert

pour ses clients, l'effet de réputation ou l'horizon temporel des contrats. Symétriquement, Avenel (2008) a présenté un modèle d'intégration verticale n'entraînant pas de forclusion.

1.2.2 Validations empiriques : un risque de biais de sélection ?

En ce qui concerne les vérifications empiriques de cet argument qui justifie une intégration pour les entreprises, Lafontaine et Slade (2007) notent qu'elles ont fait l'objet d'une intention importante de la part des chercheurs, en lien avec les besoins des politiques gouvernementales de lutte contre les « *trusts* » ou les abus de position dominante. Les secteurs ayant fait l'objet de tests sont donc souvent ceux où des enquêtes ont été menées afin de déceler ce type de pratiques. Lafontaine et Slade évoquent ainsi le secteur du ciment, de la télévision par câble, du raffinage et de la distribution de pétrole. L'hypothèse d'une forclusion est souvent testée en parallèle de celle d'une stratégie d'augmentation des prix de ses concurrents par une firme (« Raising rivals' costs », conformément à l'analyse de Salop et Scheffman, 1987). La plupart des travaux cités concluent à l'existence d'une forclusion. Cependant, les auteurs pointent les limites de ces travaux : d'une part, les exemples sont sélectionnés car ils ont souvent retenu l'attention des autorités, ce qui fait que la plupart des cas étudiés sont problématiques alors que l'intégration verticale n'est pas toujours « pernicieuse » ; d'autre part, la plupart des modèles ne testent pas les deux effets contradictoire sur le bien-être social que procurent l'intégration verticale et sont donc biaisés.

Dans le cas de l'industrie du luxe, nous avons déjà montré l'importance des barrières à l'entrée, à la fois symboliques (marques, réputation) et économiques (investissements nécessaires en production, distribution, communication). Il serait donc normal de constater que la stratégie d'intégration verticale constitue pour les leaders du secteur un moyen de se prémunir de la concurrence.

Nous proposons donc l'hypothèse H3 : Plus fort est le degré d'intégration verticale d'une entreprise, (1) plus faible sera la concurrence qu'elle subit et (2) plus grands seront donc ses profits.

Section II. L'intégration verticale comme réponse aux problèmes d'incertitude ou d'information

Outre qu'elle peut naître d'une situation de marché particulière, l'intégration verticale peut également constituer pour les entreprises un moyen de se protéger contre un certain nombre d'aléas qu'elles pourraient subir en s'adressant aux marchés pour acheter ou vendre leurs produits. Deux arguments principaux peuvent être évoqués dans ce cadre : d'abord, l'intégration permet à l'entreprise de s'assurer de la bonne exécution de ses consignes du fait qu'elle dispose désormais d'informations certaines sur l'effort fourni ; ensuite, l'intégration verticale permet de réduire l'incertitude à laquelle doit faire face l'entreprise, en ce qui concerne notamment ses débouchés.

2.1. L'intégration : une solution aux problèmes d'information et d'incitation ?

2.1.1 Des fondements théoriques variés témoignant de l'importance de cet argument

La théorie de l'agence peut fournir une autre forme d'éclairage sur les décisions des entreprises de s'intégrer dans des conditions spécifiques. Dans un cadre d'information imparfaite, il est en effet possible pour une entreprise (le principal) qui souhaite s'appuyer sur un prestataire (l'agent) pour une action ne soit pas en mesure de mesurer l'effort fourni par celui-ci ou de savoir s'il a agi dans son propre intérêt. Même lorsque les parties disposent d'une information parfaite au moment de la signature du contrat, des asymétries d'informations peuvent naître au moment de la réalisation de celui-ci, par exemple via des informations que recueille l'agent et dont ne dispose pas le principal. De plus, il n'est pas toujours possible que le principal et l'agent parviennent à tomber d'accord sur un contrat donnant les bonnes incitations à l'agent, ou le niveau d'incitation exigé est trop important et peut inciter le principal à réaliser l'opération par lui-même. Les coûts d'agence regroupent le coût des mesures de contrôle que doivent opérer le principal pour obtenir une information sur le niveau d'effort de l'agent et le coût des incitations versées à l'agent pour qu'il accomplisse le contrat de la manière appropriée (Lassar et Kerr, 1996). Ces coûts peuvent être élevés si l'agent est averse au risque et si d'autres facteurs que son propre effort peuvent influencer le résultat de son action.

Lafontaine et Slade (2007) ont développé un modèle explicatif du degré d'intégration verticale des entreprises suivant une logique proche de la théorie de l'agence. Les variables-clés sont l'aversion pour le risque de l'agent, le degré de risque, le niveau d'effort de l'agent et du

principal. Elles parviennent à la conclusion que l'intégration verticale est plus probable dans les cas où l'effort du principal a un plus fort impact sur les ventes que l'effort de l'agent, lorsque le risque ou l'aversion de l'agent au risque sont importants et finalement lorsque les coûts de contractualisation sont importants. Joskow (2010) note que la plupart de leurs conclusions sont également fournies par les modèles issus de la théorie des coûts de transaction, notamment le fait que l'effort du principal pour valoriser ses produits (création d'une marque, communication...) soit plus efficace que l'effort de l'agent. Il est vrai que Joskow est un grand laudateur des travaux de Williamson et plus généralement de l'apport de la théorie des coûts de transaction dans la compréhension de l'intégration verticale.

Porter (1982) note que si une firme située en amont est intégrée, il se peut qu'elle fournisse moins d'effort si elle vend son produit au sein de la même entreprise que si elle doit faire face à la concurrence d'autres entreprises. Et symétriquement, les unités situées en aval auront peut-être tendance à négocier moins âprement les prix de transferts que des acheteurs extérieurs.

Le modèle d'Arrow (1975) a été l'un des premiers à pointer l'importance des questions d'information dans les choix d'intégration. Il a néanmoins été critiqué (voir Perry, 1989, ou Arena et Longhi, 1998) car il ne fournit pas d'explication sur la décision d'opérer une intégration. Il définit un modèle où les entreprises n'ont a priori aucune raison de s'intégrer. Les firmes, en amont et en aval, sont en situation de concurrence mais Arrow introduit une asymétrie d'information entre les deux types d'entreprises puisque l'offre des firmes en amont est une variable aléatoire sur laquelle elles sont renseignées une période avant les firmes situées dans l'aval. Celles-ci sont neutres au risque et ont une fonction de production à rendements d'échelle constants qui, pour produire un bien final, doit combiner deux facteurs : le bien intermédiaire fournit par l'amont de la filière et le capital qu'elles se procurent sur un marché compétitif (son coût est donc supposé constant). Les entreprises de l'aval doivent fixer le montant de leur investissement avant de connaître le prix du bien intermédiaire. Elles sont donc incitées à s'intégrer vers l'amont pour améliorer l'efficacité et la rentabilité de leur investissement en anticipant le prix du bien intermédiaire, alors même que les deux stades de production sont concurrentiels. La critique souvent adressée à ce modèle est que les firmes situées en amont n'ont aucun intérêt à cacher l'information dont elles disposent une période à l'avance sur leurs prix aux firmes situées en aval, d'autant qu'elles sont en situation de concurrence. Un simple accord préalable entre les deux parties suffirait à supprimer l'inefficacité de ce marché.

Quoi qu'il en soit, il ne fait pas de doute que l'intégration verticale permet de faire des économies sur les coûts liés à l'information. Porter (1982) note qu'il « *se peut fort bien que les informations relatives au marché circulent plus librement au sein d'une même organisation qu'entre une série de parties prenantes indépendantes* ». Par exemple, le fait d'être présent sur le marché d'un bien final assure aux entreprises une connaissance immédiate des inflexions du marché qu'elles peuvent transmettre à leurs filiales dans l'amont et gagner ainsi en flexibilité. Corrolairement, deux entités non verticalement reliées pourraient ne pas aussi bien communiquer les informations nécessaires ou même transmettre des informations erronées afin d'en tirer un avantage indu.

2.1.2 Des hypothèses globalement validées, notamment dans le secteur de la mode

En termes de vérifications empiriques, Lafontaine et Slade (2007) ont mené un *survey* très complet des travaux existants issus de la théorie de l'agence. Elles estiment néanmoins cet exercice difficile du fait que certains concepts tels que l'aversion des agents pour le risque peut difficilement être observé à travers une variable quelconque, tandis que d'autres sont souvent adaptées pour pouvoir être testées. Elles remarquent que dans la plupart des études, contrairement aux prédictions de la théorie de l'agence, un degré de risque plus important (supposé renchérir le recours à un agent) s'accompagne d'une intégration verticale plus forte. En revanche, conformément à la théorie, la plupart des études empiriques montrent qu'un effort plus important de l'agent décourage l'intégration tandis qu'un effort plus important du principal est corrélé positivement au degré d'intégration. De même, elles considèrent que les tests réalisés sur le lien entre les coûts de contrôle et le degré d'intégration verticale vont dans le sens d'une confirmation de la théorie de l'agence. Une nouvelle fois, Joskow (2010) se fait plus critique et considère que la plupart des travaux rattachés à la théorie de l'agence par Lafontaine et Slade appuient plutôt la théorie des coûts de transaction ou la théorie des contrats incomplets (que nous détaillerons dans une prochaine section). Carney et Gedajlovic (1991) considèrent également que le modèle traditionnel de l'agence ne permet pas d'expliquer convenablement les choix d'intégration des 128 franchiseurs qu'ils ont étudiés et développent donc un modèle reprenant des éléments de la théorie de l'agence et de celle des ressources rares (Oxenfeldt et Kelly, 1969).

Quant à l'intégration verticale motivée par la recherche d'un accès à l'information, il est intéressant de noter qu'elles ont été testées à partir d'exemples pris dans le secteur de la mode. Richardson (1996) décrit ainsi les stratégies d'intégration des entreprises du secteur de

l'habillement. Celles-ci sont soumises à un cycle de vie très court de leur produit, à une concurrence intense mais disposent d'un avantage de court terme basé sur la différenciation et l'image de marque et à une demande fortement volatile. D'une concurrence en termes de prix et de qualité, les entreprises sont entrées dans un système où le consommateur occupe la place centrale et où le temps de mise en marché de leurs produits devient une variable déterminante (ce phénomène est souvent nommé *fast fashion* et incarné par des chaînes de magasins telles que H&M ou Zara). Dans un contexte marqué par un environnement incertain, il peut sembler pertinent aux entreprises de s'intégrer le moins possible pour réduire leurs coûts fixes et pouvoir faire face aux inflexions de la demande. Richardson étudie donc plusieurs catégories de marques d'habillement des moins intégrées (qui sous-traitent la production et vendent à des distributeurs externes), aux plus intégrées (de la fabrication à la distribution). Il met en évidence la plus grande flexibilité des firmes intégrées par rapport aux autres car elles sont à la fois en mesure de percevoir les inflexions du marché et d'y répondre avec rapidité. La recherche d'information (quelles sont les dernières tendances?) et celle de la meilleure manière d'y répondre qui expliquent ce phénomène d'intégration. C'est notamment le modèle d'une entreprise comme Zara qui contrôle ses boutiques mais aussi un réseau d'unités de fabrication en Espagne (Rapport annuel de l'entreprise Inditex, 2016). La thèse d'Abecassis (1999) confirme cette prise en main croissante des distributeurs sur l'amont de la filière. Et de la même manière, certaines entreprises issues de l'amont de la filière sont peu à peu arrivées à la distribution en aval, comme nous l'avons montré précédemment.

Cette théorie s'avèrera très difficile à tester dans le cadre de l'industrie du luxe car nous ne disposons pas de données permettant d'illustrer l'impact du meilleur accès à l'information que permet l'intégration, notamment vers l'aval. Dans une optique où celui-ci permet de s'adapter au mieux à la demande du marché, il est possible de dire qu'il devrait avoir un impact positif sur la croissance des ventes et sur la profitabilité des entreprises, par la limitation des stocks invendus. Ces deux dimensions sont testées dans le chapitre 5, consacré à l'impact de l'intégration verticale sur les performances d'entreprises dans l'univers du luxe.

2.2. Intégration et incertitude sur la demande

2.2.1 Un modèle décrivant une situation très spécifique

Carlton (1979) a fourni un argument supplémentaire au recours à l'intégration verticale par les entreprises, bien que son modèle présente une situation très particulière et pour tout dire loin de la réalité observable. Il part du constat que les prix sur le marché ne sont pas aussi flexibles que l'enseigne la théorie et qu'un certain temps est nécessaire pour qu'ils s'ajustent en conduisant à un équilibre entre offre et demande. Les entreprises courent donc en permanence le risque d'être en surproduction ou en sous-production puisqu'elles ignorent le niveau de la demande au moment où elles doivent produire. Il fait le postulat de l'existence d'un marché où deux étapes de production sont nécessaires. Des fabricants produisent à un coût unique c un bien qui sera revendu en aval. Les entreprises en aval se fournissent auprès d'une seule entreprise par période et les consommateurs finaux font de même. Autrement dit, les vendeurs de biens ne peuvent pas exactement anticiper la demande qui leur sera adressée et peuvent se retrouver en situation de pénurie ou d'invendus. Carlton suppose également que les entreprises situées en aval peuvent désirer produire elles-mêmes le bien (au même coût que dans l'amont par hypothèse). Cela tient au fait que l'incertitude sur le niveau de demande crée des coûts supplémentaires à l'achat auprès d'une autre entreprise, à savoir le coût du risque de ne pas vendre les biens produits. Il en résulte qu'un distributeur aura intérêt à produire lui-même, à moindre coût, la part de la demande dont il est sûr, car ce faisant il dégagera un profit plus important, tandis qu'il peut acheter en gros les produits pour la fraction la moins certaine de la demande. Contrairement aux autres modèles, celui de Carlton ne suppose pas que les entreprises se rachètent les unes les autres mais qu'elles peuvent créer leurs propres unités productives. Évoquons également l'analyse de Blair et Kaserman (1978), qui parviennent à la conclusion que des degrés différents d'aversion au risque entre les acteurs des étapes successives d'une filière de production induisent également une incitation à s'intégrer. Bernhardt (1977) est moins catégorique puisqu'il considère que l'intégration verticale ne réduit pas l'ensemble des formes d'incertitude sur la demande que connaissent les entreprises. Elle est sans effet sur la variabilité de la demande agrégée sur un marché. L'intégration de fournisseurs à certains clients particuliers peut accroître la variabilité de leur demande car, ce faisant, ils se coupent d'une partie du marché qui peut compenser les fluctuations de ces demandes particulières. Encore que dans certains cas cet effet ne soit pas observé (concentration ou stabilité des parts de marché en aval, concentration en amont). En revanche, l'intégration en amont de firmes demandeuses à certains de leurs fournisseurs réduit la

variabilité de la demande adressée aux fournisseurs du fait de la fidélité de ces clients (cet effet est d'autant plus prononcé que l'aval de la filière est concentré, car cela garantit à l'amont une part importante de leur activité).

2.2.2 Une difficile validation empirique

En ce qui concerne les tests empiriques existant sur le mécanisme décrit par Carlton et l'impact de l'incertitude de la demande sur les décisions d'intégration, les travaux sont assez peu nombreux. Cette hypothèse est souvent testée parmi d'autres, notamment relatives à la théorie des coûts de transaction car ce modèle fait également de l'incertitude de l'environnement de l'entreprise une variable explicative de son degré d'intégration.

Liberman (1991) teste ainsi une série d'hypothèses bâties à partir de la théorie des coûts de transaction et du modèle de variabilité de la demande de Carlton. Leurs tests, menés sur les producteurs de 34 produits chimiques, valident trois de ces hypothèses : la spécificité des actifs engagés (existence de coûts irrécupérables importants), la part importante de l'input dans le coût total du produit et la variabilité de la demande des autres firmes demandeuses de l'input (qui peut entraîner de brusques hausses de prix du facteur en question) sont des incitations puissantes à une intégration de l'entreprise vers l'amont.

Citons également le travail de Fan (2000) sur les conséquences de l'incertitude sur les prix du pétrole (au moment des chocs pétroliers des années 1970) sur le degré d'intégration verticale des firmes pétrochimiques. Bien que s'inscrivant lui aussi dans le cadre de la théorie des coûts de transaction, son approche valide dans une certaine mesure le raisonnement de Carlton. Il parvient à démontrer un impact de l'incertitude sur les prix sur le degré d'intégration de certaines activités, qui sont cependant également marquées par la nécessité de développer différents actifs spécifiques.

En ce qui concerne l'industrie du luxe, cette théorie conduira à prédire que plus une activité possède un poids important dans le chiffre d'affaires d'une entreprise, plus ce métier aura de chances d'être intégré car il représente la partie la plus « certaine » de la demande à servir.

Nous procédons donc dans le chapitre suivant au test de l'hypothèse H4 : Plus une activité a une part importante dans le chiffre d'affaires, plus fortes sont les chances qu'elle soit intégrée.

2.3. Intégration et sécurité des approvisionnements

Une autre justification à l'intégration verticale des entreprises concerne l'incertitude qui peut peser sur l'approvisionnement en amont des firmes. Cette idée est relativement ancienne et communément admise. Elle se retrouve notamment dans les travaux que Chandler (1962, 1977, 1990) a consacrés au développement des grandes firmes américaines entre la fin du XIXe et la première partie du XXe siècle. La perspective est ici celle de l'histoire économique et s'appuie plutôt sur la description des pratiques que sur la modélisation théorique. De fait, de nombreuses monographies présentant les différentes approches possibles qui tentent de donner à comprendre les causes de l'intégration font l'impasse sur cette dimension. Peut-être le manque de formalisation des travaux de Chandler nuit-il au développement de ses arguments ? Carlton (1979) estime ainsi, en parlant de Chandler, que « *malgré la fréquence avec laquelle l'argument du besoin d'assurer ses approvisionnements apparaît dans les études historiques de l'intégration verticale, il n'est jamais expliqué pourquoi l'offre du facteur de production est incertaine, ou pourquoi un approvisionnement incertain pourrait créer une incitation à l'intégration verticale.* » Les travaux de Chandler nous semblent pourtant toujours détaillés, circonstanciés, et font du besoin d'information une des raisons de s'intégrer de l'amont à l'aval pour des raisons d'efficience.

De fait, Chandler illustre son approche par de nombreux exemple d'entreprises et de secteurs qui ont, à un moment de leur développement pris des positions en amont pour pouvoir répondre à la demande que leur est adressée ou réduire l'incertitude à laquelle elles devaient faire face (voir notamment Chandler, 1969). Le développement des infrastructures de transport (chemins de fers) et des communications (télégraphe) sur l'industrie a eu pour impact une réduction du coût de transport des produits et un développement plus important de marchés qui jusqu'alors étaient de dimension au mieux régionale. Des économies d'échelles et de champ (Chandler, 1990) ont ainsi pu être dégagées par les entreprises donnant naissance aux premières grandes firmes américaines. Ce développement des entreprises à travers des économies d'échelle s'est accompagné dans certains cas d'une stratégie d'intégration dans l'amont et jusqu'à la distribution de produits finis. C'est notamment ce que Chandler observe dans les secteurs produisant des biens techniquement complexes qui nécessitent une coordination des fonctions uniquement permise par une direction commune, ou encore des biens périssables (Bucheli et al., 2010).

Dans l'industrie du luxe, cette question de l'approvisionnement en matières rares ou la sécurisation de certains savoir-faire spécifique occupe une place centrale dans les discours d'entreprises sur les causes de l'intégration. Il convient donc de s'intéresser aux choix proprement dits et de voir si effectivement les entreprises tendent à intégrer les secteurs les plus « fragilisés ».

Nous émettons donc l'hypothèse H5 : Plus forte sera la décrue des effectifs d'un secteur ou plus faible sera le nombre d'entreprises d'un secteur, plus grandes seront les chances que cette activité soit intégrée par les entreprises du luxe.

Section III. Intégration, technologie et innovation

Les liens entre l'intégration verticale des entreprises et la nature de la technologie de leur secteur d'activité est également une idée bien établie. Cependant, le sujet a été notablement approfondi, grâce à des contributions relatives à l'influence de l'intégration verticale sur la capacité des entreprises à innover ou à faire face à des changements technologiques.

3.1. L'impact de l'état des technologies sur l'intégration des firmes

En premier lieu, il convient de rappeler que l'idée que l'intégration verticale peut intervenir pour des raisons liées à la technologie d'un secteur est relativement ancienne. Bain (1956) estime que l'existence de technologies complémentaires peut constituer une incitation à s'intégrer pour les firmes. C'est notamment le cas lorsqu'une externalité née d'une phase de production peut être utilisée comme facteur de production à une autre phase. L'exemple le plus couramment cité est celui de la production d'acier où la chaleur dégagée par les activités en amont rend non nécessaire de réchauffer l'acier pour le laminage de feuilles d'acier. Ce bénéfice de l'intégration verticale a été assez peu développé dans la littérature car de nombreux chercheurs considèrent qu'il ne peut conduire à des mouvements observables, les firmes naissant dès l'origine avec cette double spécialisation. Williamson (1989) considère de surcroît que les économies dégagées par une entreprise mobilisant des technologies complémentaires sont souvent exagérées et que ce qui explique que les deux activités cohabitent sur un même site de production est le coût que générerait un recours au marché visant à coordonner celles-ci.

Quelle est l'influence de la technologie sur le niveau d'intégration verticale d'une entreprise ?

Acemoglu et al. (2010) mettent en évidence des résultats différenciés selon la place de l'entreprise dans de filières ayant de degrés d'intensité technologiques différents selon les étapes de la production. Leur modèle, qu'ils valident empiriquement par l'analyse de 77 secteurs industriels à travers des tableaux d'entrées-sorties entre (ce qui permet aux auteurs d'identifier les entreprises présentes à la fois dans le secteur fournisseur et le secteur client), montre qu'une intégration a de plus fortes chances de se produire lorsque le secteur amont est moins intensif technologiquement que le secteur aval que le cas inverse (i.e un secteur amont plus technologiquement intensif que le secteur aval). Un résultat d'autant plus significatif que les secteurs sont étroitement liés (l'input en amont représentant une part importante des coûts de production des fabricants en aval). Cependant, les auteurs estiment que ce résultat valide la théorie des contrats incomplets plutôt que tout autre outil théorique (théorie des coûts de transaction, sécurité des approvisionnements...).

Sur ce thème du lien entre l'intensité technologique d'un secteur et l'intégration verticale, la littérature s'inscrivant dans la mouvance de la théorie des coûts de transaction arrive en général à la conclusion que les firmes vont internaliser les transactions les plus coûteuses, c'est à dire celles nécessitant le développement d'actifs humains ou technologiques spécifiques. Les modèles et leurs validations empiriques montrent d'une manière générale que des produits ou composants innovants ou spécifiques auront plus de chances d'être réalisés par les firmes elles-mêmes, pour éviter un « hold-up » de la part du sous-traitant à qui une telle tâche serait confiée (voir notamment Monteverde et Teece, 1982). Nous reviendrons dans le point suivant sur les enseignements et les limites de la théorie des coûts de transaction.

3.2. L'intégration verticale est-elle un adjuvant ou un frein à l'innovation ?

Les avis sont loin d'être univoques quant à l'impact de l'intégration verticale des entreprises sur leur capacité à innover. Une chose est sûre : intégration verticale et innovation ont des relations (Teece, 1996). Outre les travaux existants que Teece évoque (Frankel, 1955, Kindleberger, 1964), ou qu'il a lui-même réalisé sur le sujet (Armour et Teece, 1980) et qui témoignent tous d'un impact positif du degré d'intégration sur la capacité à innover, il relève que l'intégration est plutôt nécessaire dans le cas d'une innovation de nature systémique (c'est à dire une innovation qui bouleverse l'ensemble du *process* de production de l'entreprise) que pour une innovation simple ou « autonome », qui est réalisable dans son schéma de fonctionnement habituel. Teece pointe également que plusieurs autres variables explicatives doivent être prise en considération lorsqu'il s'agit de chercher les facteurs qui sont favorables à

l'innovation. Il cite notamment, outre le niveau d'intégration, la structure des marchés financiers ou encore l'existence de relations inter-entreprises, via des réseaux formels ou informels, comme autant d'éléments déterminants sur la capacité d'innovation d'une firme. Macher (2006) parvient à une conclusion analogue et montre qu'une firme intégrée est plus efficace face à un problème technologique complexe grâce à une communication interne plus efficace et une capacité à organiser une recherche de nature systémique. En revanche, pour des problèmes de nature plus simple et structurée, une entreprise spécialisée sur un métier unique réalisera de meilleures performances. Ces dernières sont mesurées en termes de qualité et de rapidité des solutions apportées, à partir de l'exemple de l'industrie des semi-conducteurs.

Li et Tang (2010) sont eux aussi mesuré quant à l'impact de l'intégration verticale sur la capacité d'une entreprise à innover. Selon eux, la relation qui unit le degré d'intégration et la capacité d'innovation suit une forme de U inversé : jusqu'à un certain point, cette relation est positive avant d'avoir un effet négatif pour les entreprises affichant les degrés les plus importants d'intégration verticale. Les auteurs justifient ce résultat par le fait que l'intégration est dans un premier temps favorable en ce qu'elle permet une meilleure coordination entre des phases productives, un transfert de connaissances et une meilleure circulation de l'information au sein de la firme (autant de conditions nécessaires au succès d'un processus d'innovation), puis a un effet défavorable car une firme quasiment totalement intégrées peut souffrir d'un certain manque de flexibilité préjudiciable à l'innovation. La difficulté de l'entreprise à sortir de son sentier de développement (compétences acquises, marchés servis) et à acquérir des compétences nouvelles explique, selon les auteurs, la moindre capacité à innover des firmes excessivement verticalement intégrées. Harrigan (1984, 1985) a notamment mis en évidence le risque que courraient les entreprises intégrées face à une mutation technologique, du fait de leur trop forte exposition à des technologies désormais obsolète à travers leur outil de production dans l'amont, contrairement à Masten (1989) qui considère que l'intégration verticale permet à une entreprise qui développe son propre input de mieux s'adapter aux changements technologiques. Afuah (2001) a cherché à concilier ces deux arguments au sein d'un même modèle dynamique des frontières de la firme. Selon lui, c'est le degré de maturité de l'innovation qui doit guider les entreprises dans leurs choix organisationnels : en période de rupture technologique profonde, marquée par une forte incertitude et l'acquisition de nouvelles compétences, il soutient qu'une intégration en amont des firmes dans la nouvelle technologie est préférable. En effet, elle accroît les performances de l'entreprise en permettant

de coordonner les différents niveaux d'un processus complexe et en facilitant la transmission d'informations en interne. *A contrario*, une fois que l'innovation a d'ores et déjà reçu une réponse du marché et que l'entreprise entre dans une phase d'innovation « incrémentale », le recours à l'externalisation est préférable car une intégration verticale dans une technologie ancienne obère les performances tant sur le plan technique qu'économique, observées parmi les acteurs du secteur informatique. Ces résultats apparaissent conformes à la vision en termes de cycle de vie proposée notamment par Stigler (1951), que nous détaillons par la suite.

Enfin, signalons le travail de Leiblein et al. (2002) qui, constatant que le sens de la relation entre intégration verticale et performances technologique des entreprises ne fait pas consensus parmi les chercheurs (entre les tenants des économies que permet *l'outsourcing* et la vision d'une internalisation qui permet une meilleure coordination et facilite la communication), montre que d'autres variables microéconomiques ou sectorielles doivent être prises en considération car elles ont également un impact sur le degré d'intégration des entreprises ou leur capacité à innover : les circuits d'informations existants dans l'entreprise, les politiques de ressources humaines... La non-prise en compte de ces variables peut créer un biais et fausser l'interprétation des résultats. Les auteurs élaborent un modèle qui introduit également d'autres déterminants de l'intégration verticale et de la performance des firmes afin d'éviter ce type de biais, modèle qu'ils testent sur des données une nouvelle fois issues de l'industrie des semi-conducteurs. Ils concluent à une indétermination dans la relation entre intégration verticale et performances technologique, dont les déterminants sont dans une large part différents. Ils estiment également que les deux formes d'organisation coexistent fréquemment dans une industrie, et que même dans les périodes où n'interviennent pas de ruptures technologiques profondes, certaines firmes demeureront verticalement intégrées bien que le recours à *l'outsourcing* se développe. Ils défendent donc une vision moins déterministe entre degré d'intégration et innovation et ouvrent de nouvelles perspectives de recherche sur le sujet.

Comme nous l'avons vu précédemment, l'industrie du luxe n'est pas à proprement parler un secteur où l'innovation technologique tient la plus grande place. Au contraire, elle est plutôt orientée vers les innovations non technologiques, pour une large part immatérielles. Aussi cette dimension sera-t-elle difficilement quantifiable et donc testable à travers nos modèles statistiques.

Section IV. Théorie des coûts de transaction et théorie des contrats incomplets

Nous regroupons sous un même point les travaux liés à ces deux courants qui sont construits sur des prémisses relativement proches. Tous deux partent de l'idée que dans certaines situations, un contrat entre deux entreprises ne peut suffire à totalement formaliser *ex ante* les conditions d'une transaction. Un risque de comportement opportuniste de la part d'une des parties existe et il peut donc être intéressant pour une entreprise de s'intégrer verticalement pour lutter contre un tel comportement.

4.1. Williamson et la théorie des coûts de transaction (TCT)

4.1.1 Une tentative de créer un modèle explicatif unifié de l'intégration verticale ?

La théorie des coûts de transaction est sans conteste le courant théorique qui a recueilli au cours des trois dernières décennies la plus forte attention des chercheurs travaillant sur le thème de l'intégration verticale. Elle a suscité le plus grand nombre de tests visant à lui conférer une validation empirique, mais elle a également généré des discussions plus théoriques mettant en question ses fondements. D'ailleurs, l'apport essentiel de cette approche ne tient pas tant, nous le verrons, à une meilleure validation empirique (encore que ce point puisse être discuté), mais par la volonté d'une analyse systémique des raisons de l'intégration qui emprunte aux théories existantes basées sur la technologie, l'incertitude, les approches contractuelles, et fournit des éléments de justification nouveaux. Elle est en revanche construite en quelque sorte contre la théorie néo-classique standard qui supposant l'efficacité des marchés et ignore l'existence de coûts d'échanges par leur biais.

Au moins deux des justifications théoriques que nous avons présentées ont fait l'objet de tentatives, plus ou moins satisfaisantes, d'intégration dans le cadre de la théorie des coûts de transaction. Il s'agit de la théorie de l'agence et de l'approche de Chandler en termes de sécurité des approvisionnements. Notons que ces tentatives sont plus souvent le fait de chercheurs pensant s'inscrire dans la voie ouverte par Williamson, alors que ce dernier avait, comme nous le verrons, une vision extrêmement bornée de l'usage qui pouvait être fait de la théorie des coûts de transaction pour comprendre les phénomènes d'intégration verticale.

Lajili et al. (2007) mettent en évidence un certain nombre de points communs entre la théorie de l'agence et la TCT. Ces deux analyses se basent sur l'idée d'une incertitude sur le comportement d'un sous-traitant qui peut tirer profit d'une relation de nature spécifique avec une entreprise ou se comporter de manière opportuniste. Toutes deux intègrent également le

degré de prévisibilité des actions à accomplir lors du contrat (en termes de complexité et de fréquence dans un cas, d'observabilité du résultat de l'action de l'agent dans l'autre). La possibilité d'intégrer les modèles d'aléa moral dans le cadre de la théorie des coûts de transaction est également défendue par Joskow (2010) qui ajoute que de nombreux travaux cités par Lafontaine et Slade (2007) comme des validations de la théorie de l'agence s'inscrivent plutôt dans le cadre de la TCT, de la théorie de contrats incomplets ou des droits de propriété.

Il convient cependant de rappeler que la théorie de l'agence a pour fondement l'idée que le contrat met en relation des acteurs dont le degré d'aversion au risque est différent, un présupposé très différent de ceux qui ont conduit Coase et Williamson à élaborer leurs théories.

D'autres auteurs, tels que Bucheli et al. (2010) ont, à la suite de Williamson lui-même, proposé une lecture des cas analysés par Chandler dans « La Main Visible des Managers » (1977) via les outils de la TCT. Des entreprises telles que Singer ou United Fruit voient ainsi leur choix de recourir à un modèle plus verticalement intégré passé au crible de la théorie des coûts de transaction. Dans le premier cas, Chandler (1977) décrit un fabricant qui, devenant une marque commerciale, s'engage dans des activités en amont et en aval afin d'accroître la « visibilité » de l'entreprise sur son activité. Cela passe notamment par le contrôle de la production, une politique de garantie et de gestion de la relation client sur le long terme, des facilités de crédit qui fidélisent la clientèle, un réseau de boutiques en propre très développé assurant une diffusion régulière des produits, des vendeurs intégrés à l'entreprise, dûment formés et sensibilisés à la dimension service. Dans l'optique de la TCT (Bucheli et al., 2010), cette organisation confère notamment à Singer la capacité à réaliser des investissements spécifiques dans le développement des connaissances de ses employés (*human-asset specificity*). La perspective est donc sensiblement différente. Chandler avait d'ailleurs de son vivant pris ses distances avec Williamson en détaillant les divergences entre leurs deux approches : « *La différence principale entre Williamson et moi-même est que pour lui la transaction est à la base de l'analyse. Pour moi, c'est l'entreprise et ses actifs spécifiques, physiques et humains, plutôt que la transaction, aussi c'est la nature spécifique des compétences de la firme qui devient le facteur le plus déterminant dans ce qui sera du ressort de la firme et du ressort du marché* » (Chandler, 1992, cité dans Bucheli, *op. cit.*). Chandler se positionne donc plus volontiers dans la lignée des auteurs mettant en avant les compétences

des firmes et l'existence d'un sentier déterminé par les compétences et les routines accumulées lors de leur activité qui explique leur évolution. Cette approche sera détaillée ultérieurement.

4.1.2 Les fondements théoriques de la TCT

Coase (1937), nous l'avons dit, est le premier auteur à avoir développé l'idée qu'il existe des coûts de recours au marché, à travers notamment l'affirmation que si les marchés fonctionnaient parfaitement et assuraient comme le clame la théorie néo-classique standard une allocation efficace des biens et services entre agents, il n'y aurait aucune raison à l'existence d'entreprises. Il remet donc cette institution au cœur du système économique et s'interroge sur l'origine de la supériorité de la firme au marché dans certains cas.

Williamson (1971, 1975, 1985) reprend, développe (et pour certains auteurs dénature) cette logique pour donner une nouvelle clé de lecture sur la manière dont les firmes s'organisent. Deux hypothèses comportementales sont à la base de la théorie de Williamson (Ghertman, 2003). Il s'agit d'une part de l'hypothèse de rationalité limitée des agents telle que l'a définie Simon (1947), et d'autre part de la possibilité d'existence de comportements opportunistes dans une relation contractuelle reprise de Alchian et Demsetz (1972).

Il définit les trois caractéristiques qui définissent une transaction et qui vont influencer le choix des agents de recourir au marché, de les assurer en interne ou d'utiliser une forme hybride de coordination (contrat à plus ou moins long terme, accord de licence...) :

- Le degré de spécificité des actifs qu'elles concernent ou génèrent. Il s'agit des investissements que doit consacrer un prestataire pour répondre à des spécifications particulières d'un client, spécifications qui ont beaucoup de valeur pour ce dernier mais quasiment aucune pour un quelconque autre client sur le marché (la différence entre ces deux valeurs est ce que Klein et al. (1978) nomment une quasi-rente, dont l'appropriation par un des échangistes peut rendre la transaction trop coûteuse et rendre préférable une intégration). Elles peuvent concerner notamment des investissements physiques (par exemple l'investissement d'un fabricant de carrosseries automobiles dans des moules particuliers, adaptés aux designs des différentes marques de voitures, et par définition non utilisables pour d'autres clients), l'utilisation d'une marque, ou des investissements dans le capital humain, à travers le développement de compétences particulières.

- L'incertitude qui entoure la transaction. Cette caractéristique « recouvre la complexité et le caractère tacite des tâches », ainsi qu'elle « comprend l'incertitude technologique, l'incertitude légale réglementaire et fiscale, et l'incertitude concurrentielle » (Ghertman, 2003).
- La fréquence des transactions. Une transaction peut être unique et jamais reconduite, tandis que dans certaines situations, des entreprises peuvent être amenées à procéder à des échanges quotidiens.

A partir de ces trois caractéristiques, Williamson établit une sorte de typologie des actions qui auront le plus de probabilité d'être assurées en interne, et celles qui seront plus certainement externalisées. Une transaction aura d'autant plus de chances d'être assurée en interne par la firme elle-même (ou de donner lieu à un arrangement entre l'entreprise et un prestataire particulier comme des contrats spécifiques) que la spécificité des actifs qu'elle engendre est forte, que l'incertitude qui l'entoure est forte et que la fréquence des transactions est forte.

Il est d'ores et déjà possible de faire le constat de l'écart qui sépare la définition des coûts de transaction tels qu'ils sont présentés couramment (coûts de recherche d'informations, coûts légaux, coûts organisationnels, coûts de comportements inefficients...) et la vision plus étroite qu'en retient Williamson, qui se focalise essentiellement sur un problème de contractualisation et de renégociation des prix à l'échéance dudit contrat.

Spécifiquement sur le thème du choix pour une entreprise de s'intégrer verticalement ou non, la grille d'analyse de Williamson est relativement similaire. Il commence néanmoins par exclure de son analyse les modes de production en flux pour se concentrer sur les industries dites d'assemblage dont les composants peuvent être essentiels ou secondaires. Selon Williamson, l'intégration verticale dans les industries de flux est assez bien comprise, de même que celle de la production des composants essentiels des industries d'assemblage (Gabrié, 2012). Aussi se consacre-t-il à la compréhension des processus d'intégration verticale pour les phases non essentielles de la production. Il juge en effet que les autres questions ont reçu des réponses satisfaisantes dans la théorie économique existante.

Selon lui, la décision par une firme de produire par elle-même un composant non essentiel dépend de trois facteurs (Gabrié, 2012) :

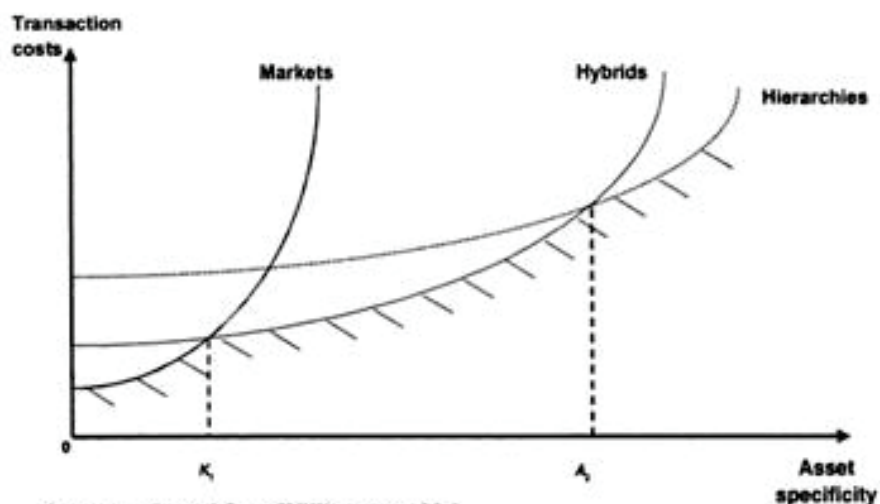
- La spécificité des actifs qui seront l'objet de l'échange. Si le prestataire a engagé des dépenses pour développer des actifs physiques, humains, les deux entreprises sont,

selon l'expression consacrée, « enfermés » dans leur relation, qui s'apparente à un monopole bilatéral. Ils seront donc contraints de s'entendre pour ne pas perdre les actifs en question, et la question de savoir laquelle des deux parties sera en mesure d'imposer ses vues devient donc centrale. Bien que Williamson affirme que c'est le fournisseur qui est en position favorable et en mesure de réaliser un « hold-up » sur son client, une certaine confusion règne d'ailleurs pour savoir qui de l'acheteur ou du vendeur est véritablement en position de force (Coase, 1988). Gabrié (2012), rappelant les travaux de Fellner (1951) sur les monopoles bilatéraux, conclue pour sa part à une indétermination du résultat de cette confrontation.

- Les coûts internes respectifs et les incitations existants au sein d'une division d'entreprise comparés à ceux d'une firme indépendante ainsi que leurs différences en termes de rendements d'échelle.
- De la structure organisationnelle existante de l'entreprise qui s'interroge sur l'opportunité de créer une nouvelle division interne ou de recourir à un fournisseur externe.

Williamson montre ainsi qu'en fonction du degré de spécificité des actifs engagés dans la transaction, il sera préférable d'avoir recours au marché, à des contrats spécifiques voire d'assurer l'activité en interne.

Graphique 5 – L'effet de la spécificité des actifs sur les choix de gouvernance



Source : Williamson, 1996

4.1.3 Une validation empirique rendue complexe par la nature des variables à tester

La théorie des coûts de transaction a donné lieu à un nombre faramineux d'études empiriques, qu'il serait trop fastidieux d'évoquer de manière exhaustive. Joskow (2010) évoque au moins 500 travaux académiques et confie que Williamson fixe plutôt ce chiffre à 1 000. Des surveys d'ensemble ont déjà été effectués (Coeurderoy et Quélin, 1997, Lafontaine et Slade, 2007, Lajili et al. 2007), ainsi que des analyses critiques visant en questionner la validité empirique de cette théorie (Gabrié, 2001). Il est d'ailleurs frappant de constater l'extrême polarisation des points de vue en ce qui concerne cette théorie, qui est soit acceptée sans réserves, soit critiquée et rejetée. Nous sommes relativement convaincus par l'analyse de Gabrié qui ne critique pas (toujours) le sérieux des travaux cités par Williamson comme soutenant sa théorie, mais pointe plutôt le fait que ces modèles testent des variables qui ne traduisent pas véritablement le modèle pensé par Williamson. Si les auteurs ayant véritablement cherché vérifier la théorie de Coase et à quantifier la différence entre les coûts du développement d'un produit en interne avec celui qui résulterait d'un coût de marché augmenté des éventuels coûts de transaction (citons toutefois Masten et al., 1991), il n'existe pour ainsi dire aucune vérification complète du modèle de Williamson. Dans leur « méta-analyse » des tests effectués pour valider la TCT, Geyskens et al. (2006) déplorent ainsi l'utilisation de variables ne rendant pas convenablement compte des dimensions à tester. Ils pointent ainsi le recours à des variables telles que la taille de l'entreprise pour rendre compte de la fréquence des transactions, ce qui dénature en quelque sorte l'interprétation possible des résultats. Quoi qu'il en soit, pour eux, la TCT est largement corroboré par les tests empiriques. De même, si Lafontaine et Slade (2007) concluent à une bonne validation empirique de la plupart des hypothèses de la TCT, elles n'en pointent pas moins les insuffisances de nombreux modèles statistiques utilisés.

Ainsi, le travail de Monteverde et Teece (1982) teste-t-il par exemple la relation unissant l'effort de recherche réclamé par un composant entrant dans la fabrication d'une automobile et le fait qu'il soit ou non produit en interne. Autrement dit, n'est explorée ici que la première dimension du modèle de Williamson, celle relative au degré de spécificité des actifs, les deux autres étant ignorées. De surcroît, à la suite de Gabrié, il convient de se demander dans quelle mesure le coût de développement d'un composant est un bon indicateur de son caractère spécifique, d'autres facteurs entrant également en ligne de compte pour le déterminer. Par le

choix des variables testées, et incidemment des variables disponibles pour mener des travaux de recherche, de nombreux travaux n'apportent donc qu'une confirmation limitée à la TCT (citons par exemple Levy, 1985, Joskow, 1985, Leblein et Miller, 2003 parmi beaucoup d'autres).

Anderson et Schmittlein (1984) analysent le degré d'intégration des entreprises du secteur des composants électroniques en testant notamment l'effet de la spécificité des actifs développés par les entreprises et l'incertitude de l'environnement (approchée par la différence entre prévisions et ventes effectivement réalisées) sur le choix de distribuer leurs produits grâce à des vendeurs salariés ou des représentants externes. Leur modèle confirme l'aspect déterminant de la spécificité des actifs dans le choix d'intégrer la fonction distribution, mais sont en revanche plus circonspect face à l'influence des variables de fréquence des transactions et d'incertitude de l'environnement sur ce choix. Majumdar et Ramaswamy (1995) cherchent également à expliquer le choix des entreprises d'avoir une présence directe sur le marché à travers leur propre distribution et utilisent un modèle tentant d'intégrer à la fois des causes liées à la TCT, à l'environnement des entreprises (croissance de leur marché...) et à leurs caractéristiques propres (taille, implantations géographiques...). Ils concluent sur l'importance de la plupart des facteurs analysés, notamment ceux liés à la TCT.

Le modèle développé par Masten et al. (1989) mérite d'être cité car il met en évidence une différence dans le degré d'intégration selon le type de spécificité des actifs objets de l'échange : un investissement dans un savoir-faire technique aura plus d'impact qu'un investissement dans capital physique.

Enfin, le cas des relations en General Motors et Fisher Body mériterait à lui seul un développement conséquent. Nous nous contenterons de renvoyer le lecteur vers l'article de Gabrié (op. cit) qui détaille l'ensemble des échanges entre Klein et Coase sur la possibilité ou non d'un risque de « hold-up » de la part du sous-traitant sur le donneur d'ordres, ainsi que vers celui de Langlois et Robertson (1989) qui fournissent d'autres arguments que celui de la spécificité des actifs comme raison du rachat de Fisher Body par GM, à savoir un déséquilibre soudain lié à une forte et imprévue progression de la demande pour des voitures à carrosseries fermées.

En ce qui concerne l'industrie du luxe, le test de la TCT s'avèrera également complexe. D'après elle, les entreprises seraient incitées à intégrer les activités mobilisant des actifs spécifiques ou qui nécessitent des compétences tacites non codifiables. En ce sens, il est

possible d'interpréter ces caractéristiques comme étant celles du métier sur lequel l'entreprise fonde sa légitimité, le plus souvent son activité d'origine. Une autre manière de tenir compte de la spécificité des actifs serait d'analyser l'offre des entreprises et de considérer que les produits les plus exclusifs proposés par les entreprises sont ceux qui mobilisent les compétences les plus spécifiques (par exemple les produits faits sur mesure, les éditions limitées...) et que ce seront ces produits qui auront le plus de chances d'être développés en interne.

Nous proposons donc deux nouvelles hypothèses :

- H6 : Les entreprises auront plus souvent tendances à intégrer les activités liées à leur métier d'origine,
- H7 : les biens les plus exclusifs (i.e. les plus chers) auront une plus grande probabilité d'être produits par l'entreprise elle-même.

4.2. La théorie des contrats incomplets (TCI)

4.2.1 Un pouvoir explicatif assez limité

La théorie des contrats incomplets, présentée par Grossman et Hart (1986), développée par Hart et Moore (1988, 1990) puis de nouveau par Hart (1995), décrit une autre situation où la renégociation d'un contrat peut créer une incitation à s'intégrer verticalement. Son impact a cependant été moins considérable que celui de la TCT, probablement du fait que la situation décrite par ce modèle est tellement rare et particulière qu'elle lui confère un pouvoir explicatif de l'intégration très limité.

La théorie des contrats incomplets est née de la volonté de formaliser le modèle de Williamson, qui reste très intuitif (Grossman et Hart, 1986). En réalité, les deux approches ont de nombreuses divergences, qui se sont de surcroît renforcées au fil du développement du second courant. De fait, les « emprunts » initiaux de la théorie des contrats incomplets à la TCT ont peu à peu été remis en question par les propres initiateurs de ce mouvement, Grossman, Hart et Moore (d'où le nom « GHM » parfois donné à ce modèle). Plusieurs éléments distinguent les deux courants (Fares et Saussier, 2002) :

- Si tous deux font l'hypothèse d'une incomplétude des contrats établis entre les deux entités, l'origine de cette situation n'est pas la même dans les deux modèles. Si

Williamson retient l'hypothèse d'un possible opportunisme des acteurs du fait d'une information non partagée, d'une rationalité limitée et d'un cadre marqué par l'incertitude de l'environnement des entreprises, la TCI fait l'hypothèse d'une parfaite information des agents et ne retient pas celle de rationalité limitée des agents. Ce qui justifie que les contrats soient incomplets dans la TCI est la non-vérifiabilité par un tiers (par exemple un tribunal de commerce appelé à statuer sur un conflit entre les deux parties) des informations connues des deux parties. Cette hypothèse est fondamentalement discutable et constitue l'une des faiblesses de ce modèle.

- D'autre part, l'incitation à l'intégration n'est pas de même nature. D'après la TCT, c'est la crainte pour une entreprise de devoir payer une fois le contrat réalisé un surcoût en s'adressant à une autre entité qui est déterminante tandis que la TCI situe l'incitation avant même la réalisation de l'objet du contrat puisque le modèle stipule la manière dont se résoudra l'arrangement *ex post* (par hypothèse, un partage des profits à 50-50 entre les deux entités aura lieu, c'est-à-dire une solution de Nash dans un jeu non-coopératif). C'est l'effet en retour du résultat de cette négociation sur les choix d'investissements *ex ante* qui est ici déterminant.

Voici une présentation rapide du modèle de la TCI. Supposons l'existence de deux entreprises dirigées par leur propriétaire (E1 et E2). Ceux-ci s'entendent à la période 0 pour investir chacune de leur côté à la période 1, E2 développant un input spécifique pour E1 qui développe elle aussi une technique de production nouvelle pour utiliser cet input. Ces investissements sont non récupérables en ce sens que l'utilisation d'un autre input par E1 sera coûteux tandis que la vente de son input par E2 sur le marché traditionnel se fera à un prix inférieur étant donné sa spécificité. Le contrat établi ne définit pas les montants investis, ni la nature de l'investissement (hypothèse de non-vérifiabilité). Les firmes ne sont donc pas, contrairement à la TCT, enfermées dans leur relation et peuvent trouver des acheteurs ou des fournisseurs sur les marchés. A la période 2, les deux firmes se rencontrent à nouveau et décident de procéder ou non à l'échange en partie convenu mais non totalement contractualisé. Se pose également pour les entreprises le choix de racheter l'autre entité ou de rester indépendants.

Le modèle GHM montre que la répartition des droits de propriété entre les deux entreprises détermine leur niveau d'investissement, lui-même déterminant dans leur propension à s'intégrer. Résumée succinctement, l'idée est que puisque les entreprises ne touchent que la

moitié des produits de leur investissement et qu'elles n'intègrent pas le profit de l'autre entité, elles ont tendance à investir moins que dans une situation optimisant le surplus global qui pourrait être dégagé de cet investissement. Cependant, ce sous-investissement sera moindre en cas d'intégration car une firme unique sera d'autant plus incitée à investir qu'elle possède de droits de propriété dans les actifs générés. Autrement dit, c'est la firme qui investit dans les actifs les plus importants qui sera le plus incitée à s'intégrer. Dans les cas où les investissements sont comparables, le modèle conclut que la non-intégration est préférable. L'intérêt de l'intégration est que l'un des deux managers détermine le programme de production des deux entreprises et peut donc parvenir à maximiser le surplus de l'ensemble. Pourtant, les auteurs n'envisagent pas cette possibilité et estiment que l'intégration verticale peut elle aussi conduire à une situation sous-optimale car le dirigeant de l'entreprise rachetée continue d'être décisionnaire dans les choix d'investissements de celle-ci.

Plusieurs critiques ont été adressées à ce modèle (Gabrié, 2012), notamment le fait qu'il s'applique uniquement à des entreprises dirigées par leur propriétaire et que l'entreprise intégrée ne contrôle pas l'ensemble des décisions qui sont prises en son sein. Les versions les plus récentes de la TCI (voir notamment Hart et Holmstrom, 2008) tentent néanmoins de remédier aux limites pointées sur les travaux initiaux, mais là encore, le pouvoir prédictif de cette théorie reste limité.

4.2.2 Un manque d'informations disponibles pour illustrer cette théorie

En termes de validations empiriques, il est très difficile de trouver des travaux testant concrètement les variables du modèle GHM car celles-ci sont rarement observables. Il s'agit en effet de la partie non contractile des produits d'un investissement réalisé par deux entreprises. Autant dire que cette situation est rarement observable dans la réalité des faits et quand bien même le serait-elle, les informations en jeu ne seraient vraisemblablement pas disponibles pour mener un travail de recherche. Certains auteurs (tel que Whinston, 2003) utilisent des travaux empiriques déjà mobilisés par la TCT pour tenter de donner une validation à la TCI (ceux de Monteverde et Teece, 1982, de Masten, 1984 et de Joskow, 1985), d'autres (Woodruff, 2002) testent les deux théories à la fois. Celles-ci ayant parfois des prédictions opposées sur le degré d'intégration que devrait adopter une entreprise, le soutien apporté par ces travaux à la TCI est discutable.

Le cas décrit par cette théorie apparaît difficilement transposable à l'industrie du luxe, tant il correspond à une configuration particulière. Il ne nous est donc pas possible de tester la TCI, du fait de l'inexistence des variables permettant de la traduire dans les faits.

Section V. Les théories récentes sur l'intégration verticale

En plus de ces justifications « traditionnelles », plusieurs types de travaux fournissant des éclairages complémentaires sur les raisons de l'intégration verticale méritent également d'être signalés. Il s'agit notamment des approches basées sur les compétences des entreprises.

5.1. Intégration verticale et compétences

Un autre courant de pensée important s'est développé dans le courant des années 1990-2000 autour de l'idée qu'une entreprise intègre les activités dans lesquelles elle a de plus grandes compétences que ses fournisseurs potentiels. En effet, si l'on introduit l'idée que les entreprises ont des compétences différentes, il est normal qu'elles puissent assurer certaines activités de façon plus satisfaisante et à moindre coût que les autres firmes (Argyres, 1996). Cette idée est sensiblement différente des théories précédentes, qui expliquent l'avantage coût que peu réaliser une firme par l'intégration verticale provient essentiellement des économies d'échelles qui sont permises. Hodgson (1998) a mis en évidence les divergences entre les visions d'une firme née d'un différentiel de coûts de transaction et celle d'une entreprise dont la raison d'être est de posséder, développer et protéger un certain nombre de compétences qui constituent son avantage concurrentiel. Dans cette optique, ce sont plutôt les économies liées à l'apprentissage qui rendent le choix d'assurer par soi-même une activité plus attractif que le recours au marché.

Cette nouvelle justification à l'intégration verticale est une conséquence des travaux en théorie de la firme qui mettent l'accent sur les compétences de l'entreprise dans sa capacité à se développer, à innover... Les travaux de Teece (1987), de Nelson et Winter (1982) ont été les pionniers de ce mouvement.

Dans les tests empiriques, cette approche par les compétences ne se substitue pas aux analyses existantes, telles que la TCT, mais est souvent testée parmi les autres hypothèses, comme celle d'une importance de la spécificité des actifs à échanger (voir notamment pour des approches testant plusieurs hypothèses à l'intégration Jacobides, 2008, Diez-Vial, 2007, Gulbrandsen et al. 2009). En décomposant la chaîne de fabrication d'un connecteur de câble

(par exemple ceux qui relient les câbles d'alimentation à l'arrière d'une télévision), Argyres (1996) montre ainsi que chaque étape donne lieu à un choix basé sur des ressorts différents : le design du produit est intégré à l'entreprise car elle possède des actifs spécifiques humains pour cette activité ; la fabrication des composants est externalisée car c'est une opération facilement reproductible qui peut générer des économies d'échelles ; la création des moules est externalisée car des fournisseurs possèdent des compétences plus fortes dans cette activité ; enfin, les tests et le packaging sont assurés en interne car ils engagent la réputation de l'entreprise et touchent à l'un de ses actifs les plus importants. La plupart des travaux testant à la fois la TCT et l'influence des compétences de l'entreprise dans ses choix d'intégration parviennent à la conclusion que les deux effets sont concomitants et significatifs.

L'hypothèse H6 concerne déjà l'intégration des activités liées au métier d'origine de l'entreprise, elle nous informe donc également sur le rôle que jouent les compétences dans la décision d'assurer une gestion directe pour un univers de produit.

5.2. D'autres hypothèses sur l'origine de l'intégration verticale

Il apparaît également nécessaire d'évoquer d'autres travaux, qui proposent des justifications différentes aux processus d'intégration verticale par les firmes :

- Diez-Vial et Alvarez-Suescun (2010) testent l'hypothèse que la proximité de fournisseurs ou de concurrents d'une entreprise peut réduire son degré d'intégration verticale. En effet, l'agglomération sur un même territoire d'entreprises ayant des relations contractuelles peut réduire le risque d'opportunisme de la part des acteurs et faciliter le partage d'informations, ce qui réduit donc deux motifs à l'intégration verticale. A partir de données sur l'industrie de la viande en Espagne, les auteurs affirment que l'agglomération peut constituer une alternative à l'intégration verticale mais que le pouvoir explicatif de cette variable est relativement limité. Néanmoins pour eux, les données relatives au type d'industrie dans laquelle évolue l'entreprise ainsi que les éléments spécifiques au pays dans lequel elle est implantée doivent être pris en considération lorsque l'on étudie les choix d'intégration. Cainelli et Iacobucci (2009) parvenaient également de leur côté à la conclusion que l'effet d'agglomération avait un rôle très limité dans le choix d'intégration d'une entreprise, comparé par exemple à l'impact des questions de technologie.

- Un débat existe concernant l'influence du financement dans le degré d'intégration verticale d'une entreprise. Certains auteurs pensent que lorsque l'accès au crédit est difficile, la dynamique entrepreneuriale sera bridée et il y aura moins de nouveaux entrants sur les marchés et donc des firmes plus grandes (Rajan et Zingales, 1996). Ces grandes entreprises seront supposées être plus fortement verticalement intégrées. D'autres (McMillan et Woodruff, 1999) estiment au contraire que les imperfections du marché du crédit empêchent certaines entreprises de se développer et notamment de s'intégrer verticalement.
- Enfin, citons les principaux arguments que l'on trouve dans la littérature en stratégie (Porter, 1982) et qui s'ils sont souvent similaires à ceux de l'économie industrielle, apportent parfois un éclairage complémentaire. L'intégration verticale est d'abord une source d'économies (via la coordination, l'accès à l'information, le non-recours au marché, la suppression du risque d'opportunisme). Ensuite, l'intégration verticale permet à l'entreprise d'acquérir des technologies, de ne pas partager des savoir-faire spécifiques, de garantir ses approvisionnements ou ses débouchés. Elle permet de jouer sur les pouvoirs de marchés en amont et en aval et de créer des barrières à l'entrée et à la mobilité des firmes. Enfin, elle permet à l'entreprise de différencier plus fortement ses produits en plaçant sous la responsabilité des managers une fraction plus importante de leur chaîne de valeur. Ils sont en mesure d'intervenir sur les caractéristiques du produit (design, matières), son environnement de distribution, les services qui l'accompagnent... Concernant spécifiquement l'intégration vers l'aval, elle permet également de recueillir plus d'informations sur le marché et de vendre à des prix plus élevés par une meilleure connaissance des différents types de consommateurs auxquels l'entreprise s'adresse. Ces avantages ne sont pas sans contreparties (être cloisonné sur ses seules compétences, avoir des capacités de production excessive, des rigidités organisationnelles...).

A partir de ces éclairages, il nous est possible d'identifier de nouveaux facteurs pouvant influencer le degré d'intégration des entreprises et d'établir de nouvelles hypothèses. Si nous tenons d'ores et déjà compte de l'état des réseaux productifs (Hypothèse H5) qui recoupe en quelque sorte l'idée d'agglomération d'entreprises, la question de l'environnement juridique et bancaire sera prise en considération à travers le pays d'origine des entreprises.

Nous formulons donc l'hypothèse H8 : le cadre économique et juridique d'un pays a une influence sur le degré d'intégration des entreprises locales.

Quant aux apports de la littérature en stratégie, elle est en grande partie redondante avec les enseignements de l'économie industrielle. Cependant, certaines dimensions liées à la performance des entreprises sont testées dans le chapitre 5, consacré à cette question.

Conclusion du Chapitre 3

A l'issue de cette analyse plurielle de la littérature consacrée aux justifications de l'intégration verticale, il apparaît clairement qu'il n'existe pas de théorie unifiée de l'intégration et que de nombreux arguments, plus ou moins adaptés selon les situations, possèdent un pouvoir explicatif. Il est intéressant de relever que de plus en plus d'auteurs testent plusieurs arguments à la fois, concernant la technologie, l'existence de coûts de transaction ou de compétences propres à l'entreprise, qui peuvent s'avérer déterminants. De plus, en nous confrontant aux auteurs eux-mêmes, il est également intéressant de voir que leurs discours sont beaucoup plus complexes que les résumés qui en sont parfois fait et que les oppositions supposées entre courants de pensée sont quelques peu factices, tant sont fréquents les emprunts d'une théorie à une autre. Nous ne sommes d'ailleurs pas exempts de critiques sur ce plan et le découpage que nous avons adopté ne saurait rendre compte de la richesse des apports de chacun des courants. Globalement, il est possible de synthétiser les différentes approches entre celles qui mettent l'accent sur l'environnement des firmes (structure de marché, existence d'un aléas moral dans une relation commerciale) et celles qui font de la nature même de l'entreprise (détentrices de compétences ou d'actifs spécifiques qu'elle souhaite utiliser, conserver ou développer) la justification principale à son comportement stratégique. Dans le cas de l'industrie du luxe, il est clair que les deux types d'arguments peuvent être recevables : d'une part, ce secteur s'illustre par une structure de marché très particulière et, d'autre part, le rôle de la spécificité des actifs et des compétences des firmes semble également incontournable.

C'est la raison pour laquelle, dans le chapitre suivant, nous testons à notre tour différentes approches de l'intégration à partir des données quantitatives dont nous disposons sur les entreprises du luxe. Ce choix d'une pluralité d'arguments justifiant le recours à l'intégration (garantir la sécurité des approvisionnements, s'inscrire dans une logique de sentier lié aux compétences possédées par les entreprises, être proche de ses fournisseurs, faire face à une incertitude de la demande, protéger des actifs spécifiques qu'ils soient tangibles ou intangibles...) s'explique également par le fait que notre panel d'entreprise a procédé à des

développements en aval et en amont qui ne sauraient répondre aux mêmes déterminants. Le fait que nous analysons deux filières techniques ayant chacune leurs spécificités et leurs contraintes constitue également l'une des raisons de ce choix. Les résultats sont ensuite discutés de façon qualitative afin de donner à comprendre les choix opérés par les firmes.

Chapitre 4 : Analyse des choix d'intégration des entreprises du luxe

Introduction

Nous avons défini lors du chapitre précédent un jeu de huit hypothèses, chacune détaillant l'influence d'un facteur particulier sur le degré ou la forme d'intégration des entreprises du luxe. Le tableau suivant reprend l'ensemble de ces hypothèses.

Tableau 25 - Rappel des hypothèses à tester

Hypothèse	Libellé	Variables testées
H1	Plus grande est l'entreprise, plus fort sera son degré d'intégration	Chiffre d'affaires (CA)
H2	Plus un maillon de la chaîne est concentré (i.e plus grands sont les profits d'un maillon de la chaîne), plus la probabilité qu'il soit intégré est forte	EBE / VA par secteur
H3	Plus fort est le degré d'intégration verticale d'une entreprise, plus faible sera la concurrence qu'elle subit et plus grands seront donc ses profits	Ratios EBE / VA individuels
H4	Plus une activité a une part importante dans le chiffre d'affaires, plus fortes sont les chances qu'elle soit intégrée	Poids de l'activité dans le CA
H5	Plus forte sera la décline des effectifs d'un secteur ou plus faible sera le nombre d'entreprises d'un secteur, plus grandes seront les chances que cette activité soit intégrée par les entreprises	Valeur et dynamique du nombre d'entreprises et d'emplois par secteur pour chaque pays
H6	Les entreprises auront plus souvent tendances à intégrer les activités liées à leur métier d'origine	Métier d'origine
H7	Les biens les plus exclusifs (i.e. les plus chers) auront une plus grande probabilité d'être produits par l'entreprise elle-même	Prix moyens par catégorie de produit
H8	Le cadre économique et juridique d'un pays a une influence sur le degré d'intégration des entreprises locales	Pays d'origine

Source : Delpal

Dans ce chapitre, nous procédons à une série de tests statistiques visant à mesurer l'impact de chacun de ces facteurs sur l'intégration verticale des firmes. Il a été nécessaire de mettre en œuvre plusieurs modèles car les variables expliquées ne sont pas toujours identiques. En effet, comme l'a relevé Harrigan (1986), il n'est pas possible de caractériser l'intégration verticale d'une entreprise à partir d'une seule variable, qui serait par exemple le taux de valeur ajoutée. C'est la raison pour laquelle nous avons retenu plusieurs variables expliquées, décrivant le degré d'intégration verticale des firmes mais également

La première section de ce chapitre, consacré aux analyses statistiques réalisées, explore les différentes hypothèses précédemment soulevées. Un premier modèle de régression logistique cherche les causes du degré d'intégration des entreprises. Il nous permet de nous prononcer les hypothèses H1 et H8. Puis nous nous intéressons aux choix d'intégration proprement dits, et aux activités qu'il est jugé nécessaire d'assurer en interne, tandis que d'autres sont externalisées. Les résultats nous informent sur la validité des hypothèses H4, H5 et H6. La validation des hypothèses H2 et H7, qui mettent en relation des variables ou des liens de causalité de nature différente, donneront lieu à des tests spécifiques. Quant à l'hypothèse H3, elle est traitée dans le chapitre suivant, spécifiquement dédié aux relations entre intégration verticale et performances des entreprises.

Après avoir présenté l'ensemble des variables d'analyse sur les entreprises et leur environnement, nous procédons à une série de régressions afin de mettre en lumière le fait que le mouvement d'intégration observé répond plutôt à un objectif stratégique ou par une mutation des conditions de marché que rencontrent les entreprises.

Une fois les tests effectués, nous proposons dans une deuxième section une discussion des résultats à l'aune d'éléments de contexte, à la fois quantitatifs et qualitatifs. Enfin, dans une troisième section, nous proposons une esquisse de typologie des intégrations possibles, selon leurs causes et l'illustrons à travers plusieurs études de cas.

Afin de tenir compte de la diversité des pratiques et des formes d'intégration verticale, il nous a été nécessaire de mettre en œuvre différents types de méthodes statistiques. Le plus souvent, nous avons eu recours à des régressions logistiques, mais pour deux hypothèses spécifiques nous avons utilisé des modèles de régressions linéaires. Voici les différentes méthodes mobilisées au fil de ce chapitre :

- Nous avons principalement recours à des régressions logistiques binaires, qui permettent de mettre en évidence l'influence propre de différentes variables qui jouent concomitamment sur une variable. Celle-ci peut-être binaire (être / ne pas être intégré dans la maroquinerie...) ou multinomiale si le nombre de modalités est supérieur à 2. Cet outil statistique permet en outre de déterminer la probabilité de prendre l'une ou l'autre des valeurs de la variable expliquée, en fonction de la valeur prise par les variables explicatives. Cette technique s'avère très souple, et permet d'appréhender de nombreux cas concrets. Elle se base sur la technique de la maximisation de la

vraisemblance et peut ainsi s'appliquer à un grand nombre de lois de distribution des variables.

- Néanmoins, pour deux tests spécifiques, des régressions linéaires « traditionnelles » sont employées, pour les modèles mettant en relation uniquement deux variables, l'une explicative, l'autre expliquée. Etant donné le faible nombre de variables, l'utilisation d'une régression logistique ne nous a pas semblé pertinent.

Section I : Approche statistique des causes de l'intégration

Les modélisations présentées dans cette section visent à répondre à plusieurs questions : qu'est-ce qui explique le degré d'intégration verticale des entreprises du luxe ? Quelles sont les activités les plus à même d'être assurées en interne par les entreprises ? Quel rôle jouent les compétences dans ces choix ? Les activités rentables sont-elles privilégiées ou au contraire les entreprises du luxe tendent-elles à intégrer les secteurs les plus fragilisés ?

1.1.Le degré d'intégration verticale

1.1.1. Spécification du modèle

Le premier modèle mis en œuvre a pour variable expliquée le degré d'intégration verticale des entreprises et pour variables explicatives le chiffre d'affaires des entreprises, leur nationalité, l'activité dominante dans leur chiffre d'affaires et leur métier d'origine.

Nous utilisons un modèle de régression logistique, qui présente l'avantage de permettre de mesurer l'influence respective de chacune des variables indépendantes sur le niveau d'une variable expliquée, dans notre cas, le degré d'intégration verticale des entreprises du luxe (Des Nétumières, 1997). Elle mesure l'impact de plusieurs facteurs qui agissent conjointement sur le niveau d'intégration verticale affiché par les entreprises.

La variable expliquée est une variable discrète décrivant le degré d'intégration des entreprises. Cette variable peut prendre 4 valeurs en fonction du taux de valeur ajoutée de l'entreprise en année n :

- 1 = 0 à 15 %
- 2 = 15 à 30 %
- 3 = 30 à 45 %
- 4 = 45 à 60 %

La distribution de cette variable est la suivante :

Tableau 26 - Distribution de la variable expliquée du Modèle 1

Variable	Modalités	Effectifs	Pourcentage marginal
Taux de valeur ajoutée (txva)	0-15%	58	30%
	15-30%	58	30%
	30-45%	64	33%
	45-60%	13	7%

Source : Delpal

Dans le cadre d'une régression logistique, les variables explicatives n'ont pas besoin de suivre une distribution selon la loi normale, ni de posséder une variance égale pour chaque sous-groupe. En revanche, cette technique nécessite un nombre important d'observations. Elle est souvent utilisée dans un cadre médical pour tester l'influence respective de différents facteurs (tabagisme, pratique sportive régulière...) sur une pathologie (par exemple, le fait de souffrir de risques cardiaques). En effet, la régression logistique présente également l'avantage de donner une idée de la probabilité de chances de changer de groupe d'appartenance en cas de modification des variables explicatives. Il sera ainsi possible de dire que le fait de fumer augmente de X% le risque de troubles du cœur. Cette méthode peut également être utilisée pour déterminer la viabilité d'un emprunteur qui sollicite un crédit. En fonction de son âge, ses revenus, type de contrat de travail, de sa situation familiale et des crédits déjà contractés, il sera possible au prêteur de déterminer le risque de défaillance dans le remboursement.

Dans notre cas, nous disposons des données de 18 entreprises avec pour chacune 11 points d'observation (2002 à 2012) ; cependant notre échantillon ne compte que 193 observations car 5 observations sont manquantes (par défaut de données sur la valeur ajoutée et / ou le chiffre d'affaires).

Les effectifs et les modalités des variables explicatives sont les suivantes.

Tableau 27 - Variables explicatives du Modèle 1

Variable	Modalités	Effectifs	Pourcentage marginal
Chiffre d'affaires par classes (CLASSCA)	>1 Md €	38	20%
	500 M- 1 Md€	36	19%
	250-500 M€	22	11%
	100-250 M€	17	9%
	10-100 M€	71	37%
	<10 M€	9	5%
Nationalité de l'entreprise (NAT)	France	128	66%
	Italie	65	34%
Activité dominante dans CA (ACTDOM)	Maroquinerie	69	36%
	Chaussures	22	11%
	Autres	11	6%
	Mode	91	47%
Métier d'origine (METDOR)	Maroquinerie	53	27%
	Mode Homme	32	17%
	Chaussure	22	11%
	Mode Femme	86	45%

Source : Delpal

Observons à présent l'influence respective de ces variables sur le degré d'intégration des entreprises.

1.1.2. Résultats du modèle

Le logiciel d'analyse de données SPSS a été utilisé pour mener à bien ce test. Les sorties du modèle sont les suivantes.

Tableau 28 - Ajustement du Modèle 1

Tests des ratios de vraisemblance		
Khi-deux	Degrés de liberté	Seuil de significativité
343,895	36	,000

Source : Delpal

Le modèle semble a première vue avoir un bon pouvoir prédictif puisqu'il possède un Khi-deux élevé malgré le nombre important de degrés de liberté et que le seuil de significativité est inférieur à 5 %.

L'une des spécificités des régressions logistiques est de proposer plusieurs indicateurs relatifs à l'ampleur du pouvoir prédictif des modèles testés. Ces pseudo R-deux décrivent l'apport des variables explicatives mobilisées sur la capacité du modèle à justifier la valeur prise par la variable expliquée, ici le degré d'intégration verticale de l'entreprise. Pour ce faire, il convient de comparer la vraisemblance du modèle retenu avec celle du modèle par défaut, constitué uniquement d'une variable constante. Si les pseudo R-deux prennent la valeur 0, c'est que leur apport par rapport au modèle par défaut est nul.

Trois indicateurs sont proposés par le logiciel SPSS. Ils reposent sur des modes de calculs différents (pour plus de détails sur les différences entre ces indicateurs, voir Rakotomalala, 2014). Il ressort de la littérature que le pseudo R-deux de McFadden est le plus adapté à la régression logistique.

Tableau 29 - Pseudo R-deux du Modèle 1

Cox et Snell	Nagelkerke	McFadden
,832	,887	,643

Source : Delpal

Les pseudo-R² affichent des valeurs relativement bonnes, qui témoignent d'un ajustement assez satisfaisant du modèle.

Qui plus est, toutes les variables testées apparaissent significatives. Néanmoins, le métier d'origine des entreprises et leur taille, exprimée par leur chiffre d'affaires, possèdent un pouvoir explicatif beaucoup plus fort que la nationalité des entreprises ou leur activité dominante.

Tableau 30 - Significativité des variables

Tests des ratios de vraisemblance			
	Khi-deux	Degrés de liberté	Seuil de significativité
CLASSCA	83,476	15	,000
NAT	31,699	3	,000
ACTDOM	33,841	6	,000
METDOR	93,611	6	,000

Source : Delpal

Dans le détail, plus une entreprise a un chiffre d'affaires important, plus elle a de chances d'être fortement intégrée. Et en termes de métier d'origine, les entreprises issues de la maroquinerie et de la mode masculine possèdent également une tendance à être, toutes choses égales par ailleurs, plus intégrées verticalement.

Il ressort donc deux enseignements de ces résultats :

- L'intégration verticale est une stratégie adoptée par les entreprises dominantes du secteur, qui ont des volumes importants à produire et qui ne peuvent uniquement s'appuyer sur un tissu de sous-traitants.
- Le fait que les métiers de la maroquinerie et de la mode masculine soient plus enclins à être intégrés nous semble lié à l'existence de plus fortes économies d'échelles réalisables dans ces secteurs, par comparaison à la mode féminine ou à la chaussure. En effet, la confection masculine repose sur des coupes et des modèles qui évoluent peu et où les matières textiles sont également réutilisables sur plusieurs saisons. La mode féminine, au contraire, est basée sur des savoir-faire beaucoup plus variés et dont la mobilisation peut être variable en fonction des modes saisonnières (telle saison

sollicitera le savoir-faire de brodeurs, telle autre un travail de couture flou, telle autre un travail sur un vestiaire structuré). Ceci rend l'intégration d'un outil en propre plus couteux car peu flexible. La maroquinerie est, à l'instar de la mode masculine, un univers où la part des produits reconduits d'une saison à une autre est importante et où les matières peuvent également être « amorties » sur plusieurs saisons.

Tableau 31 - Tableau de classification du Modèle 1

Niveau observé	Niveau prédit				Pourcentage correct
	0-15%	15-30%	30-45%	45-60%	
0-15%	54	4	0	0	93,1%
15-30%	13	36	9	0	62,1%
30-45%	1	11	52	0	81,3%
45-60%	0	0	5	8	61,5%
Pourcentage global	35,2%	26,4%	34,2%	4,1%	77,7%

Source : Delpal

Au final, le modèle fait à partir des variables explicatives de bonnes prédictions sur le choix d'intégration des entreprises dans 77,7 % des cas. Il est particulièrement à même d'expliquer les cas de faible intégration (93,1 % de bonnes prévisions).

En conclusion, les hypothèses H1 (effet de la taille sur le degré d'intégration) et dans une moindre mesure H8 (influence du cadre juridique et réglementaire sur le degré d'intégration) sont validées par les tests que nous avons menés.

1.2. Le choix des activités intégrées

1.2.1. Spécification des modèles

La deuxième série de modèles mis en œuvre a pour objectif de tester la validité des hypothèses relatives au choix des activités intégrées par les entreprises. Nous nous intéressons

à présent aux hypothèses H4 (influence du métier dominant dans l'activité sur les choix d'intégration), H5 (influence de l'évolution du nombre de fabricants dans le secteur) et H6 (influence du métier d'origine dans les choix d'intégration).

Dans un premier temps, nous utilisons des régressions logistiques mettant en relation l'intégration d'un des cinq métiers possibles (textile, cuir, habillement, maroquinerie, chaussures) avec un groupe de variables explicatives. Par itération, nous éliminons les variables non significatives pour obtenir les modèles les plus pertinents. Il est intéressant de relever que les variables justifiant l'intégration d'un métier ne sont pas forcément les mêmes selon les activités.

La variable expliquée des différents modèles testés est une variable dichotomique pouvant prendre la valeur 1 (l'entreprise est intégrée dans cette activité en année n) ou 2 (l'entreprise n'est pas intégrée en année n).

Cette variable a été observée pour chacun des 5 métiers (nous présentons donc 5 modèles de régressions logistiques) chez 21²⁸ entreprises du luxe sur la période 2002-2012 (soit 11 points d'observation). Le nombre d'observations de chaque modèle est donc de 231 (21 x 11).

Tableau 32 - Distribution des variables expliquées du Modèle 2

Variable	Modalités	Effectifs	Pourcentage marginal
Intégration dans le textile (INTTEXT)	Oui	44	19%
	Non	187	81%
Intégration dans le cuir (INTCUIR)	Oui	37	16%
	Non	194	84%
Intégration dans l'habillement (INTHAB)	Oui	91	39%
	Non	140	61%
Intégration dans la maroquinerie (INTMARO)	Oui	98	42%
	Non	133	58%
Intégration dans la chaussure (INTCHAUSS)	Oui	110	48%
	Non	121	52%

Source : Delpal

²⁸ Nous sommes en mesure d'analyser 3 entreprises supplémentaires dans ce modèle car nous disposons pour elles de données qualitatives, contrairement au modèle précédent basé sur des données quantitatives (comptes sociaux).

Un premier constat est que les entreprises tendent à davantage intégrer les activités de fabrication de produits finis plutôt que les semi-produits (cuirs et textiles). Par ailleurs, les produits liés au cuir (maroquinerie, chaussures) sont plus enclins à être intégrés que les activités liées au prêt-à-porter. Le rôle de la position des activités dans une chaîne de valeur où les marges se déplacent de plus en plus vers l'aval, ainsi que les conditions techniques d'exécution des produits semblent donc jouer un rôle de premier plan dans les choix des entreprises.

Les modèles testés par la suite nous permettront de fournir des éléments d'explication précis à ces choix.

Les variables explicatives incluses dans le modèle initial sont :

- La taille de l'entreprise (en termes de chiffre d'affaires),
- Le pays d'origine de l'entreprise,
- Le métier dominant de l'entreprise, c'est-à-dire celui qui pèse le plus dans le chiffre d'affaires en année n ,
- Le métier d'origine de l'entreprise,
- L'intégration d'un métier connexe dans la même filière (ex : textile et habillement, tannage de cuir et maroquinerie),
- Le nombre d'entreprises présentes dans le secteur en question en année $n-1$ dans le pays d'origine de l'entreprise (nous avons choisi de procéder à ce décalage temporel en considérant que la décision d'intégration d'un métier n'est pas immédiate et se base sur le contexte des années précédant le choix d'investir),
- L'évolution des emplois industriels dans le secteur en question en année $n-1$ par rapport à $n-2$ dans le pays d'origine de l'entreprise.

Le tableau suivant présente les fréquences de chacune des modalités des différentes variables.

Tableau 33 - Distribution des variables explicatives du Modèle 2

Variable	Modalités	Effectifs	Pourcentage marginal
Chiffre d'affaires par classes (CLASSCA)	>1 Md €	70	30%
	500 M- 1 Md€	33	14%
	250-500 M€	24	10%
	100-250 M€	41	18%
	10-100 M€	36	16%
	<10 M€	27	12%
Nationalité de l'entreprise (NAT)	France	154	67%
	Italie	77	33%
Activité dominante dans CA (ACTDOM)	Maroquinerie	104	45%
	Chaussure	44	19%
	Habillement	83	36%
Métier d'origine (METDOR)	Textile	11	5%
	Habillement	110	48%
	Maroquinerie	66	29%
	Chaussure	44	19%
Intégration dans le textile (INTTEXT)	Oui	44	19%
	Non	187	81%
Intégration dans le cuir (INTCUIR)	Oui	37	16%
	Non	194	84%
Intégration dans l'habillement (INTHAB)	Oui	91	39%
	Non	140	61%
Intégration dans la maroquinerie (INTMARO)	Oui	98	42%
	Non	133	58%
Intégration dans la chaussure (INTCHAUSS)	Oui	110	48%
	Non	121	52%
Nombre d'entreprises dans le secteur et le pays de l'entreprise en n-1 (NBENT)	Variable continue		
Evolution des effectifs dans le secteur dans le pays de l'entreprise en n-1/n-2 (EVOLEMP)	Variable continue		

Source : Delpal

Pour chacune des activités pouvant être exercées par les entreprises, nous procédons à une régression logistique binaire afin de mesurer l'influence des différents critères.

1.2.2. Résultats des modèles

Une nouvelle fois, nous avons utilisé le logiciel SPSS pour tester nos modèles. Après élimination des variables explicatives non significatives, nous parvenons aux ajustements présentés dans le tableau suivant.

Le niveau des statistiques Khi-deux est important et supérieur au seuil de significativité, ce qui explique que l'ensemble des modèles possèdent un pouvoir explicatif satisfaisant.

Les pseudo-R² sont particulièrement élevés pour les modèles relatifs à l'intégration des activités textiles, maroquinerie et chaussures, signe que les variables retenues possèdent une influence importante sur les choix opérés par les entreprises.

Tableau 34 - Ajustement et Pseudo-R² du Modèle 2

Modèle	2a	2b	2c	2d	2e
Variable expliquée	INTTEXT	INTCUIR	INTHAB	INTMARO	INTCHAUSS
Ajustement du Modèle					
Khi-deux	289,7	251,8	201,7	311,9	263,5
Degrés de liberté	10	9	9	9	10
Seuil de significativité	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pseudo R² du Modèle					
Cox et Snell	,715	,664	,582	,741	,680
Nagelkerke	,953	,885	,776	,988	,907
McFadden	,905	,786	,630	,974	,823

Source : Delpal

Dans le détail, il est clair que la taille des entreprises est souvent un critère majeur d'explication : quelles que soient les activités testées, les grandes firmes auront, toutes choses égales par ailleurs, plus de chances d'être intégrées que les autres. Le métier d'origine de l'entreprise possède également une grande importance dans le choix opérés par les firmes. C'est particulièrement vrai dans les métiers du cuir (maroquinerie et chaussures). D'autres variables telles que la nationalité ou le fait pour une entreprise d'être intégrée dans un métier connexe possèdent jouent également un rôle mais de façon beaucoup moins systématique.

En revanche, ni l'évolution des filières de production, ni le nombre d'entreprises présentes dans le secteur, ni le métier dominant dans l'activité n'influencent les décisions d'intégration.

Tableau 35 - Significativité des variables

Modèle	2a	2b	2c	2d	2e
Variable expliquée	INTTEXT	INTCUIR	INTHAB	INTMARO	INTCHAUSS
Variables explicatives					
CLASSCA	116,4	69,6	123,9	124,3	144,9
NAT	61,6	NS	NS	NS	NS
ACTDOM	NS	NS	NS	NS	NS
METDOR	71,5	68,3	76,6	155,3	100,5
INTTEXT		<i>nt</i>	NS	<i>nt</i>	<i>nt</i>
INTCUIR	<i>nt</i>		<i>nt</i>	NS	NS
INTHAB	30,5	<i>nt</i>		<i>nt</i>	<i>nt</i>
INTMARO	<i>nt</i>	NS	<i>nt</i>		34,6
INTCHAUSS	<i>nt</i>	NS	<i>nt</i>	NS	
ENTTEXT	NS	<i>nt</i>	<i>nt</i>	<i>nt</i>	<i>nt</i>
ENTCUIR	<i>nt</i>	NS	<i>nt</i>	<i>nt</i>	<i>nt</i>
ENTHAB	<i>nt</i>	<i>nt</i>	NS	<i>nt</i>	<i>nt</i>
ENTMARO	<i>nt</i>	<i>nt</i>	<i>nt</i>	NS	<i>nt</i>
ENTCHAUSS	<i>nt</i>	<i>nt</i>	<i>nt</i>	<i>nt</i>	NS
EVOLTEXT	NS	<i>nt</i>	<i>nt</i>	<i>nt</i>	<i>nt</i>
EVOLCUIR	<i>nt</i>	NS	<i>nt</i>	<i>nt</i>	<i>nt</i>
EVOLHAB	<i>nt</i>	<i>nt</i>	NS	<i>nt</i>	<i>nt</i>
EVOLMARO	<i>nt</i>	<i>nt</i>	<i>nt</i>	NS	<i>nt</i>
EVOLCHAUSS	<i>nt</i>	<i>nt</i>	<i>nt</i>	<i>nt</i>	NS

Source : Delpal

Le chiffre **en gras** correspond au Khi-deux de la variable lorsque celle-ci est significative

nt : Variable non testée

NS : Variable non significative et exclue du modèle

Aussi, la validité des hypothèses H4 (intégration privilégiée sur le métier dominant dans l'activité) et H5 (intégration des métiers les plus touchés par la baisse des effectifs salariés) ne semble pas établie. En revanche, l'hypothèse H6 semble confirmée puisque le métier d'origine des entreprises voit son importance confirmée. Les modèles retenus s'avèrent globalement de bonne qualité, puisqu'ils conduisent à partir des variables explicatives retenues à des prévisions correctes du choix d'intégrer une activité dans plus de 90% des cas. Seul le modèle relatif à l'habillement affiche un taux légèrement inférieur (86%).

Tableau 36 - Tableau de classification du Modèle 2

Textile	Niveau prédit		
Niveau observé	Intégration	Non intégration	Pourcentage correct
Intégration	44	0	100,0%
Non intégration	11	176	94,1%
Pourcentage global	23,8%	76,2%	95,2%

Cuir	Niveau prédit		
Niveau observé	Intégration	Non intégration	Pourcentage correct
Intégration	37	0	100,0%
Non intégration	18	176	90,7%
Pourcentage global	23,8%	76,2%	92,2%

Habillement	Niveau prédit		
Niveau observé	Intégration	Non intégration	Pourcentage correct
Intégration	88	3	96,7%
Non intégration	30	110	78,6%
Pourcentage global	51,1%	48,9%	85,7%

Maroquinerie	Niveau prédit		
Niveau observé	Intégration	Non intégration	Pourcentage correct
Intégration	98	0	100,0%
Non intégration	1	132	99,2%
Pourcentage global	42,9%	57,1%	99,6%

Chaussures	Niveau prédit		
Niveau observé	Intégration	Non intégration	Pourcentage correct
Intégration	103	7	93,6%
Non intégration	0	121	100,0%
Pourcentage global	44,6%	55,4%	97,0%

Source : Delpal

1.3. Le choix des activités intégrées : focus sur la rentabilité des activités

Afin de statuer sur l'hypothèse H2, nous avons utilisé un modèle particulier étant donné que les variables à tester sont sensiblement différentes des modèles présentés plus haut.

1.3.1. Spécification du modèle

Nous cherchons à présent à savoir si le choix des entreprises d'intégrer certaines activités plutôt que d'autres peut être influencé par la rentabilité de celles-ci. Pour rappel, la théorie économique néo-classique présente l'existence de profits en amont ou en aval des entreprises comme l'une des causes majeures d'intégrer ces échelons.

Pour nous prononcer, nous avons établi un modèle de régression linéaire entre le nombre d'entreprises intégrées sur un métier en particulier et la rentabilité de celui-ci. En l'espèce la variable dépendante dans le modèle est le pourcentage d'entreprises intégrées sur chacun des 5 métiers (textile, cuir, habillement, maroquinerie, chaussure) au sein de l'ensemble de notre échantillon sur les années 2002 à 2011. Nous observons donc un pourcentage d'entreprises sur 10 années et 5 activités (soit 50 observations).

La distribution des variables est la suivante.

Tableau 37 - Distribution de la variable expliquée du Modèle 3

<i>Entreprises intégrées / Total échantillon</i>	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Textile	19%	19%	19%	19%	19%	19%	19%	19%	19%	19%
Cuir	14%	14%	14%	14%	14%	14%	14%	14%	19%	19%
Habillement	33%	33%	33%	33%	33%	43%	43%	43%	43%	43%
Maroquinerie	43%	43%	43%	43%	43%	43%	43%	43%	43%	43%
Chaussures	29%	43%	43%	43%	43%	43%	48%	52%	52%	52%

Source : Delpal

Nous testons sur cette variable l'influence du taux de marge de chacun de ces secteurs à partir des données des enquêtes de l'INSEE (Enquête Annuelle d'Entreprises pour les années 2002 à 2007 ; ESANE sur les années 2008 à 2011). Faute de données similaires disponibles en Italie,

nous appliquerons les mêmes taux de marges aux entreprises françaises et italiennes. Cela étant la rentabilité des différents secteurs est peu ou prou la même étant données la similarité des techniques mobilisées et les différences assez ténues en termes de salaires dans les métiers de la production entre la France et l'Italie.

La distribution du ratio EBE/VA au niveau sectoriel est la suivante :

Tableau 38 - Distribution de la variable explicative du Modèle 3

<i>EBE/VA</i>	Code NAF	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Textile	13	20%	20%	18%	15%	16%	21%	10%	4%	15%	16%
Cuir	1511Z	20%	18%	19%	17%	21%	26%	23%	8%	22%	11%
Habillement	14	27%	26%	26%	28%	31%	33%	23%	16%	14%	19%
Maroquinerie	1512Z	42%	40%	39%	39%	41%	42%	40%	38%	40%	43%
Chaussures	1520Z	22%	12%	14%	12%	14%	12%	16%	15%	21%	20%

Source : INSEE, EAE (2002-2007), ESANE (2008-2011)

De fortes disparités en termes de rentabilité existent entre les différents métiers : le plus profitable est la maroquinerie avec un taux de marge de 43 % en 2011, loin devant l'ensemble des autres secteurs. Les activités liées aux semi-produits (textile ou cuir) apparaissent comme les moins rentables et donc moins attractives : leurs ratios EBE / VA sont bien inférieurs à 20%.

1.3.2. Résultats du modèle

La régression linéaire que nous avons effectuée met en lumière un lien positif et significatif entre la rentabilité d'une activité et sa propension à être intégrée. Le R² du modèle est de 0,813, ce qui apparaît tout à fait satisfaisant.

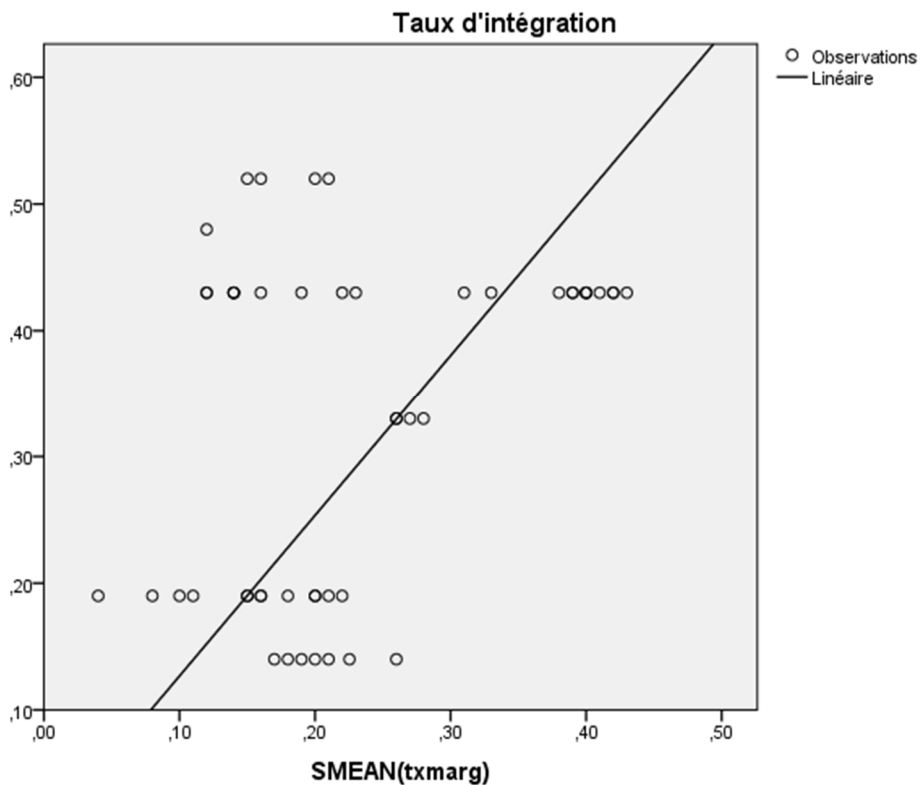
Tableau 39 - Récapitulatif du modèle et estimations des paramètres

Equation	Récapitulatif des modèles					Estimations de paramètres
	R-deux	F	df1	df2	Sig.	b1
Linéaire	,813	212,695	1	49	,000	1,268

Source : Delpal

L'estimation du paramètre (b1) dans la fonction est égale à 1,268, ce qui témoigne d'une relation linéaire croissante existant entre taux de rentabilité et taux d'intégration, qui apparaît également dans le graphique suivant.

Graphique 6 - Représentation graphique du Modèle 3



Source : Delpal

L'hypothèse H2 selon laquelle un maillon plus concentré d'une filière, où peuvent être observés des profits plus importants, aura plus de chances d'être intégré par les entreprises apparaît donc validée par cette analyse statistique. La filière cuir, plus resserrée que la filière

habillement, est donc plus attractive pour les entreprises. Et d'une façon plus générale, l'ensemble des activités situées en aval des filières (fabrication de chaussures, de sacs, de vêtements) a plus de chances d'être intégré que les activités amont (tannage des cuirs, tissage ou ennoblissement textile).

Nous allons à présent proposer le test de l'hypothèse H7 qui réclame également une analyse spécifique. Celle-ci tente de mettre en évidence l'importance des actifs spécifiques des entreprises dans leur décision d'internaliser une activité. En l'espèce, nous nous basons sur le degré d'exclusivité des produits vendus par les entreprises comme un indicateur de l'existence d'actifs spécifiques.

1.4.Le choix des activités intégrées : l'importance du facteur prix

L'hypothèse H7 selon laquelle les produits les plus exclusifs (c'est-à-dire les plus chers) auront tendance à être produits en interne est dérivée de la théorie des coûts de transaction. En effet, les produits les plus rares proposés par les entreprises du luxe mobilisent souvent leurs savoir-faire les plus traditionnels, autrement dit, il est possible de considérer que leur fabrication mobilise les actifs spécifiques détenus par les entreprises. Nous avons d'ores et déjà établi que les entreprises du luxe avaient tendance à intégrer des activités liées à leur métier d'origine et nous souhaitons donc corroborer ce résultat.

1.4.1. Spécification du modèle

Pour ce faire, nous testons un modèle de régression linéaire entre l'intégration ou non des différents métiers par chacune des entreprises de notre échantillon et les prix moyens des produits de ces différents univers. Nous n'avons pu tester que les métiers où des prix de ventes au détail peuvent être relevés à savoir les produits finis (habillement, maroquinerie, chaussures) et avons exclu de fait les textiles et les cuirs bruts. Nous disposons donc d'un modèle comprenant 63 observations (3 catégories de produits x 21 entreprises). L'analyse de prix et le fait d'être ou non intégré ont été observés sur l'année 2013.

Tableau 40 - Distribution de la variable expliquée du Modèle 4

Entreprise	Intégration Habillement	Intégration Maroquinerie	Intégration Chaussures
Louis Vuitton	Non	Oui	Oui
Céline	Non	Oui	Non
Christian Dior Couture	Oui	Oui	Oui
Hermès	Oui	Oui	Oui
Yves Saint Laurent	Oui	Non	Non
Lanvin	Non	Non	Non
Chanel	Oui	Oui	Oui
Bottega Veneta	Non	Oui	Non
Armani	Oui	Oui	Oui
Tod's	Non	Non	Oui
Prada	Oui	Oui	Oui
Salvatore Ferragamo	Non	Non	Non
Balenciaga	Non	Non	Non
Nina Ricci	Non	Non	Non
Emanuel Ungaro	Non	Non	Non
Ermenegildo Zegna	Oui	Non	Oui
Givenchy	Non	Non	Non
Zilli	Oui	Non	Oui
Christian Louboutin	Non	Non	Oui
JM Weston	Non	Non	Oui
Gucci	Oui	Oui	Oui

Source : Delpal

La variable explicative possède 5 modalités en fonction du prix moyen des différentes catégories de produit dans l'offre.

Tableau 41 - Distribution de la variable explicative du Modèle 4

Variable	Modalités	Effectifs	Pourcentage marginal
Prix moyen par catégorie de produits	5-10K€	1	2%
	1-5K€	12	19%
	500-1000€	34	54%
	<500€	11	17%
	Pas d'offre produit	5	8%

Source : Delpal

Nous allons donc mesurer l'influence du prix moyen de chaque type de produit de chaque entreprise sur le fait qu'il soit ou non développé en interne. *De facto*, les entreprises du luxe se développent le plus souvent à partir d'un métier historique qui leur confère leur légitimité sur le marché et constitue un élément de différenciation important. Ce type de savoir-faire exclusif est le plus souvent internalisé depuis l'origine de l'entreprise.

1.4.2. Résultats du modèle

A nouveau, la relation entre intégration et niveau de prix est avérée, puisque le R^2 du modèle atteint 0,865 et que les autres mesures de significativité sont également bonnes.

Tableau 42 - Récapitulatif du modèle et estimations des paramètres

Equation	Récapitulatif des modèles					Estimations de paramètres
	R-deux	F	df1	df2	Sig.	b1
Linéaire	,865	397,523	1	62	,000	,466

Source : Delpal

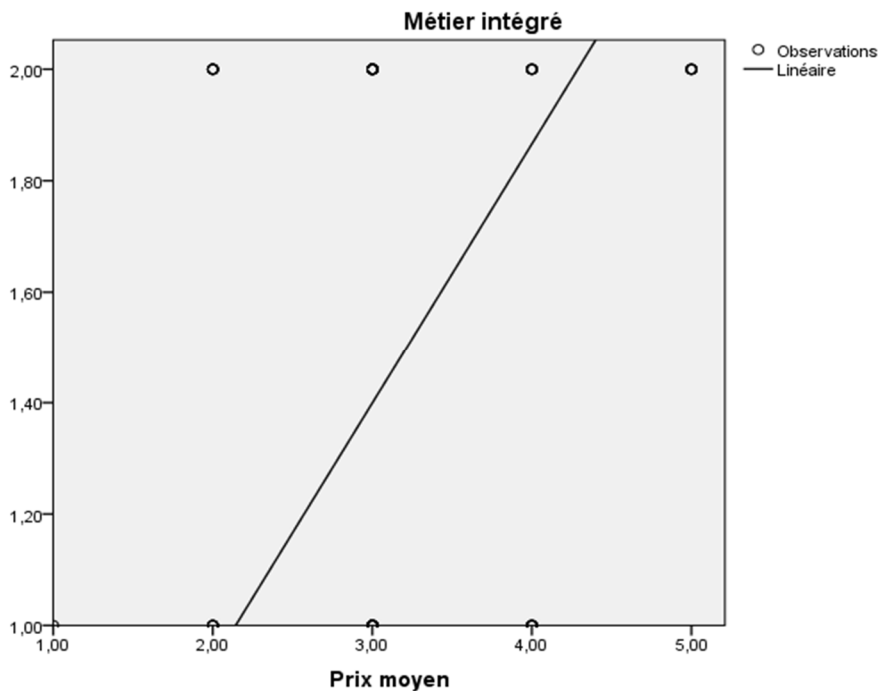
Le graphique suivant met clairement en évidence la relation entre les deux variables observées. A mesure que la variable « prix moyen » tend vers la modalité 1 (c'est-à-dire à mesure que les prix augmentent), la probabilité que la variable « métier intégré » soit égale à 1 (« Oui ») augmente.

L'hypothèse H7 est donc validée : plus un produit est exclusif – et mobilise des actifs spécifiques – plus les chances qu'il soit fabriqué par l'entreprise augmente. Ce résultat apparaît logique dans la mesure où les entreprises du luxe fondent leur originalité sur l'existence d'un savoir-faire rare qui constitue un levier de différenciation important. Par exemple, le fait que les entreprises Chanel et Christian Dior exercent toujours leur activité de haute couture (qui plus est en pure perte) leur donne un prestige qui rejaillit sur l'ensemble de leur offre. Le maintien d'une offre extrêmement élitiste contribue à la crédibilité des entreprises du secteur.

Pour autant, la relation statistique aurait pu être moins significative car il est clair que le mouvement d'intégration auquel nous assistons conduit les entreprises du luxe à atteindre une

dimension industrielle et à développer en interne des catégories de biens produits en masse. Autrement dit, les déclinaisons de produits plus accessibles sont de plus en plus internalisées par les firmes, ce qui aurait pu limiter l'importance des actifs spécifiques dans les choix d'intégration.

Graphique 7 - Représentation graphique du Modèle 4



Source : Delpal

Après l'ensemble de ces tests, il apparaît que les choix d'intégration opérés par les entreprises répondent le plus souvent à des motivations stratégiques internes, plutôt qu'à une réponse à l'évolution de leur environnement. C'est pourtant ce type d'arguments, liés à la sauvegarde de certains métiers en péril, que mettent le plus volontiers en avant les entreprises du luxe pour justifier la mise sous contrôle. Or, de fait, les mouvements d'intégration que nous observons semblent davantage répondre à la construction de nouveaux modèles économiques pour les entreprises, visant à accroître leurs capacités productives, leurs profits... La section suivante est consacrée à la mise en perspective de l'ensemble de ces résultats.

Tableau 43 - Résultats des tests des différentes hypothèses

Hypothèse	Libellé	Résultat
H1	Plus grande est l'entreprise, plus fort sera son degré d'intégration	Hypothèse validée
H2	Plus un maillon de la chaîne est concentré (i.e plus grands sont les profits d'un maillon de la chaîne), plus la probabilité qu'il soit intégré est forte	Hypothèse validée
H3	Plus fort est le degré d'intégration verticale d'une entreprise, plus faible sera la concurrence qu'elle subit et plus grands seront donc ses profits	Hypothèse testée au chapitre 5
H4	Plus une activité a une part importante dans le chiffre d'affaires, plus fortes sont les chances qu'elle soit intégrée	Hypothèse non validée
H5	Plus forte sera la décline des effectifs d'un secteur ou plus faible sera le nombre d'entreprises d'un secteur, plus grandes seront les chances que cette activité soit intégrée par les entreprises	Hypothèse non validée
H6	Les entreprises auront plus souvent tendance à intégrer les activités liées à leur métier d'origine	Hypothèse validée
H7	Les biens les plus exclusifs (i.e. les plus chers) auront une plus grande probabilité d'être produits par l'entreprise elle-même	Hypothèse validée
H8	Le cadre économique et juridique d'un pays a une influence sur le degré d'intégration des entreprises locales	Hypothèse non validée

Source : Delpal

Section II : Discussion des résultats

Plusieurs résultats importants ont pu être mis en lumière à travers l'ensemble des analyses statistiques que nous avons menées. Trois enseignements principaux nous semblent particulièrement essentiels dans la compréhension du mouvement d'intégration qui touche l'industrie du luxe. Il s'agit en premier lieu des choix opérés selon la puissance de l'entreprise, qui montrent l'importance stratégique que revêt l'intégration dans un univers qui peut s'apparenter à un oligopole à frange concurrentielle (2.1). Le choix des activités intégrées nous semble également particulièrement porteur de sens et révèle certains traits originaux de l'industrie du luxe (2.2). Enfin, l'influence de l'environnement des entreprises et de son environnement sur l'intégration a été questionnée ce qui nous permet de mettre en évidence les ressorts véritables de l'intégration des entreprises.

2.1. Intégration et taille des entreprises

Il apparaît très clairement dans la plupart des modèles testés que la taille de l'entreprise est une donnée centrale pour comprendre leur propension à s'intégrer. Toutes choses égales par ailleurs, une grande entreprise aura tendance à être plus intégrée qu'une petite. Il est clair en première analyse que les entreprises les plus grandes s'adressent à des marchés importants et doivent produire des quantités de biens très importantes. Elles sont aussi celles qui contrôlent le plus fortement la distribution de leurs produits, ce qui constitue également une spécificité importante de leur modèle économique. Comme nous l'avons montré précédemment, l'univers du luxe se compose de quelques grandes entreprises (un oligopole) qui réalisent l'essentiel de l'activité sur le marché et d'une frange concurrentielle composée de petites structures moins performantes, dont la durée de vie est parfois brève. Ce sont clairement les entreprises de l'oligopole, qui réalisent un chiffre d'affaires minimum de 1 milliard d'euros par année, qui apparaissent les plus intégrées. En France, peu d'entreprises ont atteint ce niveau : Louis Vuitton (8,2 milliards en 2016), Chanel (plus de 6 milliards), Hermès (près de 5 milliards) et Christian Dior (1,5 milliard). Ces firmes sont donc en mesure d'exercer un contrôle important sur l'ensemble de leur filière.

A travers l'intégration de la fabrication et / ou de la distribution de leurs produits, elles érigent des barrières à l'entrée pour les entreprises de taille inférieure, qui ne peuvent qu'au prix de lourds investissements entrer dans le cercle fermé des firmes dominant le marché. Cette stratégie d'intégration a donc un effet sur les performances des acteurs en place ainsi que nous le montrons dans le chapitre suivant.

2.2. Intégration et activités

L'autre dimension clé dans les choix opérés par les entreprises du secteur du luxe est leur métier d'origine. Nous l'avons dit, les entreprises ayant pour origine la maroquinerie ou la mode masculine ont plus de chances que les autres d'être verticalement intégrées. Cela tient pour partie à la plus forte rentabilité dégagée par ces activités autant qu'à leur plus forte dynamique dans la consommation de luxe. Ces deux éléments contribuent à rassurer les entreprises sur le poids que peut représenter un outil industriel.

Plusieurs facteurs contribuent en revanche à ce que la mode féminine soit une activité rarement intégrées dans sa dimension industrielle :

- Contrairement à la mode masculine où les techniques de fabrication, les coupes des vêtements et les matières utilisées varient peu d'une saison à l'autre, la mode féminine se distingue par un renouvellement constant qui entraîne la nécessité pour les entreprises de disposer, sans qu'elles aient pu l'anticiper, de savoir-faire très variés. Il en est de même des matières utilisées, des patronages... La complexité de ce métier (technique du flou, du tailleur, du tricotage...) ainsi que le caractère volatil de la création entraînent chez les entreprises une tendance à ne pas s'engager dans l'acquisition d'outils en propre. De fait, les économies d'échelle sont faibles et la rentabilité de ce métier n'est pas aussi forte que dans l'univers masculin. De surcroît, la mode féminine n'est pas le segment le plus dynamique dans la demande des consommateurs ce qui n'incite pas les entreprises à se positionner sur ce métier.
- De plus, le poids de l'histoire des entreprises joue un rôle prépondérant et il faut rappeler que dans l'après-guerre, les maisons de couture s'appuyaient le plus souvent sur des licenciés pour la fabrication de leur prêt-à-porter dans un schéma industriel. Nous avons dans le chapitre 2 décrit la fin du système des licences qui n'a pas été suivi par une réintégration des activités liées à la mode, mais par un recours accru à la sous-traitance.

Hormis les entreprises issues de la maroquinerie ou de la mode masculine, les degrés d'intégration verticale sont relativement faibles. Ajoutons néanmoins que le rôle du degré d'exclusivité des produits dans l'intégration a été mis en évidence. Plus les séries produites sont faibles, plus leur prix est important, et plus les chances sont grandes qu'elles soient développées en interne – aussi bien dans l'habillement que dans les accessoires. Les trois dimensions que sont la puissance de l'entreprise, la rentabilité d'un métier et le degré d'exclusivité de l'offre permettent de mieux comprendre ce qui conduit les entreprises à parfois privilégier l'intégration à la sous-traitance ou la concession de licence.

Le fait que de nombreuses entreprises, quel que soit leur métier d'origine, aient désormais pour source de revenu principale la maroquinerie n'a en revanche aucune influence sur le degré d'intégration. En effet, les entreprises de mode qui vivent désormais en grande partie grâce aux ventes d'accessoires mobilisent plutôt des sous-traitants sur cette activité, sans devoir en passer par l'intégration. La question des volumes à produire est ici centrale, ce qui explique que la taille des entreprises ait plus d'importance que leurs activités principales.

La rentabilité des activités joue donc un rôle crucial dans la décision des entreprises, et il apparaît clairement que celle-ci ne correspond pas à une attitude désintéressée de la part des acteurs, ni d'un souhait de soutenir une filière dans son ensemble.

2.3. Intégration et environnement des entreprises

Les deux hypothèses testées, relatives l'une au nombre de fournisseurs présents dans chaque secteur, l'autre à l'évolution des effectifs des secteurs, ont été toutes deux rejetées lors de nos analyses statistiques. Ce résultat est particulièrement intéressant au regard des discours développés habituellement par les acteurs sur leurs choix d'intégration. Il n'existe pas de lien entre le degré d'affaiblissement d'une filière et la propension des entreprises à y prendre. Rares sont les acteurs ayant véritablement le souhait de sauvegarder certaines activités menacées de disparition en France ou en Europe de l'Ouest. Citons néanmoins Chanel et Hermès qui ont témoigné d'une volonté de sanctuariser certains savoir-faire à travers une stratégie d'intégration.

A cela s'ajoute que même chez ces quelques entreprises, ce type d'intégration n'est pas le plus communément observé et l'on retrouve également des stratégies de développement sur des activités à forte valeur ajoutée ou rentabilité.

La section suivante propose en résumé les grands types d'intégration opérés par les entreprises du luxe, illustrés par des *case studies*.

Section III : Esquisse d'une typologie des intégrations

En synthèse, nous pouvons identifier trois raisons majeures qui président au choix d'intégration des entreprises :

- Le premier cas concerne la nécessité de développer la production des entreprises face à des marchés de taille croissante. Ce développement se fait sur le cœur de métier de l'entreprise, qui est en général rentable. Elle résulte dans la constitution de réseaux d'unités productives, en général assez développés, par les leaders du secteur.
- Si le cœur de métier de l'entreprise n'est pas rentable, celle-ci va avoir tendance à intégrer des activités à plus forte valeur ajoutée (accessoires, distribution) afin de pérenniser son existence. Dans ce cadre l'intégration permet de donner une viabilité à

l'entreprise. Certains cas d'intégration dans une activité différente du métier d'origine peuvent également être observés chez les leaders du secteur. Dans ce cas, elle facilite l'acquisition de nouveaux savoir-faire et compétences. C'est par exemple le cas des maroquiniers qui rachètent des unités de production dans la chaussure.

- Enfin, certaines entreprises décident également d'intégrer des activités non rentables, car celles-ci jouent un rôle important en termes d'image ou d'identité et peuvent constituer des facteurs de différenciation sur le marché face à ses concurrents. Cette forme d'intégration peut jouer un rôle important dans la légitimité de l'entreprise et son ancrage dans l'univers du luxe. De fait, le poids dans l'offre finale des entreprises du luxe des produits réalisés par ces unités intégrées est résiduel et l'argument de la nécessité de sauvegarder certains fournisseurs essentiels doit être relativisé. La possibilité d'une communication autour de savoir-faire spécifiques détenus par l'entreprise constitue à elle seule une justification possible au soutien de ces activités déficitaires. Comme le souligne Bruno Pavlovsky, Président des activités mode de Chanel et notamment de la holding Paraffection qui regroupe les fournisseurs historiques de la maison pour ses activités de couture et de prêt-à-porter : « *Paraffection n'est pas une oeuvre de mécénat, on leur apporte un très fort soutien administratif et leurs métiers exceptionnels valorisent Chanel* »²⁹.

Tableau 44 - Les trois formes principales d'intégration verticale

	Activité liée au cœur de métier	Activité liée à un autre métier
Activité rentable	Intégration Développement	Intégration Extension
Activité non rentable	Intégration Sauvegarde	

Source : Delpal

Les sous-sections suivantes proposent des études de cas pour chacune des configurations que nous venons de présenter.

²⁹ Reuters France. Reportage-« Chez le brodeur Montex, nouvelle perle à l'arc de Chanel », 22 janvier 2012 <http://fr.reuters.com/article/idFRL6E8CI3AQ20120122>

3.1. L'intégration développement

La demande croissante adressée aux entreprises du luxe conduit les plus grandes d'entre elles à accroître leurs capacités de production. C'est notamment le cas de Louis Vuitton pour ses produits de maroquinerie ou d'Hermès en ce qui concerne l'activité textile qui permet la fabrication de ses célèbres carrés de soie.

L'entreprise Louis Vuitton est composée d'une multitude de filiales qui interviennent aux différents maillons de la chaîne de création. La Société des Ateliers Louis Vuitton est en charge de la fabrication des produits de maroquinerie, qu'elle cède à la société Louis Vuitton Malletier, spécialisée dans la vente en gros. Puis, la Société des Magasins Louis Vuitton prend le relais pour la vente au détail, ainsi que l'ensemble des filiales étrangères de distribution.

La Société des Ateliers Louis Vuitton compte de nombreux établissements en France (à Asnières, Sarras, Saint Pourçain sur Sioule, Les Essarts, Juilley, Marsaz, Saint Donat, Issoudun et Condé). Les données comptables de cet ensemble sont les suivantes pour 2015 :

Tableau 45 - Données clés de la Société des Ateliers Louis Vuitton en 2015

Chiffre d'affaires (CA)	873 M€
Valeur ajoutée (VA)	215 M€
Charges de personnel	136 M€
Excédent brut d'exploitation (EBE)	69 M€
VA/CA	25%
EBE/VA	32%

Source : DIANE, Bureau Van Dijk

Ces activités productives affichent un taux de marge important (32%). Cela tient au fait que la maroquinerie est comme nous l'avons vu une activité à forte valeur ajoutée pour les entreprises. Mais de surcroît, les règles instituées par Louis Vuitton en termes de prix de cession permettent à l'ensemble des filiales de dégager des bénéfices, ce qui n'est pas le cas de toutes les entreprises. La multiplication des capacités de production répond clairement ici à une réponse à une demande croissante : « *Non seulement la marque ouvre ou rénove entre 12 et 15 boutiques par an, mais celles-ci sont de plus en plus vastes, donc plus gloutonnes en produits* ». « *Nous avons eu des phénomènes temporaires de pénurie. Mais les créations de*

sites nous ont permis de rattraper le retard » (Emmanuel Mathieu, directeur industriel). « Nous diffusons [aux opérateurs] des informations sur l'actualité des ouvertures de boutiques, les lancements de produits ? Et le planning de la production est réalisé en fonction des statistiques hebdomadaires en provenance des points de vente » (Stéphane Fallon, directeur du site de Ducey). « Poussé par une demande exponentielle émanant des pays émergents, et notamment de la Chine, Louis Vuitton n'a d'autre choix que d'augmenter sa productivité ». Cette intégration permet de surcroît des gains de productivité important par le recours à des techniques telles que le lean manufacturing.

De son côté, Hermès a constitué une holding regroupant l'ensemble de ses activités textile, nommée HTH (Holding Textile Hermès). Celle-ci est notamment constituée des entreprises SIEGL, spécialisée dans l'impression sur étoffes, les Ateliers AS, une société de tissage ou les Ateliers d'Ennoblement d'Irigny. Les indicateurs économiques disponibles pour l'ensemble de ces unités sont les suivantes :

Tableau 46 - Données clés de la Holding Textile Hermès en 2015

Chiffre d'affaires (CA)	147 M€
Valeur ajoutée (VA)	28 M€
Charges de personnel	17 M€
Excédent brut d'exploitation (EBE)	9 M€
VA/CA	19%
EBE/VA	32%

Source : DIANE, Bureau Van Dijk

Une nouvelle fois, la question des capacités de production se pose du fait d'une demande forte pour les carrés de soie Hermès, qui ont vu leurs ventes progresser de 17% par an en moyenne entre 2010 et 2013, passant de 284M€ à 454 M€. « Patrick Bonnefond, directeur général de la Holding Textile Hermès, reconnaît que [...] les possibilités de fabrication ont quelque peu bridé les ventes »³⁰.

En revanche, il est clair que si Hermès constitue le principal client de ces entreprises (85% des ventes des Tissages Perrin ont pour origine Hermès), la société souhaite que ses filiales développent leur activité avec les autres maisons de luxe (Christian Dior, Givenchy, Céline...) afin de ne pas supporter seule le poids de l'intégration.

³⁰ Vulser N. « Le carré Hermès, toujours plus », Le Monde, 22 mars 2012.

3.2. L'intégration extension

L'intégration de certaines activités répond davantage à une volonté d'extension de marque de la part des entreprises du luxe, qui peuvent via le rachat de sociétés existantes acquérir de nouveaux savoir-faire. C'est notamment le cas pour des métiers de l'accessoire hors maroquinerie. Pour illustrer ce cas, nous présentons le développement d'un atelier de joaillerie en interne par la société Louis Vuitton. Cette activité très rentable est pourtant loin du cœur de métier du célèbre malletier. Voici les données relatives à cette société sur l'exercice 2015.

Tableau 47 - Données clés de la société Atelier Joailliers Louis Vuitton en 2015

Chiffre d'affaires (CA)	21 M€
Valeur ajoutée (VA)	4,0 M€
Charges de personnel	2,0 M€
Excédent brut d'exploitation (EBE)	1,8 M€
VA/CA	18%
EBE/VA	45%

Source : DIANE, Bureau Van Dijk

Autre exemple, la société Lucilla SRL, basée près de Florence et spécialisée dans la fabrication de maroquinerie, a bénéficié d'une participation de Christian Dior Couture de l'ordre de 51%.

Les fondamentaux économiques de cette entreprise sont sains et permettent à Christian Dior, qui n'est pas intégré dans la fabrication de son prêt-à-porter (à l'exception du rachat des Ateliers Modèles, ancien licencié pour la ligne Baby Dior), de contrôler la fabrication de ses sacs. Ces derniers représentent dans l'activité de l'entreprise une part plus importante que celle du prêt-à-porter et enregistrent une dynamique plus forte. Ces deux éléments ont donc pu lever les freins à l'acquisition d'un outil de production.

Tableau 48 - Données clés de la société Lucilla en 2012

Chiffre d'affaires (CA)	11 M€
Valeur ajoutée (VA)	3,4 M€
Charges de personnel	1,7 M€
EBITDA	1,7 M€
VA/CA	31%
EBITDA / CA	15%

Source : AIDA, Bureau Van Dijk

3.3. L'intégration sauvegarde

Enfin, le troisième cas d'intégration concerne les activités peu rentables ou structurellement déficitaires qui sont soutenues par les donneurs d'ordres du luxe. Ainsi que nous l'avons dit, le rachat de telles unités peut constituer un avantage concurrentiel en faisant de l'entreprise le dépositaire d'un savoir-faire unique. D'autres justifications sont parfois avancées pour expliquer l'existence de certaines activités productives à proximité des studios de création : ainsi les entreprises qui disposent d'ateliers de fabrication en petites séries qui collaborent avec les créatifs déclarent souvent bénéficier ce faisant d'une expertise renforcée qui peut accroître leur créativité par un dialogue nourri entre artisans et créateurs. Ce dialogue est également source d'efficacité puisqu'il permet d'anticiper très en amont sur les éventuels problèmes surgissant lors de la phase d'industrialisation des biens produits. Cette analyse sur le lien entre intégration verticale et performances sera approfondie dans le chapitre suivant.

Afin d'illustrer ce cas, nous nous sommes intéressés à la holding Paraffection appartenant au groupe Chanel. Celle-ci regroupe les entreprises de métiers d'art et de fabrication, souvent fournisseurs historiques de la maison et dont les savoir-faire s'avèrent nécessaires à la création des collections, notamment dans la haute couture. Citons par exemple le bottier Massaro, le parurier Goosens ou le confectionneur Paloma. Les données relatives à certaines des sociétés regroupées dans cette holding sont les suivantes :

Tableau 49 - Données clés de quelques sociétés de la holding Paraffection (Chanel) en 2015

	Massaro	Goosens	Paloma
Chiffre d'affaires (CA)	1,6 M€	3,9 M€	2,9 M€
Valeur ajoutée (VA)	0,6 M€	1,2 M€	1,9 M€
Charges de personnel	1,2 M€	1,9 M€	1,8 M€
Excédent brut d'exploitation (EBE)	- 0,6 M€	- 0,8 M€	0,01 M€
VA/CA	37%	30%	65%
EBE/VA	- 100%	- 68%%	0%

Source : DIANE, Bureau Van Dijk

La santé économique de ces entreprises n'apparaît pas des plus florissantes : si la valeur ajoutée qu'elles développent est importante, leurs charges de personnel représentent une part importante de leur chiffre d'affaires. De surcroît, aucune de ces structures ne dégage de bénéfices significatifs et affichent plus souvent des pertes importantes. Pourtant, Chanel a décidé de maintenir ces activités et de les intégrer. En 2012, par exemple, l'entreprise a fait l'acquisition du fabricant écossais Barrie Knitwear, spécialisé dans le tricot de pulls et cardigans en cachemire, qui travaille pour elle depuis 25 ans. Là encore, l'équilibre économique de cette activité étant sujette à caution, étant donné que le groupe Dawson – propriétaire jusqu'alors de Barrie – avait décidé de céder l'entreprise et que 176 emplois étaient menacés.

Conclusion du Chapitre 4

Nous venons de montrer que contrairement à une vision communément partagée et pour partie propagée par les entreprises du secteur du luxe, les principales raisons du recours croissant à l'intégration verticale ne sont pas seulement l'affaiblissement des filières productives ou la nécessité de préserver certains savoir-faire spécifiques mais que des considérations internes à l'entreprise comptent également. Il s'agit notamment de la nécessité de produire à grande échelle et d'intégrer des activités à forte valeur ajoutée et à la rentabilité avérée afin d'assurer la viabilité économique de l'entreprise. Ceci a fort logiquement un impact sur la capacité de nouveaux entrants à pénétrer sur le marché et corollairement sur le profit des entreprises en place. Notre approche souligne également l'importance des compétences intégrées dans l'entreprise, qui constituent dans certains cas un motif à l'intégration.

CONCLUSION DE LA PARTIE 2 :

Les pratiques d'intégration verticale que nous avons mises en évidence dans la première partie constituent donc une stratégie offensive de la part des entreprises, plutôt qu'à une réponse à une évolution de leur environnement. Plus exactement, le recours à l'intégration verticale de la part des entreprises leaders du marché vise à redessiner leur environnement selon leurs besoins. C'est bien à une intégration des activités jugées essentielles car porteuses de forte valeur ajoutée, à l'instar de la distribution au détail ou des activités amont les plus profitables (maroquinerie, accessoires...), à laquelle nous assistons.

Les résultats obtenus nous permettent également de mieux mesurer l'ampleur du mouvement observé, qui est limité aux grandes entreprises du secteur.

Deux questions restent néanmoins à traiter dans la partie suivante :

- D'abord l'influence du degré d'intégration verticale sur les performances des entreprises, prises au sens large (efficacité économique, productive, développement humain...).
- Ensuite les perspectives qui s'annoncent quant à cette stratégie dans les années à venir. Dans un environnement toujours mouvant, l'intégration verticale restera-t-il une stratégie gagnante dans le futur ?

PARTIE 3 : CONSEQUENCES DES PRATIQUES D'INTEGRATION VERTICALE DANS LE LUXE

Introduction

Après avoir mis en évidence les déterminants du degré d'intégration verticale des entreprises du luxe (principalement leur taille et leur secteur d'appartenance) et proposé des éléments d'explications sur les motivations de cette pratique (intégration des activités à forte valeur ajoutée, mais aussi dans certains cas sauvegarde de savoir-faire spécifiques), il convient d'explorer les conséquences de cette stratégie sur les performances des entreprises et leur environnement.

Nous avons de plus en plus d'éléments accréditant le fait que le secteur de la mode de luxe s'organise sous forme d'oligopole à frange concurrentielle, qui met en présence quelques grandes firmes installées, verticalement intégrées et dégageant des profits importants, et des concurrents de moindre dimension qui doivent faire face à une situation de concurrence et ne dégagent donc pas de profits. Cette dichotomie des structures et ces performances variables expliquent la grande fixité des structures du secteur mode-luxe dont les leaders possèdent une avance notoire sur leurs challengers. On peut également y voir la cause des difficultés majeures que rencontrent les entreprises émergentes dans cet univers.

Le degré important d'intégration verticale des leaders semble potentiellement posséder plusieurs avantages en termes de performances³¹. D'abord, en termes de croissance des ventes en facilitant la fabrication des collections à une plus grande échelle ou en bénéficiant d'une meilleure visibilité ou notoriété via la distribution au détail. Ensuite en termes de rentabilité, au niveau de la marge brute ou du résultat de l'entreprise, l'intégration peut entraîner de meilleurs taux car les entreprises contrôlent davantage leur chaîne de valeur et peuvent cumuler les marges de fabrication et / ou de distribution. Enfin, l'intégration peut avoir des conséquences sur la dynamique des effectifs employés et les compétences détenues par l'entreprise. Néanmoins, certains auteurs pointent également certains inconvénients du recours à l'intégration verticale, et notamment le risque qu'elle génère des surcoûts en termes de structure (ou *bureaucracy costs*). Une firme intégrée court en effet le risque d'être moins « agile » et moins à même de réagir aux évolutions du marché qu'une firme ayant recours à

³¹ Dans ce travail, de par la nature de notre sujet, nous privilégions une notion de performance d'entreprise liée à l'activité, aux différents soldes intermédiaires de gestion plutôt que d'utiliser des ratios financiers.

l'externalisation, d'où le recours à des formes de quasi-intégration verticale ou intégration ouverte.

C'est l'ensemble de ces hypothèses que nous allons tester dans cette partie. Un autre de nos objectifs est de proposer une vision prospective sur l'évolution à venir de cette stratégie. Les entreprises du luxe vont-elles continuer à accentuer leur intégration à tous les niveaux ? Quelle est l'influence de cette volonté des leaders de redessiner leur chaîne de valeur sur leur environnement (sous-traitants, clients, prestataires,...) ? Quel sera l'impact futur de la dynamique du marché du luxe sur ce choix ?

Plan de la troisième partie

Cette partie propose une analyse des conséquences du développement d'une stratégie d'intégration verticale par les principales entreprises du luxe en Europe, et ce à plusieurs niveaux. Nous commençons par évaluer son impact sur les performances des firmes elles-mêmes (Chapitre 5), avant d'adopter un point de vue plus général sur le secteur et les conséquences de la stratégie des firmes sur ses différentes parties prenantes (Chapitre 6).

Dans un cinquième chapitre, nous commençons par proposer une analyse de la littérature théorique consacrée aux relations entre intégration verticale et performances pour une entreprise. Il convient également de détailler ce que recouvre cette notion de performance. Puis nous procédons à une série d'analyses statistiques visant à établir dans quelle mesure le degré d'intégration des sociétés leur procure un certain nombre d'avantages. Nous mettons en évidence le rôle respectif de cette variable avec d'autres facteurs pouvant expliquer les performances supérieures des entreprises analysées (taille, spécialisation...).

Le sixième et dernier chapitre de cette thèse s'attache à mettre en perspective cette stratégie d'intégration verticale dans le temps. Nous nous appuyons notamment sur l'hypothèse de Stigler qui met en avant le cycle de vie d'une industrie pour en expliquer le degré d'intégration. En partant d'une série de postulats sur des évolutions auxquelles pourraient faire face les entreprises, nous en déduisons les conséquences sur le degré d'intégration des firmes. Puis nous explorons les scénarios d'évolution possibles pour l'industrie du luxe en Europe.

Chapitre 5 : Intégration verticale et performances, théorie et application

Introduction

Le plus fort degré d'intégration verticale par les entreprises du secteur mode-luxe que nous avons mis en évidence répond à plusieurs objectifs stratégiques suivis par les entreprises, comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent :

- Il s'agit tout d'abord d'une réponse à fort développement du marché du luxe qui a entraîné un besoin de capacités de production,
- Nous avons par ailleurs établi que les entreprises du luxe étaient plus enclines à intégrer les activités à plus forte marge, ce qui revient à supprimer une imperfection du marché, ainsi qu'à internaliser la production des biens les plus exclusifs (activité dont les coûts de transaction sont plus importants car réclamant des compétences spécifiques),
- D'autres justifications à l'intégration verticale peuvent être mises en évidence, telles que la nécessaire sauvegarde de certaines activités fragilisées, mais aussi l'intérêt des entreprises à intégrer une entreprise possédant un autre cœur de métier que le sien afin de bénéficier de nouvelles compétences.

Mais qu'en est-il des conséquences effectives de cette pratique sur les performances d'entreprises ? Nous avons montré dans le Chapitre 3 dans quelles conditions l'intégration verticale était souhaitable pour une entreprise. Nous proposons maintenant d'aller plus loin en établissant si les entreprises du luxe ont bien fait d'avoir recours à cette stratégie.

Dans un premier temps, une analyse de la littérature théorique montre que l'impact de l'intégration verticale d'une entreprise sur ses performances n'est pas appréhendé de façon univoque par les différents auteurs. Certains avantages (meilleurs contrôles et incitations, économies d'échelle...) sont souvent mis en évidence ; néanmoins des conséquences néfastes de l'intégration sont également mises en évidence par certains chercheurs (moindre efficacité productive, coûts managériaux...). Dans les faits, il est évident que les entreprises identifient les activités qu'il est pertinent d'intégrer et celles qu'il est préférable de sous-traiter en ayant recours au marché. La question est donc celle du degré d'intégration optimal et du choix des activités assurées en interne.

Dans une deuxième section, nous proposons un développement sur la notion même de performance. Que signifie-t-elle pour une entreprise et quels sont les moyens de la mesurer ?

Des aspects très divers peuvent en effet entrer en considération : croissance de l'activité, profitabilité, excellence qualitative, développement humain, retour sur investissement des propriétaires, réputation...

La qualité des outils de mesure de la performance est essentielle afin de répondre de façon pertinente à la question du lien entre intégration verticale et performance. Aussi, nous nous attacherons à présenter les approches envisageables et celles qu'il s'avère possible de mettre en pratique pour l'échantillon des entreprises du luxe retenues.

Dans une troisième section, nous décrirons les indicateurs retenus et mènerons une série d'analyses économétriques visant à établir le rôle du degré d'intégration verticale dans les performances d'entreprises. Afin d'isoler l'effet propre à cette variable, nous aurons notamment recours à des modèles de régressions linéaires, afin d'identifier le pouvoir explicatif des différentes variables.

Section I. L'impact de l'intégration verticale sur les performances : un débat théorique non tranché

La question de l'impact du degré d'intégration ou de l'évolution de ce degré sur les performances d'entreprises a donné lieu à des prises de positions très diverses de la part des économistes. Cela tient pour partie de présupposés différents concernant les avantages perçus de l'intégration mais également des approches méthodologiques extrêmement diverses mobilisées par les auteurs. Avant d'entrer dans le détail des validations empiriques réalisées et des conclusions qu'il est possible d'en tirer, nous présentons dans un premier point la manière dont la relation entre intégration verticale et performances est posée par la théorie économique.

1.1. Intégration verticale et performances : quels liens de causalité ?

Nous proposons dans ce premier point une analyse de la littérature existante sur l'impact du degré d'intégration des firmes sur leurs performances. Le premier constat que l'on peut faire est que la quantité de recherches consacrées par les économistes à cette question est beaucoup plus faible que celle s'intéressant aux causes de l'intégration verticale. Dans son *survey* des théories relatives à l'intégration, Joskow (2010) ne traite pas de ce sujet, contrairement à Lafontaine et Slade (2007). Celles-ci soulignent que les rares travaux existants s'intéressent en particulier aux secteurs dans lesquels les chercheurs s'attendent à mettre en évidence une

foreclusion du marché suite à un développement de l'intégration verticale des firmes. De fait, de nombreux travaux ont pour but d'éclairer des décisions de politiques anti-trusts et ciblent donc les secteurs où les Etats possèdent des positions historiques et où les privatisations ou des fusions réclament son assentiment. C'est notamment le cas des secteurs des industries extractives (ciment, pétrole, charbon) ou des industries de réseaux (télévision par câble, transport par rails...). Elles notent d'ailleurs que dans la moitié des analyses les auteurs ne parviennent pas à mettre en évidence de foreclusion et qu'au contraire des gains d'efficacité dus à l'intégration apparaissent.

L'article de D'Aveni et Ravenscraft (1994) consacré à l'impact du degré d'intégration verticale sur les performances d'entreprises est une référence incontournable, qui est toujours mobilisée par les chercheurs s'intéressant à la question.

Les deux auteurs commencent par détailler les trois principaux arguments qui peuvent laisser penser que l'intégration verticale a des vertus positives sur l'efficacité des entreprises :

- En premier lieu, plus une firme est intégrée, plus elle est en mesure de minorer les coûts de transaction auxquels elle doit faire face dans ses activités. Les coûts liés à la recherche, la négociation, la contractualisation et le suivi des relations avec une firme tierce sont réduits par le contrôle qu'opère l'entreprise sur les différentes étapes du processus productif. Le contrôle « hiérarchique » exercé par l'entreprise lui donne la possibilité de jouer sur les incitations des agents, d'éviter les comportements opportunistes et de bénéficier de flux d'informations qu'elle peut faire partager à l'ensemble de ses divisions.
- Ensuite, l'intégration verticale permet à l'entreprise de bénéficier d'une meilleure coordination interne ce qui peut lui conférer des performances supérieures en lui permettant d'ajuster au mieux ses ressources, de limiter ses stocks... Par exemple, une entreprise présente dans la fabrication et la vente au détail peut organiser son plan de charge au mieux en tenant compte des remontées d'information de l'aval sur l'écoulement des marchandises.
- Enfin, un fort degré d'intégration verticale peut permettre à une firme d'accroître son pouvoir de négociation vis-à-vis de ses clients ou ses fournisseurs. D'Aveni et Ravenscraft expliquent par exemple que l'intégration amont permet à une entreprise de réduire les distorsions pouvant exister dans les coûts entre leurs différents inputs selon qu'ils sont produits par des firmes en monopole ou non. De même, la firme peut

développer une meilleure connaissance des procédés de fabrication ce qui lui permettra de négocier au mieux les tarifs avec ses fournisseurs en évitant les phénomènes d'asymétrie d'information. Elle peut en outre se garantir l'approvisionnement d'un input et éviter les pénuries qui accroissent les prix des facteurs et par voie de conséquence ses propres prix.

De façon concrète, l'intégration verticale peut réduire un certain nombre de coûts liés au recours au marché pour les sociétés : l'acquisition d'un plus fort pouvoir de négociation de la part de l'entreprise entraînera une diminution des frais généraux, des frais de communication ou de distribution pour ses biens. De surcroît, l'utilisation possible des mêmes facteurs de production par les différentes unités réunies au sein de l'entreprise peut générer des économies. Enfin, la possibilité de partager différents services et les efforts conjugués de recherche peuvent entraîner des économies, notamment une baisse de la part des dépenses de recherche et développement dans les ventes.

Les auteurs ne négligent cependant pas les cas où l'intégration verticale entraîne des coûts supplémentaires pour l'entreprise, notamment quand celle-ci ne répond pas initialement à un objectif d'efficacité productive. Plusieurs travaux mettent de fait en évidence les ressorts de cet accroissement des coûts :

- En créant de nouveaux échelons supplémentaires dans les organisations, l'intégration verticale peut éloigner les centres de décision des exécutants et dès lors susciter des problèmes de communication interne. Cet argument a notamment été développé par Mahoney (1992).
- La moindre incitation à l'efficacité que supposerait la hiérarchie par comparaison au marché constitue également une source de coûts supplémentaires supportés par l'entreprise. Par exemple, le fait de ne plus faire jouer la concurrence pour la fourniture de biens intermédiaires peut entraîner une perte de compétitivité pour la firme.
- D'autres facteurs peuvent également contribuer à accroître les coûts de production des firmes intégrées : des capacités de production excessives, des choix managériaux qui conduisent à des investissements qui génèrent des coûts irrécupérables ou ne remettent pas en cause les spécialisations qui enferment l'entreprise dans des technologies obsolètes.

Les coûts supplémentaires générés par l'intégration verticale et la moindre flexibilité qu'elle permet sont-ils compensés par les gains qu'elle autorise en termes d'économies d'échelle ou de contrôle étroit sur la gestion de l'activité. Cette vision s'intègre dans la théorie des coûts de transaction dans la mesure où la question centrale est ici de savoir dans quels cas la hiérarchie est plus efficace que le marché.

Cependant, tous les auteurs s'étant intéressés à la question de l'impact de l'intégration verticale sur les performances ne raisonnent pas dans le cadre de cette théorie. Nous pouvons notamment citer l'approche de Peyrefitte et al. (2002) qui proposent un schéma de compréhension des performances plus global, en analysant à la fois des éléments extérieurs à la firme (structure de marché, environnement) et propres à la firme (compétences managériales). Partant du constat que l'analyse des performances liées à l'intégration a jusqu'ici plutôt mis en avant les variables « environnementales », les auteurs défendent l'idée qu'il faut ajouter à ces dernières les compétences managériales qui permettent à l'entreprise d'appréhender les avantages et les coûts liés à l'intégration. Ils s'inscrivent dans une vision de l'entreprise où les compétences sont la ressource la plus essentielle, nommée en anglais « *Ressource-Based View* ». Dès lors, l'intégration est vue comme l'acquisition de nouvelles compétences, situées hors du cœur de métier ou du « centre de gravité » de la firme, c'est à dire ses compétences fondamentales. Le succès d'une stratégie d'intégration dépend donc également de la capacité de ses dirigeants à acquérir de nouveaux champs de compétences ou à adapter leurs compétences actuelles à de nouvelles tâches.

Ils finissent par définir une matrice visant à guider les choix managériaux en termes d'intégration en tenant compte de deux variables :

- L'effort d'apprentissage qu'elle devra assurer, qui est fonction de la « distance » entre le cœur de métier de l'entreprise et le métier nouvellement intégré. Si cette distance est faible, les connaissances à acquérir seront limitées et codifiables, ce qui suppose un faible effort et une moindre nécessité de réorganisation de la part de la firme. Au contraire, si le nouveau métier est très différent du « centre de gravité » originel de l'entreprise, celle-ci devra consentir un effort important pour acquérir des connaissances tacites. Les auteurs décrivent un certain nombre d'actions permettant de développer ces nouvelles compétences.
- La nature de l'environnement des entreprises, qui peut être favorable ou défavorable à l'intégration. Les auteurs mettent particulièrement en avant le rôle de l'incertitude à

laquelle doivent faire face les firmes : incertitudes sur la demande, sur l'évolution des technologies, sur le comportement des fournisseurs...

Dans le cadre d'un environnement où les conditions favorables à l'intégration sont remplies, celle-ci aura un impact positif sur l'entreprise à plus ou moins long terme. En revanche, si les conditions externes n'incitent pas l'entreprise à l'intégration, celle-ci ne sera pas profitable si les compétences développées sont limitées. En revanche, dans le cas où l'entreprise développe des compétences éloignées de son cœur de métier, le résultat de l'intégration peut-être profitable à long terme.

Les auteurs appellent de leurs vœux une mise en œuvre de leur grille d'analyse, qui reste théorique, mais leur travail montre bien que de multiples dimensions interviennent dans le succès d'une stratégie d'intégration verticale et peuvent interférer dans ses résultats. Ces derniers sont donc, du point de vue théorique, l'objet d'une forte d'incertitude. Le point suivant met en évidence que les tests empiriques existants sont loin d'afficher des résultats univoques.

1.2. Les tests empiriques existants : une certaine indétermination

Les travaux cherchant à valider empiriquement la relation entre intégration verticale et performances d'entreprise sont relativement peu nombreux. Dans leur recensement des différentes études consacrées à ce thème, Isaksen et al. (2011) identifient en tout et pour tout 12 analyses menées entre 1978 et 2004 où l'intégration verticale est la principale variable explorée, qui s'ajoutent aux 15 travaux déjà recensés par Capon et al. (1990). En incluant les analyses où l'intégration verticale est utilisée parmi d'autres variables pour expliquer les performances financières des entreprises, il est possible d'identifier une centaine de travaux en tout et pour tout. Isaksen et ses coauteurs portent un regard assez critique sur ces travaux, qui souffrent à leurs yeux de nombreux biais méthodologiques, à commencer par les difficultés à mesurer convenablement le degré d'intégration verticale et les performances des entreprises. Mais d'autres difficultés existent qui peuvent expliquer les problèmes rencontrés par les chercheurs pour établir avec justesse le rôle de l'intégration verticale et par conséquent le faible nombre de travaux existants. Ils insistent particulièrement sur le risque d'endogenéité des résultats déjà relevé par Hamilton et Nickerson (2003). Ces derniers défendent en effet l'idée que les performances enregistrées par les firmes dépendent notamment du choix

stratégique de ses dirigeants. Selon eux, lorsqu'il s'agit d'analyser l'impact du choix d'intégration des entreprises, il n'est pas pertinent de comparer des firmes ayant fait le choix de s'intégrer et celles ayant fait le choix d'externaliser. En effet, une entreprise qui choisit l'intégration a des raisons précises de le faire (capacités de production existantes, savoir-faire...). Ces conditions ne sont pas celles connues par les firmes qui choisissent de s'adresser au marché. Aussi, une telle firme aurait-elle décidé de faire plutôt que de faire faire, ses performances auraient sans doute été moins bonnes que celles qui ont effectivement choisi l'intégration. En d'autres termes, les leviers de performance ne sont pas les mêmes selon qu'une firme est historiquement intégrée verticalement ou au contraire est extrêmement externalisée. Ce risque de biais dans les résultats constitue une limite de taille à la possibilité de mesurer l'influence du degré d'intégration. Il apparaît donc nécessaire d'utiliser des variables de contrôle, telles que la taille de l'entreprise ou son secteur d'activité d'origine, pour surmonter cette difficulté.

Lafontaine et Slade (2007) mettent également en lumière certaines difficultés méthodologiques propres aux travaux visant à établir l'influence de l'intégration sur les performances. Au point qu'elles estiment que l'utilisation de statistiques descriptives, telles que l'évolution des prix au détail pratiqués par les entreprises avant et après une acquisition, constitue un complément nécessaire aux modélisations traditionnelles qui parviennent mal à isoler l'effet propre du degré d'intégration. Les auteures identifient trois méthodologies visant à explorer le rôle de l'intégration sur les performances qui présentent toutes de sérieuses limites :

- Les données de panels peuvent potentiellement servir à estimer l'impact du degré d'intégration en évitant les risques d'endogénéité des données dans la mesure où des variables muettes (*dummies*) permettent d'annuler les effets imputables à la période ou aux caractéristiques propres à chaque firme. Cependant, il est très rare que les chercheurs aient accès à ce type de données et travaillent le plus souvent sur des séries temporelles (*time series*) ou des coupes transversales (*cross-section*) plus que sur des données de panels. Ces outils sont davantage soumis au risque d'endogénéité, qui peut être réduit par le recours à des variables de contrôle.
- Les études d'évènement (*event studies*) permettent d'examiner les effets d'une modification dans la structure d'une entreprise (fusion-acquisition ou désengagement d'une activité par exemple) sur sa valeur, appréhendée le plus souvent par l'évolution de sa cotation (cette méthode n'est utilisable que pour les entreprises faisant appel à

l'épargne publique). L'idée est de scinder l'évolution du cours d'une action entre d'une part une période ou « fenêtre d'estimation », où un modèle théorique est construit, qui permet d'estimer quelle aurait dû être la dynamique du cours si rien ne s'était passé, et une période où se déroule un « événement » (rachat, fusion...). A travers la comparaison de l'évolution théorique du cours et l'évolution effective, il est possible d'identifier une création de valeur supérieure à celle qui aurait dû être observée, profits qui sont directement liés à l'événement. Les limites de cette méthode sont que d'une part elle repose sur un postulat d'efficience des marchés financiers, où la valeur observée des entreprises est bien le fruit des informations disponibles pour les actionnaires, et que d'autre part « l'événement » n'ait pas pu être anticipé par le marché (rumeurs de rapprochement...).

- Les modèles théoriques (simulation de fusion, modèles structurels) ne sont pas non plus d'une grande aide. D'ailleurs, ils n'ont que très rarement été utilisés pour mesurer les conséquences d'une stratégie d'intégration verticale, par comparaison aux fusions horizontales. Les auteurs pointent notamment la difficulté de trouver un équilibre entre les hypothèses simplificatrices qui permettent de parvenir à des résultats mais s'éloignent de la réalité observable et les modèles trop complexes, plus fidèles aux faits, mais qui conduisent souvent à des résultats ambigus ou indéterminés.

Dans ces conditions, il est clair que les enseignements qu'il est possible de tirer des différents tests menés par les chercheurs sont à mettre en regard avec les hypothèses et les méthodes retenues. Nous renvoyons le lecteur vers les articles précédemment cités de Lafontaine et Slade (2007) et Isaksen et al. (2011) pour une analyse des travaux réalisés. Nous nous bornerons maintenant à évoquer les travaux récents et non répertoriés dans ces deux *surveys*.

Conscients des nombreuses difficultés que nous venons de pointer, notamment du risque d'endogénéité des résultats, Novak et Stern (2008) proposent une analyse de l'influence du degré et du niveau d'intégration verticale sur le niveau et la dynamique des performances d'entreprises du secteur automobile. Pour eux, la comparaison statique des performances d'entreprises ayant des profils d'intégration très différents ne pourrait conduire qu'à des résultats biaisés. C'est pourquoi ils privilégient une mesure des performances en dynamique, tout au long du processus de développement produit. Leur hypothèse de travail est que l'externalisation conduit à des performances supérieures dans les premières étapes du cycle de

vie d'un produit, puisqu'elle donne accès à l'entreprise à de nouvelles technologies et lui permet de spécifier les détails les plus précis dans son cahier des charges vis-à-vis de sous-traitants sélectionnés en fonction de leurs compétences très particulières (Novak et Stern étudient plus particulièrement le secteur automobile de luxe où les fournisseurs sont en général extrêmement spécialisés et reconnus sur un métier particulier) ; la coordination interne est ici supposée moins efficace du fait de moindre incitations et du caractère limité des compétences détenues en interne par la firme. En revanche, une fois le produit mis en marché, l'intégration est plus intéressante puisqu'elle permet de procéder à des améliorations de certains composants et de garantir ainsi le succès commercial du nouveau produit. Sur le long terme, les sous-traitants ont en effet une moindre incitation à améliorer leurs composants et à partager les informations dont ils disposent avec leur client. Dans le même temps, la firme procède à l'apprentissage de la nouvelle technologie et est en mesure de proposer des améliorations liées spécifiquement à ses modèles.

Afin de valider empiriquement cette théorie, les chercheurs ont procédé à de plus de 1000 interviews de dirigeants ou d'ingénieurs dans l'industrie automobile sur les choix qu'ils ont opéré entre internalisation et externalisation concernant différentes parties du véhicule (transmission, freins...). Ceci leur permet de caractériser le degré d'intégration retenu. Du côté des performances, les auteurs utilisent les données des « *consumer reports* » relatifs aux différents modèles mis sur le marché et disponibles chaque année à partir de leur lancement. Ces appréciations des différents composants des automobiles donnent lieu à deux séries d'indicateurs : les performances à court terme concernent les deux premières années de mise sur le marché, les années suivantes servant à caractériser les performances de long terme. Leurs tests économétriques confirment une relation négative entre le degré d'intégration verticale et les performances réalisées durant les premières années de présence sur le marché. En d'autres termes, une firme qui souhaiterait réaliser la plupart de ses composants en interne lors d'un nouveau lancement court le risque d'un succès moindre auprès des consommateurs, notamment en se privant de l'accès à des technologies et des compétences de pointe. Cependant, sur le long terme, un degré d'intégration verticale poussé s'accompagne d'une plus forte dynamique des performances des produits. Ces résultats confirment les hypothèses initiales des chercheurs. Cependant, le nombre de leurs observations est relativement limité (112 composants de modèles analysés), et le risque d'endogénéité des résultats n'est pas pleinement écarté par le recours à la méthode des variables instrumentales.

Lu et Tao (2008) explorent également l'influence du degré d'intégration verticale des firmes sur leurs performances à partir de données de la banque mondiale sur les entreprises manufacturières chinoises. Les auteurs emploient également la méthode des variables instrumentales afin d'éviter le problème d'endogénéité du degré d'intégration verticale sur les performances. Pour cela, ils introduisent un « instrument » correspondant à la part des approvisionnements des firmes depuis la province chinoise où elles sont localisées et testent alternativement une autre variable correspondant à la part des fournisseurs de l'entreprise situés dans cette même province. Les variables expliquées, qui correspondent aux performances, décrivent la productivité du travail (approximée par le logarithme de la valeur ajoutée par salarié), le chiffre d'affaires, la part de marché (supérieure ou inférieure à 1%) et l'évolution des prix. Les variables de contrôle comprennent notamment l'ancienneté de l'entreprise, sa taille... Les auteurs mettent en place une procédure d'estimation par les doubles moindres carrés sur un échantillon multisectoriel de 1556 firmes. Les résultats indiquent un impact négatif de l'intégration verticale sur la productivité du travail, les ventes et la part de marché des entreprises. En revanche, elle a un effet positif sur la dynamique des prix. Les auteurs justifient ce résultat essentiellement par les théories du cycle de vie et l'influence de la taille du marché sur le degré d'intégration des firmes (à la suite de l'hypothèse de Stigler, 1951) : le développement des différents marchés conduisent les firmes à externaliser de plus en plus leurs activités.

Forbes et Lederman (2010) testent un modèle bien particulier : ils cherchent à mesurer l'impact sur la ponctualité de ses vols qu'à pour une compagnie aérienne le fait d'être directement présente dans les aéroports régionaux aux Etats-Unis plutôt que de nouer un partenariat sur une compagnie locale sur ce type de liaisons. Leur hypothèse de travail est que l'intégration peut générer une meilleure coordination et donc permettre de réduire les éventuels retards au départ ou à l'arrivée des vols. Les variables expliquées sont les retards au départ, à l'arrivée et l'annulation des vols ; les variables explicatives sont parmi d'autres la nature du contrôle opéré par la compagnie aérienne sur l'aéroport, les conditions climatiques (pluie, neige...) ou encore des données sur l'état global du trafic aérien. Les auteurs utilisent à la fois la méthode d'estimation par les moindres carrés ordinaires et la méthode des variables instrumentales, qui leur permet de limiter le risque d'endogénéité des résultats. Ces deux types de modèles conduisent à des conclusions relativement similaires : tous deux mettent en évidence un lien positif entre l'intégration verticale et la réduction dans le retard des vols ; plus précisément les moindres carrés conduisent les auteurs à conclure à une meilleure

performance les jours de pluie et de neige de la part des firmes intégrées, tandis que la méthode des variables instrumentales ne met pas en lumière l'impact de la neige.

Le travail plus récent Zhang (2013) soulève certaines difficultés : l'auteur commence par identifier une tendance au retour stratégique à l'intégration verticale de la part des entreprises, sans l'étayer de façon probante : il cite 3 entreprises (General Motors, Boeing et Pepsi) en tout et pour tout en appui à cette thèse – discutée, par ailleurs - d'un retour à l'intégration après des décennies où l'externalisation a été la stratégie dominante. Par ailleurs, la taille de l'échantillon est relativement faible (141 entreprises) et la façon de mesurer l'intégration des firmes (une variable binaire) constituent des limites importantes. Quoi qu'il en soit, Zhang commence par présenter les raisons qui peuvent conduire les entreprises à faire évoluer leur degré d'intégration et montre que les firmes dans une stratégie de domination par les coûts tendent à davantage faire évoluer leur niveau d'intégration que les firmes suivant plutôt une stratégie de différenciation. Par la suite, Zhang propose une exploration des différentes dimensions de la performance (performance en termes de coûts, de qualité, de délais de livraison et de flexibilité). Les résultats de ses analyses statistiques sont assez surprenants : le changement dans le degré d'intégration d'une firme n'a pas d'impact significatif sur ses coûts, et un impact négatif sur la qualité de ses produits et les délais de livraison et la flexibilité. La justification donnée par Zhang est qu'un temps important est nécessaire pour l'entreprise pour se réorganiser et parvenir à de meilleures performances.

L'ensemble de ces travaux montre la difficulté réelle que rencontrent les chercheurs dans leurs tentatives d'exploration des relations entre intégration verticale et performances. Les biais méthodologiques sont nombreux, tant dans la construction des variables que dans les modèles utilisés. La section suivante détaille les différentes dimensions que peut prendre la notion de performance et lesquelles sont à prendre en considération du fait de l'influence que peut avoir le degré d'intégration des entreprises sur elles.

Section II. Les différentes formes de performances et les indicateurs associés

Aux difficultés déjà identifiées (rendre compte avec exactitude du degré d'intégration verticale d'une firme et révéler son influence sur les performances des entreprises) s'ajoute celle de traduire de façon convenable les différents aspects que peuvent présenter les performances des firmes. En effet, comme cela avait été le cas pour la description du degré

d'intégration, les auteurs se trouvent une nouvelle fois face au dilemme entre des indicateurs disponibles qui ne traduisent que partiellement la nature des performances et des informations le plus souvent indisponibles qui permettraient d'en rendre compte de façon complète. Nous commençons par montrer que l'utilisation de données individuelles est préférable avant d'explorer les différentes dimensions que peuvent recouvrir les performances.

2.1. Performances sectorielles et performances individuelles

Deux difficultés principales existent dans l'analyse des performances des entreprises selon le niveau auquel s'opère leur étude. A l'instar d'Harrigan (1986), qui distingue les méthodologies détaillées sur un petit nombre de firmes (« *fine-grained methodologies* »), qui mettent bien en lumière les phénomènes observés mais ne sont pas généralisables à l'industrie et les méthodologies plus globales (« *coarse-grained methodologies* ») dont les résultats sont robustes mais qui ne fournissent pas une vision aussi détaillée, il est possible de travailler sur les performances d'entreprises à deux niveaux, chaque méthode ayant ses limites :

- Certains auteurs explorent l'influence de l'intégration verticale sur les performances des secteurs d'activité et adoptent un point de vue général en comparant plusieurs secteurs d'activité.
- D'autres privilégient une approche plus fine, en comparant les performances individuelles d'un groupe d'entreprises d'un même secteur ou d'un groupe stratégique particulier.

Le premier type d'approche rencontre plusieurs limites, notamment la signification que peuvent revêtir des agrégats englobants des entreprises ayant des tailles, des stratégies, des organisations très diverses. Les indicateurs moyens ou globaux retenus peuvent s'avérer trompeurs dans des structures de marché complexes. Les indicateurs de dispersion des performances (écarts-types, quartiles...) sont en effet rarement utilisés. Le différentiel de performances entre firmes constitue pourtant une source incontournable d'évolution des structures sectorielles, à travers un dynamisme ou une mortalité plus importants de certains types d'acteurs (Moati, 2000). De surcroît, les comparaisons de performances intersectorielles sont un exercice extrêmement complexe, dont les résultats sont sujets à caution.

Le second type d'approche, centré sur les performances et les critères individuels de chaque entreprise, ne donne pas toujours un éclairage pertinent, dans la mesure où les sources de performances sont souvent inquantifiables. Certains auteurs, comme Schmalensee (1985), ont

tenté d'isoler dans la rentabilité des entreprises ce qui était du ressort d'une composante sectorielle ou imputable à leur comportement stratégique. Ses résultats laissent entrevoir un pouvoir explicatif plus important de la dynamique sectorielle sur les performances, ce pouvoir restant néanmoins limité.

En conclusion, l'analyse des performances individuelles est préférable, idéalement centrée sur un groupe d'entreprises cohérent en termes d'activité. Plusieurs facteurs expliquent l'existence de performances différentes dans ce cadre : choix stratégiques variés, capacité à les mettre en œuvre...

2.2. Les dimensions de la performance : croissance, efficacité, développement, création de valeur

Au-delà du périmètre choisi, la notion même de performance doit être explorée. En effet, les critères qui président à cette évaluation sont subjectifs : la réussite d'une entreprise réside-t-elle dans la croissance de son activité, dans son efficacité, dans la richesse qu'elle distribue à ses salariés, à ses actionnaires, dans sa capacité à innover... ?

Nous allons à présent détailler les différents indicateurs possibles :

- La croissance de l'activité. Plusieurs indicateurs peuvent témoigner du dynamisme d'une firme, à commencer par la croissance de son chiffre d'affaires. Cet indicateur seul ne saurait suffire car il est influencé par le taux d'inflation. Aussi, certains auteurs privilégient d'autres approches, par exemple en suivant l'évolution des effectifs employés. En ce qui concerne le chiffre d'affaires, il convient bien entendu lorsque cela est possible de déconstruire cet agrégat et d'étudier les performances des différents schémas de développement possible pour l'entreprise (vente au détail, vente en gros et licences).
- L'efficacité de la gestion. Plusieurs ratios sont fréquemment utilisés pour traduire les performances de l'entreprise à différents niveaux : rentabilité économique, financière... Un premier ratio intéressant est le taux de marge brute, qui est calculé de la manière suivante :

$$\text{Taux de marge brute} = (\text{Chiffre d'affaires} - \text{Coût des ventes}) / \text{Chiffre d'affaires}$$

où le coût de ventes comprend à la fois le coût des matières premières, les salaires des travailleurs, les coûts de transport des produits...

Le taux de marge brute permet de mettre en lumière la capacité de l'entreprise à créer de la valeur, par comparaison aux coûts de ses facteurs de production.

La notion d'efficacité peut également être illustrée par la productivité du travail et du capital dans l'entreprise.

Productivité du travail = Valeur ajoutée / Effectifs employés

Productivité du capital = Valeur ajoutée / Dotations aux amortissements

Ces deux ratios décrivent la valeur créée par chaque salarié ou par les investissements réalisés par l'entreprise. Certains auteurs utilisent également le chiffre d'affaires par employé comme mesure alternative.

Enfin, d'autres mesures de l'efficacité sont utilisées dans des cas bien spécifiques (évolution des délais de livraisons, flexibilité de l'activité...).

- La rentabilité de l'activité. Plusieurs ratios financiers peuvent être mobilisés pour décrire cette dimension, comme le taux de marge calculé de la façon suivante

Taux de marge = Excédent Brut d'Exploitation / Valeur Ajoutée

Il est également possible d'utiliser le taux de marge nette, où l'on compare le résultat net de l'entreprise avec son chiffre d'affaires. D'autres indicateurs renseignent également sur la rentabilité de l'activité, tel le taux de rentabilité économique (nommé Return on Assets, ROA, en anglais).

Taux de rentabilité économique = Résultat Net / Actif Total de l'entreprise

Ce ratio connaît une variante également souvent mobilisée, à savoir le taux de rendement des capitaux propres, Return on Equity (ROE) en anglais.

Taux de rendement des capitaux propres = Résultat Net / Capitaux propres

Plus généralement, on peut dire que l'on peut observer le partage et la dynamique de la valeur ajoutée entre les différentes parties prenantes de l'entreprise : ses employés en suivant la part des salaires dans la valeur ajoutée, ses actionnaires et la firme elle-même à travers les montants réinvestis qui apparaissent dans les comptes sous le nom de capacité d'autofinancement.

- Le développement des ressources l'entreprise. Outre ses performances en terme de croissance, il est également important de mesurer dans quelle mesure l'entreprise prépare l'avenir, à travers un effort d'innovation et d'acquisition de nouvelles compétences. Dans ce domaine, les données utilisées par les chercheurs ne sont pas normalisées et dépendent des thématiques explorées. Certains utilisent le nombre de brevets déposés par les firmes dans un certain laps de temps. D'autres étudient l'amélioration de la qualité des produits, à travers le ressenti des utilisateurs... Malgré

ce caractère *ad hoc*, ces dimensions contribuent également à la perception des performances de l'entreprise, dans une vision dynamique.

Concernant les travaux existants, il est frappant de constater qu'en règle générale, les auteurs explorent une seule dimension de la performance des entreprises, à savoir leur rentabilité. Dans leur analyse de la littérature existante, Isaksen et al. (2011) décrivent à la fois la manière qu'ont les chercheurs de mesurer l'intégration verticale et les performances. Pour ces dernières, sur les douze études recensées, huit mobilisent des ratios de rentabilité financière (retour sur investissement, taux de rentabilité économique, taux de marge brute...), trois se basent sur les performances de titres en bourse et une sur une approche qualitative du succès de l'entreprise.

Parmi les travaux plus récents que nous avons identifiés, il semble qu'une plus grande diversité de critères soit retenue. Lu et Tao (2008) analysent ainsi la productivité du travail (rapport de la valeur ajoutée au nombre d'employés), le chiffre d'affaires, la part de marché et l'évolution des prix pratiqués par l'entreprise. De la même manière, Zhang (2013) explore quatre dimensions de la performance de firmes : la performance en termes de coûts (mesuré par le coût de production unitaire), de qualité (mesurée par le taux de conformité des produits), de livraisons (taux de retards) et de flexibilité (capacité à faire évoluer l'offre, les volumes produits et rythme de mise en marché de nouveaux produits).

Les problèmes de disponibilité des données expliquent en grande partie ces choix : sauf cas exceptionnel d'une étude approfondie présentant des indicateurs inédits, il est le plus souvent nécessaire de s'appuyer sur les données les plus communément disponibles sur les entreprises, et exploiter en priorité leurs comptes sociaux.

Section III. Intégration verticale et performances des entreprises mode-luxe

Après avoir mis en lumière les contraintes et les limites des tests visant à établir l'influence du degré d'intégration verticale sur les performances, nous allons à présent détailler notre approche en ce qui concerne les entreprises de la mode de luxe.

3.1. Spécification des modèles

Afin de mettre en évidence les liens entre intégration verticale et performances, nous avons utilisé des modèles de régressions linéaires, en estimant la relation entre les variables par la méthode des moindres carrés ordinaires. Nous aurions pu comme d'autres chercheurs utiliser la méthode des doubles moindres carrés, autrement dit utiliser des variables instrumentales afin d'éviter un éventuel problème d'endogénéité des données. Nous avons écarté ce choix pour plusieurs raisons :

- D'abord les instruments censés remplacer la variable centrale du modèle (le degré d'intégration verticale) sont très souvent imprécis et traduisent mal cette information.
- Ensuite, l'utilisation de ce type de modèles suppose que le nombre d'instruments utilisés doit être égal au nombre de variables explicatives présentes dans le modèle. En l'espèce, cela limiterait le nombre de variables que nous pourrions introduire.
- Enfin, une approche alternative existe : elle consiste à introduire des variables muettes (*dummies*) correspondant aux effets propres à l'entreprise ou à son secteur d'activité. Cette solution a notamment été adoptée par Zhang (2013) dans son analyse.

Cette analyse détaillée sur les performances n'a pas pu être menée sur l'ensemble des entreprises de notre échantillon, puisqu'elle réclame un niveau d'information important. Nous avons pu recueillir les données de 12 entreprises sur une période de 12 ans (2002-2013), soit 144 observations.

Plusieurs modèles ont été testés, étant donné que nous disposons de plusieurs mesures de performance pour les entreprises : en tout, ce sont 7 modèles économétriques que nous avons estimés, correspondant à 7 indicateurs de performance. Ces critères sont les suivants :

1. La croissance du chiffre d'affaires. Nous souhaitons en effet savoir si un recours plus important à l'intégration a pu permettre aux entreprises de mieux être à même de servir leur marché et la demande latente pour leurs produits. En disposant d'un meilleur contrôle sur leurs capacités de production, les firmes ont-elles mieux réussi à développer leur chiffre d'affaires ?

2. La croissance des effectifs. Cet indicateur nous informe sur la traduction en termes d'emploi d'une intégration croissante de la part des firmes.
3. Le chiffre d'affaires par salarié. Il s'agit clairement d'une mesure de la productivité de l'entreprise. Si cet indicateur augmente, cela signifie que les salariés sont de plus en plus à même de créer de la valeur pour l'entreprise. Un degré plus important d'intégration verticale peut avoir un impact favorable si l'entreprise est en mesure de faire preuve d'une plus grande efficacité par l'internalisation des *process* de production ou de distribution.
4. La croissance du chiffre d'affaires par salarié. Il s'agit d'une mesure en différentiel d'une année sur l'autre de l'indicateur précédent.
5. La valeur ajoutée par salarié. Couramment désigné sous le terme de productivité du travail, cet indicateur témoigne également de l'organisation plus ou moins efficace que peuvent adopter les entreprises.
6. Le taux de marge brute. Ce ratio compare la différence entre le chiffre d'affaires et le coût des ventes, rapportée au chiffre d'affaires. Il permet de mesurer la création de valeur opérée par l'entreprise, essentiellement grâce à sa marque. L'influence de l'intégration verticale peut être positive si par exemple une entreprise contrôle mieux son image de marque en assurant elle-même la fabrication et /ou la distribution de ses produits.
7. Le taux de rentabilité. Ce ratio est calculé en faisant le rapport du résultat de l'entreprise avec son chiffre d'affaires. Une nouvelle fois, l'intégration verticale peut contribuer à améliorer cet indicateur si elle permet une meilleure coordination interne pour la firme.

L'ensemble de ces variables sont des variables numériques continues.

Tableau 50 - Variables expliquées des modèles

Indicateur de performance	Mode de calcul
Croissance du CA	$(CA_n / CA_{n-1}) - 1$
Croissance des effectifs	$(Effectifs_n / Effectifs_{n-1}) - 1$
CA par salarié	$CA / Effectifs$
Croissance du CA par salarié	$(CA_{par\ salarié}_n / CA_{par\ salarié}_{n-1}) - 1$
Valeur ajoutée par salarié	$VA / Effectifs$
Taux de marge brute	$(CA - Coût\ des\ ventes) / CA$
Taux de rentabilité	$Bénéfices / Chiffre\ d'affaires$

Source : Delpal

Nous avons donc bâti des indicateurs permettant de traduire deux dimensions importantes de l'impact possible de l'intégration sur une entreprise. D'une part, l'impact qu'elle peut avoir sur le potentiel de croissance et de développement d'une firme et de son activité ; d'autre part, la plus grande efficacité qu'elle peut conférer aux entreprises par le contrôle plus poussé qu'elles ont sur leur chaîne de valeur.

Ces indicateurs ne permettent évidemment pas de traduire tous les effets potentiellement bénéfiques de l'intégration verticale, notamment en termes de qualité, de flexibilité, de rapidité de livraison... Mais comme nous l'avons vu, la traduction opérationnelle de ces performances ne peut reposer que sur des résultats d'enquêtes *ad hoc*, qui n'existent pas pour les maisons de luxe, traditionnellement très réticentes à communiquer sur leur fonctionnement interne.

Les variables explicatives de nos modèles sont au nombre de six. Dans le détail, nous avons introduit les variables suivantes :

- Le degré d'intégration verticale des entreprises, estimées par le ratio de la valeur ajoutée sur le chiffre d'affaires, ajusté des profits de l'entreprise. Nous ne reviendrons pas sur les imperfections de cette variable que nous avons déjà soulignées en détail. Cependant, il s'agit pour reprendre une expression célèbre du plus mauvais indicateur à l'exception de tous les autres. De plus, nombreux sont les auteurs qui utilisent encore cette mesure (notamment Isaksen et al., 2011) qui a le mérite d'être disponible pour la plupart des entreprises. Elle nous semble préférable aux mesures binaires employées par de nombreux chercheurs.
- La taille de l'entreprise peut également constituer une variable clé dans l'explication des performances dans la mesure où, comme nous l'avons montré précédemment, le secteur mode-luxe s'apparente à un oligopole à frange concurrentielle. Quelques grands leaders très performants constituent le noyau du secteur. Ils sont très profitables, sont spécialisés dans les activités à forte valeur ajoutée et contrôlent leur distribution. En périphérie de ce noyau, de multiples petites entreprises peinent à parvenir à la rentabilité.
- Le métier d'origine des entreprises. Comme nous l'avons dit précédemment, le fait pour une entreprise de s'être développée dans un premier temps dans l'univers du vêtement ou des accessoires a une influence importante sur sa façon de s'intégrer dans la filière. Les entreprises ayant commencé dans l'univers des accessoires ont plus de

chances de s'être intégrées au fil du temps, contrairement aux sociétés créées par exemple autour d'une activité de haute couture.

- Le métier dominant dans le chiffre d'affaires. Les mutations connues par de nombreuses entreprises en termes d'offre produit ont bien évidemment un impact certain sur leurs performances. Il est clair que la dynamique du marché des accessoires (maroquinerie, chaussures) a été sans commune mesure avec celui de l'habillement. De surcroît, la profitabilité associée à ces différentes activités est loin d'être similaire. Il est donc intéressant de comparer les performances des firmes nées dans le prêt-à-porter et qui se sont orientées vers les accessoires et celles qui sont restées dans leur métier d'origine.
- Une variable muette (*dummy*) correspondant à un identifiant pour chaque entreprise, de façon à isoler les éventuels effets individuels.
- Une variable muette prenant une valeur différente pour chacune des années afin d'isoler les effets de période.

Tableau 51 - Variables explicatives des modèles

Variables	Mode de calcul
Taux de valeur ajoutée ajusté	$(VA - \text{Profit}) / (CA - \text{Profit})$
Taille de l'entreprise	CA
Métier d'origine	Variable discrète (1 = PAP, Couture ; 2 = Maroquinerie, accessoires)
Métier dominant	Variable discrète (1 = PAP, Couture ; 2 = Maroquinerie, accessoires)
Dummy 1	Variable discrète prenant une valeur différente pour chaque entreprise
Dummy 2	Variable discrète prenant une valeur différente pour chaque année

Source : Delpal

3.2. Résultat des modélisations

Le logiciel d'analyse de données SPSS a été utilisé pour mener à bien ces tests. Tous les modèles estimés ne témoignent pas d'une significativité semblable : certaines dimensions de la performance apparaissent clairement déterminées par les variables explicatives utilisées, d'autres non.

Tableau 52 - Qualité de l'ajustement des différents modèles

Modèle	Variable expliquée	Qualité de l'ajustement		
		R ²	R ² ajusté	Seuil de significativité
1	Croissance CA	0,055	0,008	0,325
2	Croissance Effectifs	0,088	0,043	0,076
3	CA par salarié	0,641	0,625	0,000
4	Croissance CA par salarié	0,094	0,05	0,056
5	VA par salarié	0,563	0,543	0,000
6	Taux de marge brute	0,302	0,27	0,000
7	Taux de rentabilité	0,536	0,515	0,000

Source : Delpal

Deux premiers enseignements peuvent être tirés des sorties des modèles :

- D'abord, il apparaît que ce sont plutôt sur les mesures d'efficacité des entreprises qui sont pour partie déterminées par les variables introduites dans notre modèle, alors que les indicateurs traduisant la dynamique de l'activité ne sont aucunement influencés par la taille de l'entreprise, son secteur d'origine ou encore son degré d'intégration verticale. Nous allons revenir en détail sur ces résultats différenciés, qui nous semblent très intéressants.
- Ensuite, il semble que l'impact des différentes variables explicatives se fasse davantage sentir sur les ratios que nous avons calculés, plutôt que sur les taux de croissance des dites variables.

Le modèle 1, où la croissance du chiffre d'affaires constitue la variable expliquée, témoigne d'un très mauvais ajustement ($R^2 = 0,055$). Dans le détail, aucune des variables explicatives n'apparaît significativement déterminante sur les performances des entreprises prises sous cet angle. En d'autres termes, les entreprises, qu'elles soient grandes ou petites, issues de la mode ou des accessoires, intégrées verticalement ou non, peuvent connaître des croissances analogues de leur activité. Le fait est que nous avons bien identifié des modèles d'organisation différents qui assuraient aux entreprises des performances proches en termes de croissance du chiffre d'affaires. Par exemple, les entreprises Hermès (fortement intégrée) et Prada (faiblement intégrée) ont toutes deux jusqu'à une période récente connues des progressions importantes de leur chiffre d'affaires.

Le modèle 2, dont la variable expliquée est la croissance des effectifs, témoigne également d'un ajustement médiocre. Tout au plus peut-on signaler que la *dummy* relative aux effets individuels propres à chaque entreprise est significative, sous le seuil de 1%. Mais ce résultat est difficile à interpréter et l'ensemble de cette hypothèse doit être rejetée.

Le modèle 4, relatif à la croissance du chiffre d'affaires par salarié, connaît des résultats tout aussi insatisfaisants et aucun lien statistique significatif ne peut être établi avec les variables explicatives.

Venons-en à présent aux modèles présentant une significativité globale établie. Le modèle 3 cherche à établir l'impact des variables explicatives sur le niveau du chiffre d'affaires par salarié. Deux variables apparaissent principalement déterminantes sur le degré de performance des entreprises : en premier lieu leur taille, mais également leur métier d'origine. Nous retrouvons ici l'idée d'une structure de marché oligopolistique où les firmes les plus importantes connaissent une plus grande profitabilité. En ce qui concerne le métier d'origine, l'effet révélé par le modèle est négatif. Pour rappel, cette variable binaire prend la valeur 1 si l'entreprise a débuté dans le secteur de la mode, et 2 si elle était initialement présente dans le domaine des accessoires. Cette appartenance a pu évoluer au fil du temps et ne traduit pas le poids actuel de ces deux activités. Aussi, il serait erroné de croire que les marques présentes dans le secteur de l'habillement enregistrent des performances supérieures à leurs concurrentes. Les deux *dummies* possèdent également un pouvoir explicatif ; il est toutefois moins important. Il convient enfin de relever que le degré d'intégration verticale n'a aucun effet significatif sur cette variable.

Tableau 53 - Coefficients du modèle 3 (CA par salarié)

	β	Seuil de significativité
Tx VA ajustée	- 0,075	0,18
Taille (CA)	0,634	0,00
Métier d'origine	- 0,230	0,00
Métier dominant	- 0,085	0,36
Dummy 1 (entreprise)	- 0,269	0,01
Dummy 2 (période)	0,152	0,01

Source : Delpal

Le modèle 5 teste une variable proche de la précédente, à savoir la valeur ajoutée par salarié pour chaque entreprise. Cependant, les résultats apparaissent moins solides : seule la taille des entreprises et l'écoulement du temps possèdent un pouvoir explicatif significatif. L'explication du rôle de la taille de l'entreprise est la même que pour le modèle 3. Une nouvelle fois, le degré d'intégration verticale ne joue aucun rôle visible sur la performance des entreprises.

Tableau 54 - Coefficients du modèle 5 (VA par salarié)

	β	Seuil de significativité
Tx VA ajustée	- 0,016	0,799
Taille (CA)	0,243	0,006
Métier d'origine	- 0,070	0,339
Métier dominant	0,025	0,807
Dummy 1 (entreprise)	- 0,176	0,114
Dummy 2 (période)	0,580	0,000

Source : Delpal

Le modèle 6 parvient à mettre en évidence de multiples facteurs influençant le taux de marge brute affiché par les entreprises. Outre un effet individuel, il est en effet possible d'identifier un rôle positif du métier dominant, du degré d'intégration verticale et de la taille des entreprises, ainsi qu'un effet négatif du métier d'origine.

L'effet individuel et la taille des entreprises traduisent en toute vraisemblance la notoriété des marques détenues par les entreprises et leur capacité à créer de la valeur grâce à ce biais. Les entreprises dont l'activité dominante est la maroquinerie affichent également des performances supérieures en termes de marge brute, quand bien même elles étaient initialement présentes sur le marché de l'habillement (couture ou prêt-à-porter). Enfin, pour la première fois, le rôle du degré d'intégration verticale de l'entreprise apparaît statistiquement établi, et possède une influence indéniable (plus forte même que celle de la taille de l'entreprise) sur son taux de marge brute. Ceci semble prouver le fait que les entreprises de luxe qui contrôlent le mieux leur chaîne de valeur (de la fabrication à la distribution) sont davantage en mesure que les autres de différencier leur produit et de créer de la valeur aux yeux des consommateurs. Ce résultat est extrêmement important et justifie donc en partie le

recours croissant à l'intégration verticale de la part des grands leaders du secteur du luxe depuis des années.

Tableau 55 - Coefficients du modèle 6 (Taux de marge brute)

	β	Seuil de significativité
Tx VA ajustée	0,252	0,002
Taille (CA)	0,223	0,044
Métier d'origine	- 0,418	0,000
Métier dominant	0,501	0,000
Dummy 1 (entreprise)	0,539	0,000
Dummy 2 (période)	-0,098	0,203

Source : Delpal

Enfin, le dernier modèle testé (n°7) met en lumière l'influence des variables explicatives retenues sur le taux de rentabilité des activités. Une nouvelle fois, plusieurs effets croisés apparaissent. Assez étonnamment, seule la variable muette décrivant les aléas liés aux différentes périodes d'observation possède un effet positif sur le taux de rentabilité des entreprises. Toutes les autres variables significatives possèdent un impact négatif : le degré d'intégration verticale, la taille des entreprise, leur métier dominant... Ceci est d'autant plus surprenant que nous savons que les plus grandes firmes, dont le métier dominant est souvent l'accessoire et dont le degré d'intégration est plus poussé enregistrent d'une façon générale des performances supérieures à leurs concurrentes, notamment en ce qui concerne leur profitabilité.

Tableau 56 - Coefficients du modèle 7 (Taux de rentabilité)

	β	Seuil de significativité
Tx VA ajustée	- 0,256	0,000
Taille (CA)	-0,195	0,031
Métier d'origine	0,105	0,157
Métier dominant	- 0,407	0,000
Dummy 1 (entreprise)	- 1,031	0,000
Dummy 2 (période)	0,251	0,000

Source : Delpal

Cependant, nous allons à présent montrer que ce paradoxe n'est qu'apparent et que finalement l'effet de la taille, de l'intégration verticale et du métier dominant sont positifs. Commençons par établir que les grandes entreprises et les entreprises dépendant principalement du secteur des accessoires possèdent bien un taux de profit et un taux d'intégration verticale plus importants que les petites structures et celles spécialisées dans l'habillement. Pour ce faire, nous comparons les moyennes du taux de rentabilité et d'intégration de ces deux sous-groupes.

Tableau 57 - Moyenne des indicateurs au sein de l'échantillon

	Taux de rentabilité moyen (2002-2013)	Taux d'intégration moyen (2002-2013)
Métier dominant		
Mode	-20,44%	8,11%
Accessoires	-2,92%	28,7%
CA		
< 300 M€*	-19,91%	15,28%
>300 M€*	9,32%	26,57%

* Le chiffre de 300M€ comme limite entre les petites et les grandes entreprises a été choisi car il est proche de la moyenne constatée au sein de l'échantillon sur la période étudiée.

Source : Delpal

Sans surprise, les firmes les plus grandes et celles dont l'offre se compose principalement d'accessoires connaissent bel et bien une plus forte intégration et une meilleure rentabilité. Cela étant, concernant la rentabilité, il est intéressant de relever que la majeure partie des entreprises (à l'exception des grosses structures) ont connu un taux de rentabilité négatif sur la période étudiée. Il convient de rappeler que la dernière décennie a été marquée par un certain nombre d'évènements qui ont contribué à peser sur les performances des entreprises (11 Septembre, SRAS, crise des *subprimes*, crise de la zone Euro...). Aussi la rentabilité moyenne des firmes a été négative.

Il est dès lors logique que la variable expliquée étant négative, l'effet de la taille, du secteur d'origine des entreprise ou de leur degré d'intégration verticale soit lui aussi négatif. Les

coefficients étant pour cette raison négatifs, l'impact de l'intégration verticale sur le taux de rentabilité d'une entreprise nous semble bel et bien positif.

3.3. Discussion des résultats

Les résultats présentés s'avèrent intéressants à plus d'un titre :

- Nous avons pu mettre en évidence les conséquences des structures du secteur sur les performances des entreprises. Comme nous l'avons signalé, le fait que nous soyons face à un oligopole à frange concurrentielle se traduit par une dichotomie très nette entre firmes du noyau et de la périphérie. Nous montrerons dans le chapitre suivant que cette question est centrale aux yeux des pouvoirs publics et des filières de production, puisque le développement du secteur repose en grande partie sur un petit nombre de firmes. L'un des enjeux d'avenir est la capacité de l'Europe à faire naître de nouvelles marques aux côtés de ses grands leaders.
- Nous avons forgé l'hypothèse que l'intégration verticale répondait pour partie à l'objectif des entreprises de disposer de davantage de capacités de production pour faire face à une demande croissante. Cette hypothèse ne semble pas validée : l'intégration verticale n'est pas un passage obligé pour atteindre une croissance plus importante de son niveau d'activité. Autrement dit, les firmes, qu'elles soient intégrées ou non, ont pu connaître des taux de croissance analogue.
- L'intégration verticale possède un effet significatif sur la capacité des entreprises à générer une « survalueur » (exprimée dans notre modèle par leur taux de marge brute). Le plus fort est leur degré de contrôle de leurs activités en amont et/ou en aval (nous ne sommes pas en mesure de distinguer ces deux dimensions puisque nous nous sommes basés sur le taux de valeur ajoutée qui augmente aussi bien en cas d'intégration amont qu'en aval), le mieux elles seront en mesure de créer de la valeur aux yeux de leurs clients. Cela peut passer par une différenciation plus importante des produits via le regroupement des activités de création et de développement produit, ou tout aussi bien par un contrôle direct de la distribution de leurs produits par les marques qui est également un gage de création de valeur aux yeux du clients (meilleure gestion du service clients, force de vente formée et dédiée à la marque...).
- Enfin, l'intégration verticale a, avec d'autres variables, un effet sur la rentabilité des entreprises. Par l'intégration d'activités à forte valeur ajoutée dans l'amont ou la

distribution, les entreprises du luxe constituant l'oligopole du secteur accroissent encore leur avantage sur leurs concurrents. Il est de surcroît clair qu'un effet en retour des performances sur les structures du secteur contribue à diminuer la concurrence à laquelle doivent faire face les *insiders* du secteur.

Ces résultats vont dans le chapitre suivant être mis en perspective par rapport au passé et à l'avenir afin de comprendre quel est le devenir de cette stratégie d'intégration essentiellement appliquée par les leaders du secteur.

Nous mettrons également en lumière les enjeux qui se posent au secteur luxe-mode, notamment sous l'angle des pouvoirs publics et des filières de production. Comment peuvent-ils profiter au mieux du dynamisme des marques du secteur pour s'intégrer dans une chaîne de valeur globale ?

Conclusion du Chapitre 5

L'intégration verticale a donc bel et bien un impact spécifique sur différents types de performances (rentabilité, marge brute, chiffre d'affaires et valeur ajoutée par salarié). Nous l'interprétons comme une source d'efficacité productive pour les entreprises et un levier de création de valeur aux yeux des consommateurs. Il ne faut cependant pas oublier que cette stratégie est largement déterminée par le secteur d'origine de l'entreprise, ainsi que par sa taille, ainsi que nous l'avons vu dans le Chapitre 4.

Il est donc clair que l'intégration verticale, tant dans l'aval et que dans l'amont, constitue l'une des stratégies des leaders du marché, par laquelle ils accentuent leur domination sur leurs challengers. Par une plus grande visibilité et une meilleure gestion en *back-office*, les principales entreprises de l'oligopole créent des barrières à l'entrée (notoriété, réputation, économies d'échelles et coûts irrécupérables) qui limitent l'intensité concurrentielle à laquelle elles doivent faire face. Le chapitre suivant explore notamment les conséquences de cette stratégie et les met en perspective sur le long terme et à différents niveaux de la filière textile-mode-cuir.

Chapitre 6 : Perspectives d'évolution des pratiques industrielles dans l'univers du luxe

Introduction

Nous avons proposé dans les chapitres précédents des éléments d'explications à la fois théoriques et empiriques sur les raisons qui poussent les entreprises du secteur du luxe à s'intégrer verticalement. Le rôle de la taille des entreprises, de leur secteur d'origine et la rentabilité des activités intégrées jouent notamment un rôle déterminant dans ce choix. Cette stratégie répond à un double objectif de recherche d'efficience dans la production et de création de valeur aux yeux des consommateurs.

Cela étant, cette stratégie, qui s'est révélée pertinente dans un certain contexte, aura-t-elle encore à l'avenir sa raison d'être ? Cette question peut recevoir plusieurs types de réponses :

- En mobilisant la théorie économique et notamment les recherches de Stigler (1951) et celles des auteurs ayant pris part au débat qu'elles ont suscité. A partir d'un théorème énoncé par Adam Smith, Stigler a montré que le degré d'intégration verticale des entreprises peut varier au fil du cycle de vie de leur secteur d'activité. Nous présentons donc cette théorie et les discussions qui l'ont suivie dans la première section de ce chapitre. Nous souhaitons en effet évoquer le pouvoir prédictif de ce modèle qui nous semble, dans sa version initiale, mal rendre compte des évolutions observées. En effet, le marché du luxe a été marqué par une forte croissance au cours des dernières décennies, ce qui aurait dû causer dans l'optique de Stigler une désintégration progressive des entreprises ; or, l'évolution contraire a été mise en évidence dans ce travail.
- En analysant l'évolution des conditions de base du secteur du luxe. Quelle sera l'influence des dynamiques anticipées des filières de production et de la consommation sur le choix d'intégration des activités par les firmes du secteur ? Ce mouvement d'intégration va-t-il se poursuivre ou peut-on s'attendre à un retour en arrière sur ce plan ? Ces questions sont abordées dans la deuxième section.

Nous concluons ce chapitre en mettant en perspective les leviers de développement possibles pour encourager le dynamisme du secteur du luxe, mais aussi pour faire en sorte que la croissance connue par les grands donneurs d'ordres profite à l'ensemble de la filière luxe en Europe.

Section I. L'hypothèse de Stigler et les discussions qu'elle a suscitées

La question de l'évolution du degré d'intégration selon le cycle de vie d'un secteur d'activité occupe un pan spécifique dans la littérature économique. En tant que justification possible au degré d'intégration observé à un instant t , cette théorie est présentée aux côtés des arguments habituels (théorie des coûts de transaction, incertitude sur la demande...). Pourtant, force est de constater que comparé aux autres justifications avancées pour expliquer le degré d'intégration d'un secteur, l'effort de recherche concernant la question du cycle de vie a été bien moindre. Fontenay et Hogendorn fournissent plusieurs explications à cela : en faisant de la division du travail la pierre angulaire de son approche, Stigler se place en complet décalage par rapport aux autres justifications possibles à l'intégration verticale. En effet, la division du travail n'est pas une théorie que l'on peut valider ou non mais plutôt un principe permettant des gains d'efficacité, qui est communément admis par les économistes et pour ainsi dire jamais véritablement questionné. Dans les *surveys* les plus exhaustifs consacrés à l'intégration verticale, ceux de Perry (1989) et de Joskow (2010), cet argument occupe une place minime ou voit sa pertinence remise en question. Pourtant, les travaux consacrés à la question fournissent à certains égards un éclairage pertinent sur les mutations connues par l'industrie du luxe au cours des dernières décennies.

1.1 L'analyse de Stigler

Publié en 1951 dans le *Journal of Political Economy*, l'article de Stigler s'articule en quatre temps : après un rappel historique sur les origines de l'idée formulée par Adam Smith d'une limite au processus de division du travail, il propose une vision de l'entreprise comme un ensemble d'activités fonctionnant selon des fonctions de production à rendements croissants ou décroissants selon les cas. Il peut dans cette optique dégager des enseignements sur l'évolution du degré verticale des firmes et en tirer des conclusions plus générales sur le cycle de vie des différents secteurs.

Stigler commence par soulever un paradoxe lié à la proposition d'Adam Smith selon laquelle « *la division du travail est limitée par la taille du marché* ». En tenant compte des rendements croissants qui naissent de la division du travail (du fait d'une plus grande spécialisation du travail et des machines utilisées, qui permettent d'obtenir une production plus importante en utilisant moins de facteurs de production), et face au développement conséquent de la plupart des marchés, chaque secteur devrait sur le long terme se trouver en situation de monopole. En

effet, une plus grande division du travail devrait à terme donner aux firmes installées un avantage compétitif sur leurs concurrents, lié à une plus grande efficacité. Dès lors, soit ce théorème est vrai et nous devrions assister à l'émergence de monopoles dans tous les marchés en développement, soit il est faux et une situation de concurrence devrait dominer.

Stigler rappelle la manière dont les différents auteurs ont tenté de lever ce paradoxe. Marshall a ainsi mis en lumière trois arguments qui permettraient de concilier le principe de rendements croissants liés à la division du travail et l'existence de situations de concurrence. Ces trois arguments sont l'existence de sources d'économies communes à l'ensemble d'un secteur voire d'une économie qui permet aux entreprises de « rester dans la course », la possibilité de défaillance des entrepreneurs - bien qu'ils soient compétents - sur le long terme et enfin l'existence pour chaque entreprise d'un monopole partiel, argument qui s'apparente à la mise en évidence d'une forme de concurrence imparfaite.

Pendant des décennies, l'existence de fonctions de production à rendements croissants a été négligée par les économistes, soucieux de constituer une théorie de l'équilibre général. Seul Young (1928) a tenté, d'après Stigler, de revenir sur cette théorie, sans en lever toutes les ambiguïtés.

Stigler commence par affirmer que l'ensemble des opérations d'une firme ne sont pas régies par une fonction de production unique mais que ces différentes actions (achat de matières, transformation des matières et produits semi-finis puis en produits finis, distribution...) donnent lieu à des fonctions de coût différentes. Il note ensuite que certaines de ces opérations sont soumises à des rendements croissants, d'autres connaissent des fonctions à rendements décroissants, d'autres en forme de U... La question est dès lors de savoir s'il est possible à une entreprise de se concentrer uniquement sur les activités à rendements croissants pour devenir un monopole. Cette évolution est possible si le développement du marché permet à la firme de profiter de ces rendements. Lorsque le marché est trop étroit, la possibilité de l'existence de firmes spécialisées sur une activité trop restreinte peut en effet être mise en cause. A titre d'exemple, dans une industrie naissante, la production de machines spécialisées sur de nouvelles fonctions sera trop faible pour être assurée par des entreprises dédiées à ce métier. Ce seront donc les fabricants de produits finis qui assureront cette fonction. Mais avec le développement du marché, les entreprises auront tendance à abandonner certaines fonctions et de nouveaux acteurs émergeront pour servir cette demande devenue suffisante pour assurer une activité pérenne. Avec la croissance de leur marché, les entreprises suivront donc une logique de désintégration verticale.

Stigler construit donc un cycle de vie des secteurs et détaille son impact sur le degré d'intégration verticale des entreprises :

- Dans les industries naissantes, les entreprises ne trouvent pas de matières premières ou de composants adaptés et les produisent elles-mêmes ; parfois elles doivent même assurer la distribution de leurs produits, faute de distributeurs spécialisés ou désireux de proposer leurs produits. Dès lors, ces entreprises affichent un degré d'intégration verticale important.
- Dans les secteurs parvenus à maturité, la fourniture de matériels, la formation de la main d'œuvre, la communication ou la distribution des produits deviennent des activités suffisamment importantes pour être confiées à des entreprises spécialisées. Dans ce contexte, les firmes ont donc tendance à être faiblement intégrées.
- Enfin, dans les secteurs en déclin, la disparition de certaines firmes et d'une partie de leur écosystème (fournisseurs, prestataires de services...) conduit les entreprises survivantes à réintégrer certaines fonctions auparavant externalisées. Une hausse du degré d'intégration des firmes est donc observée dans ce contexte.

Pour illustrer ce mouvement, Stigler mobilise l'exemple du secteur des machines textiles en pointant que les premières filatures de coton avaient développé leurs propres ateliers afin de construire et de réparer leurs machines. Puis avec le déclin du secteur, les entreprises spécialisées dans les machines textiles se sont diversifiées vers d'autres types de textiles ou de matériaux, comme le papier par exemple.

En conclusion, Stigler pointe qu'il n'est pas forcément nécessaire de bâtir une théorie spécifique pour comprendre l'intégration verticale, et qu'une théorie du fonctionnement de l'entreprise suffit. Ce type de théorie explique les relations d'une firme à son environnement et englobe par conséquent les relations verticales, qui n'ont pas réellement de spécificité dans ce cadre théorique. En revanche, il considère que si l'on cherche une explication au degré d'intégration verticale des entreprises, le théorème de Smith constitue un élément d'explication incontournable.

1.2 Les discussions de cette approche

L'analyse de Stigler occupe une place particulière dans le corpus théorique consacré à l'intégration verticale. Comme nous l'avons dit précédemment, celui-ci a été au cours des dernières années dominé par les discussions portant sur la théorie des coûts de transaction, ainsi que dans une moindre mesure celle des contrats incomplets et des ressources de l'entreprise. Un nombre assez limité de chercheurs ont exploré ou tenté de valider empiriquement l'hypothèse de Stigler.

Le débat a récemment resurgi entre d'une part Langlois (2003) et d'autre part Lamoreaux et al. (2002, 2004). Le premier, s'inspirant à la fois de l'hypothèse de Stigler et des travaux de Chandler (1977, 1990), propose un séquençage des différentes périodes du capitalisme managérial. La perspective n'est plus ici celle du degré d'intégration d'une firme particulière, mais la tendance des entreprises dans l'ensemble de l'économie à internaliser ou externaliser plus ou moins leur processus de production. Sa thèse est que l'organisation des entreprises a été marquée par trois périodes très distinctes :

- L'âge de la « main invisible », qui s'est clos à la fin du XIX^{ème} siècle, et pendant lequel les entreprises se coordonnent principalement par le marché.
- L'âge de la « main visible des managers » (pour reprendre l'expression de Chandler, 1977), qui dure environ un siècle, des années 1880 aux années 1990. Comme l'a montré Chandler, des mutations d'ensemble, notamment dans la sphère des transports et des communications et la croissance des marchés induite, ainsi que l'apparition de produits plus complexes ont permis l'émergence de grandes firmes verticalement intégrées plus efficace, à un certain point, que les entreprises ayant recours au marché.
- Enfin, il définit la période dans laquelle nous nous trouvons depuis lors comme celle de la « main évanescence » (The Vanishing Hand). L'émergence d'autres moyens de coordination, notamment via les TIC, ainsi que l'extension continue des marchés, l'intégration croissante des économies du monde, conduisent les entreprises à ne plus privilégier le contrôle hiérarchique et à recomposer leurs chaînes de valeur de façon complexe afin de gagner en efficacité.

De leur côté, Lamoreaux et al. (2002, 2004) font le constat que la théorie de Chandler a besoin d'une remise à jour car les grandes firmes ne sont aujourd'hui d'après eux plus aussi performantes et adaptées aux conditions actuelles, et souvent beaucoup moins intégrées que par le passé. Ils critiquent l'utilisation que Langlois fait du théorème de Stigler peu

transposable d'une firme individuelle à l'ensemble de l'économie. En effet, à un instant t , de nombreuses industries sont déclinantes tandis que d'autres sont en phase de croissance, ce qui aura des implications différentes en termes de degré d'intégration, d'après ledit théorème. De plus, ils jugent son approche trop déterministe, en ce sens qu'il juge que la période de la main visible n'est qu'une pause dans le développement logique de l'économie et que l'aboutissement du mouvement d'ensemble dans l'organisation des entreprises au cours des siècles est le recours croissant au marché.

1.3. Tests et validations empiriques

La validation empirique et les fondements mêmes de l'analyse de Stigler ont été discuté pendant des décennies et les travaux statistiques menés notamment par Tucker et Wilder (1977) ou Lévy (1984) confirment dans l'ensemble la vision de Stigler, au point que Coase déclarait en 1991 que « *le professeur Stigler ne nous mène pas très loin, mais il nous conduit jusqu'au point où nous en sommes arrivés* ». Seul le travail de Stuckey (1983) sur l'industrie de l'aluminium semble contredire la théorie du cycle de vie de l'industrie. EN effet, alors que leur marché se développe fortement, les firmes du secteur de l'aluminium affichent un degré d'intégration croissant sur la période analysée. Cela tient d'après Stuckey à la volonté des entreprises de créer de nouveaux usages pour leurs produits, ainsi qu'à l'existence d'une possibilité de différenciation qui génèrent des rentes que les entreprises absorbent en s'intégrant vers l'aval.

Fontenay et Hogendorn (2005) ont publié une série d'articles dédiés aux origines et au développement de l'idée que le cycle de vie d'une industrie a une influence sur le degré d'intégration verticale des firmes qui y sont présentes. Ces auteurs pointent de surcroît un regain d'intérêt pour le théorème de Stigler, en citant notamment les travaux de Yang (2001), de Becker et Murphy (1992), de Robertson et Alston (1992)...

Les auteurs assignent deux objectifs à leurs travaux. D'une part ils souhaitent mettre en perspective les apports des travaux de Stigler, notamment par rapport à l'intuition initiale d'Adam Smith et à la première tentative de réintroduction de celle-ci dans la théorie économique entreprise par Allyn Young dans son article de 1928, et de revenir sur la genèse de l'argument relatif à la division du travail. D'autre part, ils souhaitent bâtir une nouvelle grille, hors du cadre néo-classique qui a servi à Stigler, afin de lever les problèmes soulevés par son analyse.

Les auteurs reconnaissent que l'apport le plus important de Stigler réside dans sa vision de l'entreprise, qui est assez complémentaire de celle proposée par Coase. Cette dernière mobilise les coûts de transaction internes et externes comme facteur explicatif des frontières de la firme ; Stigler, pour sa part, met l'accent sur les caractéristiques techniques des différents processus de production dans lesquels la firme est engagée. Dans les deux cas, c'est le différentiel en termes de compétitivité entre la firme et son secteur d'activité qui va déterminer l'intégration ou l'externalisation des différentes activités.

Pour autant, l'approche des deux auteurs sur l'intégration verticale est sensiblement différente en ce sens que contrairement à la logique néo-classique, Stigler considère que les entreprises d'un secteur émergent sont verticalement intégrées (puisqu'elles produisent souvent leurs propres machines ou inputs). Ceci est vrai dans une vision *ex post* lorsque des spécialistes de ces différentes activités ont pu apparaître du fait du développement du marché. Mais dans le cadre statique du modèle de Coase, ces firmes ne seraient pas considérées comme verticalement intégrées. Autrement dit, comparée à d'autres approches de l'intégration verticale, telles que celle de Williamson dérivée de Coase ou les approches néo-classiques traditionnelles, l'apport majeur de la théorie de Stigler est que celle-ci permet de raisonner de façon dynamique, à plusieurs moments distincts.

Puis Fontenay et Hogendorn proposent de reformuler ce que recouvre cette notion de division du travail, génératrice de rendements croissants, qui sont souvent confondus avec le concept d'économies d'échelles. Pour eux, la division du travail au sein d'un secteur se déroule en deux temps. Durant ce processus, les entreprises génèrent peu à peu des nouveaux facteurs de production (main d'œuvre plus spécialisée ou qualifiée, nouvelles machines...). Ces facteurs de production ne sont pas génériques mais développés spécifiquement pour la nouvelle activité, ce qui leur assure des gains de compétitivité et des rendements supérieurs à ceux de la précédente forme d'organisation.

Cette définition leur permet de rapprocher le cycle de vie d'un secteur en termes d'intégration verticale avec le cycle de l'innovation dans une industrie. Ainsi qu'ils l'écrivent, « *the vertical integration framework we consider is bounded by the division of labor that is fully embedded within the process of innovation* » (« le modèle d'intégration verticale que nous considérons est limité par la division du travail qui s'intègre pleinement dans le processus d'innovation »). Les auteurs voient de fait la division du travail comme une source d'innovation par l'émergence de nouveaux procédés (nouvelles machines ou inputs) et d'une main d'œuvre plus spécialisée.

Fontenay et Hogendorn définissent dès lors la force qui conduit les entreprises à rechercher une division du travail plus importante : celles-ci se doivent d'innover pour entrer sur un marché ou rester dans la compétition, selon qu'il s'agit d'un nouvel entrant ou d'une firme installée. Ces ajouts à la théorie de Stigler permettent de répondre à certaines limites de son modèle et de fournir des éléments d'explication à deux niveaux : celui de la dynamique globale d'un secteur en termes d'intégration verticale et celui de la firme.

De son côté, David Levy (1984) s'est attaché à valider empiriquement le théorème de Stigler. Il a ainsi testé statistiquement une relation entre le degré d'intégration verticale de chaque secteur à chaque période de temps avec la taille moyenne des entreprises qui y sont présentes, la croissance du marché et la concentration du secteur sur les mêmes intervalles temporels. Les données utilisées datent de 1963 et 1972 et sont issues des publications « Census-Link », au niveau des entreprises puis consolidées en suivant une nomenclature sectorielle. Le degré d'intégration verticale a été estimé à travers le taux de valeur ajoutée (Valeur ajoutée / Chiffre d'affaires). La taille des entreprises a été calculée en divisant le CA hors taxe de chaque secteur par le nombre de firmes présentes (il s'agit donc d'un chiffre d'affaires moyen). La croissance de la demande a été approchée par le taux de croissance des ventes de chaque secteur entre les deux périodes. Enfin, la concentration de chaque secteur est estimée par un indice de concentration. Levy pense que la taille des entreprises devrait avoir un effet négatif sur le degré d'intégration d'un secteur car les grandes sociétés ont une forme de désincitation à l'intégration du fait des coûts de contrôle additionnels qu'elle peut générer. Il fait également l'hypothèse que l'intégration sera supérieure dans les secteurs où la demande croît fortement, dans la mesure où les firmes cherchent à y réduire les coûts d'information. Il faut ici lever une ambiguïté qu'ont déjà pointée d'autres chercheurs : il a été montré que la taille du marché importe plus que sa croissance lorsqu'il s'agit de caractériser la maturité d'un secteur. De surcroît, les industries émergentes sont souvent plus dynamiques que les secteurs traditionnels et d'après l'hypothèse de Stigler, elles sont aussi plus fortement intégrées verticalement. Enfin, la concentration d'un secteur devrait avoir un effet positif sur le degré d'intégration d'un secteur.

Finalement, ses hypothèses apparaissent validées dans son modèle et les résultats conformes à ses attentes. Cependant la variance des coefficients est très élevée, témoignant d'effets propres à chaque secteur que ce modèle n'a pas été en mesure de bien prendre en compte.

Citons enfin l'article de Walter Elberfeld (2002) qui reconsidère également l'analyse de Stigler dans le cadre d'une analyse néo-classique. Elberfeld propose un modèle de marché

constitué de deux oligopoles successifs à deux étapes de la production. Contrairement à Stigler qui suppose une libre entrée et sortie des entreprises d'un secteur, Elberfeld propose plusieurs hypothèses quant à la capacité des acteurs à pénétrer une industrie. Ses conclusions rejoignent en partie celles de Stigler : si l'on fait l'hypothèse que l'entrée sur les marchés est libre, le degré d'intégration verticale d'un secteur diminue avec la taille du marché conformément au cycle de vie défini par Stigler. En revanche, si les entreprises présentes dans l'amont sont en nombre limité ou qu'elles mettent en œuvre une entente, le degré d'intégration verticale du secteur augmente avec la taille du marché. Elberfeld explique ce résultat contraire à la plupart des validations empiriques par le fait que ces analyses sont menées sur un ensemble de secteur aux structures très variables et que les barrières à l'entrée et la nature de la concurrence y sont rarement prises en considération.

L'ensemble de ces résultats peuvent sembler contradictoires et leurs implications quant à la dynamique propre à l'industrie du luxe ne sont pas univoques. Dans la section suivante, nous mettons en évidence la situation paradoxale des entreprises du secteur en vertu de leur histoire et du rapport complexe entre industries de la mode et du luxe.

Nous en tirons un certain nombre d'enseignements relatifs au devenir de la stratégie d'intégration mise en œuvre par les grands leaders de l'industrie du luxe.

Section II. Quels enseignements pour l'industrie du luxe ?

Nous avons précédemment mis en évidence une progression générale du degré d'intégration verticale des entreprises du secteur luxe-mode, mouvement particulièrement visible chez les grands leaders du secteur. Ce mouvement n'est pas qu'une réponse à un affaiblissement de la filière productive, car ainsi que nous l'avons montré, les firmes ont procédé à des acquisitions ou ont internalisé le plus souvent les activités les plus dynamiques et externalisé les moins rentables.

Ainsi que nous venons de le voir, deux forces influencent le degré d'intégration des firmes d'un secteur à un moment donné :

- En premier lieu, leur capacité à trouver dans leur environnement des fournisseurs de biens intermédiaires répondants à leurs attentes. Ces fournisseurs peuvent ne pas être présents sur le marché faute de débouchés suffisants dans une industrie naissante ou en déclin. La dynamique du marché et des filières productives sont donc des éléments de compréhension essentiels.

- De plus, la structure de marché et la capacité des acteurs à entrer et sortir d'un secteur jouent également un rôle important. Par exemple, une structure oligopolistique peut s'accompagner d'un degré d'intégration verticale croissant dans un marché en développement, sous certaines conditions.

Nous allons donc explorer dans les sous-sections suivantes la dynamique de l'environnement des entreprises et revenir brièvement sur la structure de marché que nous avons précédemment décrites afin d'en tirer des conclusions sur la dynamique à venir du secteur du luxe en termes d'intégration verticale. Puis, nous analyserons les implications de ce mouvement en termes de politique économique et de soutien à la filière mode et luxe.

2.1. L'évolution de l'environnement et ses conséquences

Il convient d'analyser les perspectives à venir en termes de maturité de la demande et du marché, ainsi que la dynamique des filières productives, afin de comprendre quels sont les facteurs influençant le degré d'intégration des entreprises du luxe et si la tendance observée d'une intégration croissante va se poursuivre à l'avenir.

La première question à laquelle nous devons répondre concerne le stade de développement du marché du luxe. Ce marché est-il en croissance, à maturité ou en déclin ? Force est de constater que bien que les entreprises qui y sont présentes existent parfois depuis plusieurs siècles, ce marché est en phase de croissance. De façon assez étonnante même, car pendant des décennies, les produits de luxe sont restés l'apanage d'une petite minorité de clients, et les entreprises qui les proposaient des PME voire des TPE. Selon les chiffres de la Fondation Altagamma, qui font référence, la taille du marché de produits de luxe était de 77 milliards d'euros en 1995, contre 249 milliards en 2016. Et si l'on s'intéresse aux produits concernés par notre analyse, à savoir la mode et les accessoires en cuir, leur consommation est passée respectivement de 51 et 32 milliards d'euros en 2006, à 57 et 75 milliards d'euros soit des taux de croissance annuels moyens de 1 et 9 %.

Si l'on prend l'exemple d'Hermès, l'entreprise est passée de 715 millions de francs de chiffre d'affaires (109 millions d'euros) en 1984 à plus de 5 milliards d'euros en 2016, soit un taux de croissance annuel moyen de 13 %. Les débouchés ouverts aux entreprises se sont décuplés à travers l'influence de plusieurs facteurs :

- L'ouverture croissante des marchés et la diminution très nette des barrières tarifaires ou non tarifaires aux échanges. Les entreprises du luxe ont une capacité de plus en plus grande à être directement présentes sur la plupart des marchés mondiaux sans intermédiaire et à développer leurs activités comme elles le souhaitent. Connaissant leur volonté de contrôler le plus étroitement possible leur chaîne de valeur, pour des raisons évidentes de préservation de leur rente de marque, cette évolution a eu un impact significatif sur le développement des entreprises du secteur.
- Une extension géographique et sociale des populations en mesure de consommer des produits de luxe. Outre la présence des entreprises dans des territoires jusqu'alors peu consommateurs de produits de luxe, la massification de ce marché à l'échelle du globe a été mise en évidence (Silverstein et Fiske, 2003). Cet élargissement de la cible de clientèle ne passe pas nécessairement par une volonté de démocratisation des produits de luxe de la part des acteurs (Marseille, 1999), mais plutôt par un élargissement de leurs gammes de produits vers des déclinaisons plus accessibles en termes de prix. Ce développement du marché s'explique également par l'entrée dans la société de consommation de pays très peuplés (Chine et Inde notamment), ce qui constitue une évolution inédite pour l'industrie du luxe. Le déplacement du centre de gravité de l'économie mondiale des pays développés vers les pays dits émergents et la dynamique de la répartition des richesses qui en a résulté n'ont pas été sans conséquences sur le marché, à la fois en termes qualitatifs (nouveaux comportements des clients) et quantitatifs (base de clientèle).
- Outre cet élargissement de la clientèle pouvant potentiellement consommer des produits de luxe, l'offre elle-même a connu un développement important vers de nouvelles catégories de biens concernés par une déclinaison dans l'univers du luxe. Au regard des études menées sur la consommation mondiale de produit de luxe, il apparaît que des offres de luxe existent dans la quasi-totalité des catégories de biens de consommation (alimentaire, transport, voyages, nouvelles technologies...). Qui plus est, certaines extensions de gammes ont clairement pour objectif de toucher une clientèle dite « aspirationnelle », qui ne consomme pas régulièrement des produits de luxe. La taille globale du marché du luxe a eu donc progressé en conséquence.
- De surcroît, les entreprises ont multiplié les circuits de distribution pour leurs produits, ce qui a leur a donné davantage de visibilité et d'accessibilité pour les consommateurs. En parallèle de la densification de leur réseau de distribution physique, via l'ouverture de nouvelles succursales de distribution, les firmes affichent une présence croissante

dans la distribution en ligne, notamment par le développement de leurs sites e-commerce. Il convient également de signaler le poids important du « *travel retail* », c'est-à-dire la vente en aéroport et lieux de transit. L'accroissement massif du nombre de voyageurs et de touristes a pu constituer un facteur de développement important pour l'activité des entreprises du luxe.

A première vue, le marché du luxe n'a pas fortement souffert de la dégradation de la conjoncture mondiale consécutive à la crise des *subprimes*, puis aux difficultés de la zone euro. Pourtant, il est désormais clair que les crises économiques font profondément évoluer les comportements des consommateurs, ce qui est notamment le cas de la crise actuelle. Flatters et Willmott (2009) ont ainsi défini les nouvelles valeurs du consommateur d'après la crise des subprimes. Quatre tendances de consommation semblent à leurs yeux avoir le vent en poupe : une recherche de simplicité dans les produits et l'acte d'achat ; une attention plus grande à l'éthique d'entreprise ; une plus grande frugalité dans les dépenses ; une moindre fidélité aux marques et enseignes. A contrario, plusieurs autres mouvements semblent avoir connu un coup d'arrêt, parmi lesquels la consommation verte et la consommation éthique. En un mot, les consommateurs ont, du fait de la crise, dû acheter plus intelligemment, soit en étant attentifs à leurs dépenses soit en prenant plus de distances avec les offres dont la valeur immatérielle est jugée trop déconnectée de la valeur matérielle.

En ce qui concerne plus spécifiquement les consommateurs de produits de luxe, la plupart des pratiques se sont vérifiées dans les faits, particulièrement sur les marchés dits « matures » (Europe, Etats-Unis, Japon). En premier lieu, l'attrait plus grande pour une certaine simplicité des produits est semble-t-il bien documenté³². Il peut s'agir à la fois d'une réponse à un contexte où l'affichage de signes ostensibles de richesse est moins accepté socialement. Cependant, cette vision est battue en brèche par Nunes, Drèze et Han (2011), qui ont établi à partir d'une analyse de la maroquinerie des marques Gucci et Louis Vuitton avant et pendant la crise que les produits commercialisés après son déclenchement témoignaient d'une plus forte prééminence de ces marques. Autrement dit, la crise n'a pas conduit ces entreprises à proposer des pièces qui leur seraient moins facilement attribuables pour s'adapter à un mode de consommation moins ostentatoire. Il faut néanmoins relativiser ce constat en rappelant que la clientèle du luxe est plurielle et que les deux marques analysées s'adressent à une typologie particulière de consommateurs.

³² Voir notamment Carine Bizet « Le triomphe du minimalisme », *Le Monde*, 01/10/2012 ; Suzy Menkes « Minimalist matters ; In Milan » *International Herald Tribune*, 23/09/2012 ; Nicola Copping « Farewell frivolity ; Minimalism is a sartorial riposte to an era of conspicuous consumption », *Financial Times*, 25/09/2010 ; Nicola Copping « A return to simplicity in message », *Financial Times*, 23/09/2010.

Nous avons donc davantage affaire à des évolutions de la consommation en termes qualitatifs, plus que quantitatifs. Néanmoins, cette maturité croissante des consommateurs, notamment issus des pays émergents, a bien des conséquences sur l'activité. Ainsi, d'après les données de marché fournies par Altagamma, la maroquinerie n'est plus la catégorie de produit la plus dynamique, et est désormais devancée par la chaussure. Ainsi, le sac à main, qui constitue l'un des signes les plus visible et identifiable du statut social d'un individu, ne semble plus autant qu'avant susciter le désir des consommateurs. Alors que durant des décennies la maroquinerie a constitué l'aiguillon du marché et la source principale de rentabilité des entreprises, cet état de fait semble être remis en question. L'étude récemment publiée par Exxane-BNP Paribas va dans ce même sens, en pointant la concurrence de plus en plus forte que rencontrent les leaders de ce segment de marché.

Nous pourrions donc dans un proche avenir assister à la fin d'un cycle qui a porté le secteur du luxe depuis les années 1980. En effet, la maroquinerie a constitué la clé de voute d'un édifice complexe mis en place par les grands leaders du luxe et qui repose sur la forte rentabilité permise par ce produit et le contrôle des marges sur l'ensemble de la chaîne de valeur (de la tannerie à la distribution au détail). Les changements observés dans l'attitude des consommateurs pourraient donc potentiellement avoir un impact sur les stratégies industrielles des acteurs, qui ont massivement investi dans le contrôle de leur activité maroquinerie.

Malgré ces signaux émergents, il faut souligner en termes quantitatifs l'élargissement du marché du luxe à l'échelle globale. Il est possible d'en conclure que l'industrie du luxe est dans une phase de développement important, qui devrait donc en théorie s'accompagner d'un moindre degré d'intégration verticale des entreprises qui y sont présentes. Or, deux éléments expliquent que l'on observe au contraire une progression du taux d'intégration des firmes :

- D'abord, l'industrie du luxe s'intègre dans des secteurs d'activité, tels que l'habillement ou le cuir, qui font face à de profondes mutations et à un affaiblissement de l'outil industriel en Europe. Or, dans une situation où les firmes ont des difficultés à trouver des fournisseurs répondant à leurs attentes, la théorie de Stigler stipule bel et bien qu'elles auront tendance à s'intégrer verticalement. C'est là l'un des paradoxes de l'industrie du luxe de constituer un îlot de dynamisme dans une filière touchée par une crise durable.
- Ensuite, la structure de marché propre à l'industrie du luxe se rapproche d'un oligopole à frange concurrentielle, où des firmes installées puissantes bénéficient de

barrières à l'entrée de diverses natures (renommée, réputation, visibilité, efficience productive), tandis que les nouveaux entrants potentiels doivent faire face à une situation de concurrence et ne dégagent aucune profitabilité. Dans un tel contexte, les travaux suivants ceux de Stigler pointent également la possibilité de voir le degré d'intégration des firmes progresser avec la taille du marché, étant donnée la difficulté des nouveaux entrants à s'établir. L'extension de la demande ne profite donc essentiellement qu'aux acteurs installés.

Analysons en détail chacun de ces deux points. Premièrement, en ce qui concerne l'état des filières de production, il apparaît clairement que l'implication croissante des entreprises du luxe dans la sphère productive n'a pas eu un effet massif de retournement sur les effectifs employés dans l'ensemble des secteurs d'activité. Si le secteur de la fabrication d'articles de voyages, autrement dit la maroquinerie, a connu une progression régulière de ses effectifs en lien avec la volonté des deux grands leaders du secteur (Louis Vuitton et Hermès) de développer une fabrication *Made in France*, le reste de la filière cuir n'a par exemple pas profité du dynamisme des marques françaises.

Ainsi, d'après le tableau suivant, les effectifs présents dans l'industrie du tannage des cuirs n'a progressé qu'en toute fin de période. L'industrie de la chaussure poursuit quant à elle son érosion de façon continue.

Tableau 58 - Evolution des effectifs dans la filière cuir en France (Equivalents Temps Plein)

	Apprêt et tannage des cuirs	Fabrication d'articles de voyage, de maroquinerie et de sellerie	Fabrication de chaussures
1997-2002	- 1,2%	+ 3,6%	- 7,4%
2002-2007	- 6,1%	+ 0,7%	- 13,8%
2007-2012	+ 2,9%	+ 3,8%	- 6,6%

Source : INSEE, Enquêtes EAE et ESANE

Comme nous l'avons montré dans le chapitre 4, les entreprises du luxe se sont plutôt intégrées dans les activités les plus dynamiques et à plus forte rentabilité, et affichent une présence moindre dans les secteurs moins rémunérateurs. Ce n'est que dans des cas extrêmes, où un maillon stratégiques de la chaîne d'approvisionnement s'affaiblie et fait courir un risque aux

firmes que celles-ci font le choix de l'intégration. C'est bien ce qui est en train de se passer dans l'univers du tannage des cuirs.

Si l'on croise la dynamique de la demande, qui tend à donner un rôle moins prépondérant à la maroquinerie, et l'état de la filière, où la sécurisation des maillons stratégiques semble d'ores et déjà opérée, il semble que le mouvement d'intégration auquel nous avons assisté doive se ralentir dans les années à venir. En effet, face à une demande moins dynamique, les entreprises tendront à employer leur outil de production à pleine capacité avant de renforcer leurs positions. Face à des perspectives de marché moins lisibles, il est probable qu'un certain attentisme de fasse jour. Qui plus est, il nous semble peu probable que les entreprises changent radicalement de modèle économique et internalisent un univers de produit moins rentable que celui de la maroquinerie. Si l'on prend l'exemple de la chaussure, dont la demande a pourtant fortement cru au cours des dernières années, il est très net que le choix des entreprises a été de s'appuyer sur des fabricants externes. Ceci tient à la moindre rentabilité de cette activité qui s'apparente à celle du prêt-à-porter car elle en partage les inconvénients : forte saisonnalité des produits, faible taux de produits reconduits, question des barèmes de taille... Autant d'éléments qui complexifient le processus de production et minimisent les possibilités de réaliser des économies d'échelle.

Le second point éclairant concernant la dynamique de l'intégration verticale dans l'industrie du luxe est la structure de marché de celle-ci. L'existence d'un oligopole, constitué par les firmes dominantes du marché, qui est protégé des nouveaux entrants par différents types de barrières à l'entrée (visibilité liée à leur réseau de distribution, notoriété liée à leurs investissements en marketing, performances liées à leur contrôle de la chaîne de valeur) nous semble expliquer l'importance croissante de quelques entreprises au sein du secteur, situation qui a pour corollaire les difficultés des acteurs émergents.

De fait, il nous semble important de souligner l'existence de deux modèles économiques très différents et qui caractérisent les acteurs des deux groupes. Schématiquement, les leaders du marché possèdent trois caractéristiques :

- Ils sont souvent intégrés en amont et en aval,
- Leur activité est dominée par les accessoires de mode (maroquinerie) ou par la mode masculine,
- Leurs ventes sont en grande partie réalisées auprès de la clientèle issue des pays émergents, que cela soit dans leurs pays d'origine ou à l'étranger.

Ces trois traits expliquent en grande partie leurs fortes performances et le renforcement de leur avance sur leurs concurrents. En effet, ils tirent partie de la croissance des marchés mondiaux les plus dynamiques, sont positionnés sur des produits où les économies d'échelle sont rendues possibles par un taux important de produits et de matières reconduites d'une saison à l'autre, et enfin cumulent les marges sur l'ensemble du processus productif.

Leur réputation et leur présence ancienne sur le marché conduit les consommateurs à se tourner vers des produits « icônes », existant depuis des décennies (par exemple le sac Kelly d'Hermès ou le Keepall de Louis Vuitton) et qui représentent encore une part substantielle de leurs ventes.

Les nouveaux entrants sur le marché ne peuvent pas jouer sur ce statut de valeur sûre, voire de valeur refuge, dont peuvent bénéficier les leaders. Ils doivent au contraire innover fortement et se différencier des offres existantes, ce qui leur demande des investissements colossaux. Qui plus est, ils n'exercent que très rarement un contrôle poussé sur leur chaîne de valeur, que cela soit en amont ou en aval. En outre, ils ne bénéficient pas des moyens et d'une notoriété suffisants pour conquérir la clientèle des pays émergents, qui est encore dans une logique « d'imitation » plus que de distinction par rapport à la clientèle des marchés matures.

Il est donc aisé de comprendre le renforcement de la domination des leaders du marché, et la fixité des structures de marché depuis des décennies. Le développement d'un nouveau concurrent des leaders constitue un investissement financier très important, qui est hors de la portée de nombreuses entreprises. Il est donc logique que l'on assiste à une financiarisation croissante du secteur, qu'il s'agisse de la multiplication du nombre d'entrées en bourse d'acteurs souhaitant financer leur développement, ou de rachat de marques par les groupes de luxe existants. En jouant sur leurs synergies, ces derniers peuvent en effet procurer à des entreprises de plus petite taille certains avantages liés à leur puissance. Les groupes multimarques tels que LVMH ou Kering trouvent ainsi la possibilité de disposer de plusieurs marques, qui tout en semblant concurrentes appartiennent en réalité aux mêmes conglomérats. Il s'agit là encore de limiter la possibilité d'émergence d'un nouvel entrant en permettant une prolifération de marques (Schmalensee, 1978).

Au final, malgré le développement conséquent du marché du luxe, le degré d'intégration verticale des firmes a eu tendance à progresser au cours des dernières décennies. Nous tentons dans le point suivant de forger des hypothèses quant à la poursuite dans le futur de cette stratégie.

2.2. Quelles perspectives d'évolution dans la stratégie d'intégration verticale des entreprises ?

Afin d'élaborer des scénarios prospectifs sur l'évolution du degré d'intégration verticale des firmes de l'industrie du luxe, il convient d'identifier les variables clés qui ont influencé l'évolution de celui-ci dans le passé. A partir de l'analyse développée par Stigler et ses suivants, il apparaît que le contexte du marché (taille, dynamique...) et l'existence de barrières à l'entrée de natures différentes a pu avoir une influence sur le degré d'intégration des firmes.

2.2.1. Les trois phases de l'industrie du luxe

En nous basant notamment sur l'analyse de Grumbach (2008), nous proposons le séquençage présenté dans le tableau ci-dessous qui témoigne de l'évolution de ces deux dimensions.

Tableau 59 - Cycle de vie de l'industrie du luxe

	Contexte de marché	Barrières à l'entrée	Degré d'intégration verticale
Phase 1 1900-1930	Marché élitaire	Symboliques	Fort
Phase 2 1945-1990	Démocratisation du marché	Symboliques	Faible
Phase 3 1990-2015	Massification du marché	Symboliques et économiques	Fort chez les leaders du secteur

Source : Delpal, d'après Grumbach (2008)

Une première période s'étend du début du XX^{ème} siècle au Krach de 1929. Jusqu'à cette date, la fabrication de vêtements de haute couture et autres produits de luxe est une activité dans laquelle la France est compétitive. Les entreprises du secteur exportent directement sur les marchés européens et américains pour des montants extrêmement importants : Grumbach (2008) note qu'en 1925 la couture représente 15% des exportations de la France. Elles emploient un nombre important d'ouvriers (350 000 ouvriers en 1930 auxquels il convient d'ajouter 150 000 artisans dans les métiers annexes) et leur degré d'intégration verticale est important. Les barrières à l'entrée sont principalement de nature « symboliques » : il convient aux couturiers et aux maisons souhaitant entrer sur ce marché d'entrer dans un processus de

légitimation car c'est sur la base de leur crédibilité qu'il leur sera possible d'être admis parmi les grands couturiers. Cette recherche de légitimité passe par la reconnaissance des couturiers déjà établis ou par les institutions qui régulent la profession. Les règles d'admission reposent en grande partie sur les relations *intuitu personae* que le nouveau couturier aura su créer.

Grumbach (2008) décrit de la manière suivante la manière dont les maisons de haute couture étaient admises par leur pairs : *« jusqu'au années 1940, être accueilli au sein de la haute couture ne présente pas d'énormes difficultés. D'une extrême souplesse, les règles offrent une très grande liberté. La démarche à suivre est simple. Tout nouveau créateur français ou étranger qui désire s'installer à Paris doit d'abord effectuer une visite de courtoisie auprès du président ou auprès du secrétaire de la « Chambre » [syndicale de la Couture]. Si, par ailleurs, ses salons de réception sont d'un standing jugé suffisant pour qu'il y organise des défilés, le président ou le secrétaire général de leur propre autorité l'insèrent au calendrier. »*

A cette époque, les couturiers assurent eux-mêmes la vente à leurs clientes dans leurs salons et emploient dans leurs ateliers leurs ouvrières. Leur degré d'intégration verticale est donc fort. Dans une optique stiglierienne, cet état de fait n'est pas surprenant car dans un contexte où le marché global est limité, seules des entreprises spécialisées dans la haute couture peuvent se maintenir sur ce marché.

Après la seconde guerre mondiale, le contexte évolue notamment à travers deux dimensions :

- En termes économiques, suite à la crise des années 1930, le contexte international évolue fortement. Les mesures protectionnistes introduites par de nombreux pays clients du luxe français frappent de plein fouet les exportations de couture. Celles-ci baissent de plus de 70% entre 1929 à 1935 ; et les exportations totales de vêtements passent du huitième au vingt-septième rang parmi les postes les plus importants sur cette même période (Grumbach, 2008). Les entreprises du secteur perdent une grande partie de leur importance économique mais conservent leur influence mondiale dans la définition des tendances de mode. Nous l'avons vu précédemment, c'est après la seconde guerre mondiale qu'un nouveau modèle, basé sur l'exploitation de licences de fabrication et de distribution, verra le jour et s'avèrera extrêmement pertinent au regard des contraintes connues par les entreprises jusque dans les années 1990 et l'entrée dans une nouvelle phase de globalisation.
- En termes sociologiques, l'arrivée des générations du baby-boom dont le style de vie s'accorde mal aux contraintes de la haute couture entraîne le déclin progressif de celle-

ci et le développement du prêt-à-porter considéré comme plus moderne et parfois plus créatif. Pour accompagner ce mouvement de démocratisation, les couturiers vont progressivement développer leur propre prêt-à-porter. Dès lors s'engage un mouvement de fond qui va réunifier dans une même industrie couture et confection de prêt-à-porter qui jusqu'ici s'opposaient de par leurs techniques (travail artisanal à la main contre utilisation des machines) leurs leviers de compétitivité, leurs clientèles...

A cette époque, les maisons de couture et de luxe constituent le « bureau de style » du monde entier, mais leur poids industriel est durablement affaibli. Les entreprises intégrées verticalement sont quasiment inexistantes, ou du moins à très petite échelle. Plutôt que d'intégrer la distribution au détail, certains font le pari de développer leur propre outil industriel, à l'instar de Courrèges qui crée une unité de fabrication à Pau. Quant à Saint Laurent Rive Gauche, déclinaison en prêt-à-porter des créations de la marque Yves Saint Laurent, le modèle organisationnel sépare bien la maison de couture qui concède une licence de fabrication à l'industriel C. Mendès lequel s'appuie sur un réseau de boutiques franchisées. Il apparaît clairement que le degré d'intégration verticale de ces différentes entreprises reste très limité et que le modèle privilégié par les maisons est le partenariat avec un industriel.

A partir des années 80 et 90, comme nous l'avons précédemment décrit (Chapitre II, 1.1.4), de nombreuses entreprises revoient en profondeur leur organisation et abandonnent leur modèle de développement basé sur les contrats de licences. Ceci les amène à réintégrer des fonctions jusqu'ici dévolues à des industriels français ou étrangers : prototypage, développement produit, vente au détail... Il en résulte un degré d'intégration verticale en très nette progression.

C'est également à cette époque que le marché du luxe connaît une expansion croissante, en lien avec le développement du marché japonais, puis des marchés dits émergents (Chine, Brésil, Russie...). Jusqu'à cette période, les principaux acteurs du marché du luxe sont des marques de mode ou de couture. A partir du développement de ces marchés, les marques issues de l'univers de l'accessoire prennent un poids dominant dans l'univers du luxe (Chadha & Husband, 2010). Hata (2004) rappelle ainsi que Louis Vuitton, avant son entrée sur le marché japonais à l'orée des années 1980 ne comptait qu'un atelier et deux boutiques. Les acteurs de la maroquinerie, qu'il s'agisse de Louis Vuitton, Hermès, Gucci ou Prada, connaissent à partir de cette époque un développement sans précédent qui leur fera accéder aux premières places parmi les marques de luxe mondiales. Ce sont le plus souvent ces entreprises, reconnues pour leur savoir-faire dans la fabrication, qui se sont développées selon

un modèle intégré, tant dans l'amont (matières premières et production de produits finis) que dans l'aval (vente au détail).

La structure du secteur du luxe, que nous avons défini plus haut comme un oligopole à frange concurrentielle, a un impact certain sur l'avenir des stratégies d'intégration des entreprises. Par la création de barrières à l'entrée additionnelles, de nature économique - par rapport aux barrières d'ordre symboliques déjà existantes, le contexte actuel témoigne d'une grande fixité des acteurs en place. De façon corollaire, les difficultés à émerger des nouveaux entrants constituent un enjeu majeur que doivent résoudre les industries européennes du luxe.

2.2.2. Les facteurs d'influence sur l'avenir du degré d'intégration des entreprises du luxe

Ainsi que nous l'avons vu précédemment, deux éléments doivent être pris en considération afin de se projeter dans l'avenir et de s'interroger sur la persistance chez les leaders du marché du luxe d'une stratégie d'intégration verticale toujours plus poussée : d'une part l'évolution des conditions de base du marché pour pourrait justifier une évolution dans l'organisation des firmes ; d'autre part les stratégies d'adaptation qu'elles pourraient mettre en place face à ce nouveau contexte.

En premier lieu, il convient d'explorer les mutations potentielles que pourrait connaître l'environnement des entreprises. L'analyse de l'évolution possible des conditions de base tant dans l'offre que dans la demande peut permettre d'imaginer différents scénarii prospectifs et leur impact sur les stratégies d'entreprises.

En ce qui concerne l'offre, nous n'identifions pas de dynamique claire de nature à modifier les stratégies d'entreprises en termes d'intégration verticale. L'impact des technologies sur les processus de fabrication est encore limité et les facteurs de production semblent devoir demeurer identiques à court / moyen terme.

En revanche, les mutations dans l'univers de la demande semblent devoir constituer une véritable source de mutations dans l'univers du luxe. De nombreuses études mettent ainsi en lumière des profondes évolutions dans les conditions de base du marché : citons notamment la dynamique du marché, les préférences des consommateurs et l'identification de biens substituables ou encore les comportements d'achats.

- *La dynamique du marché.* D'après de nombreux observateurs du marché du luxe, celui-ci devrait connaître dans les années à venir un ralentissement significatif. Le taux

de croissance annuel moyen passerait ainsi de 6% lors de la décennie 2005-2015 à une croissance de 1 à 2% à partir de 2017. Cette dynamique moindre est imputable à de multiples facteurs, parmi lesquels une instabilité politique et monétaire croissante dans de nombreuses régions du monde. Il est dès lors nécessaire de s'interroger dans quelle mesure ce moindre développement du marché pourrait ralentir le mouvement d'intégration que nous avons observé au cours des dernières décennies. Les entreprises ont en effet pu considérer que dans un contexte de fort développement des marchés, une intégration verticale plus poussée pouvait constituer une source de profitabilité présentant peu de risque. Dans l'amont, la sécurisation des approvisionnements devenait nécessaire du fait de l'importance du marché à servir et, dans l'aval, la présence directe sur de nombreux marchés mondiaux constituait un gage de visibilité autant que l'épine dorsale du modèle économique des firmes. Deux arguments nous amènent néanmoins à ne pas anticiper un recul dans le degré d'intégration verticale des entreprises du luxe. *Primo*, nous avons mis précédemment en évidence le fait que la taille du marché importe plus que sa dynamique dans la détermination du degré optimal d'intégration des firmes. Celui-ci devrait donc dans le pire des cas se maintenir au niveau actuel. *Secundo*, en ce qui concerne plus spécifiquement l'intégration vers l'aval, il est effectivement remarquable que depuis quelques années, face à un marché moins dynamique, les principales entreprises du secteur du luxe ont diminué le nombre de leurs boutiques implantées à l'international. Cependant, ce mouvement ne saurait se traduire par une baisse du taux d'intégration verticale des entreprises car il ne s'accompagne pas d'un développement de la distribution opérée par des entreprises tierces. Une entreprise telle qu'Hermès a ainsi vu le nombre total de ses points de vente passer de 323 en 2012 à 307 en 2016. En observant le détail de la manière dont sont exploitées ces points de vente, il est possible de mettre en lumière un mouvement qui renforce au contraire le degré d'intégration verticale de l'entreprise : si la taille globale du réseau a diminué, la baisse est uniquement imputable au plus faible nombre de concessionnaires (un système proche de la franchise où une entreprise externe assure la gestion du point de vente) et qu'en revanche, le nombre de succursales - exploitées par l'entreprise Hermès elle-même - a continué de progresser.

- *Préférences des clients et comportements d'achat.* Une autre évolution sur laquelle de nombreux analystes s'accordent est la mutation à la fois quantitative et qualitative dans les priorités d'achat des clients du luxe. La plupart des études menées auprès des consommateurs dits « affluents » mettent en évidence une tendance croissante de leur

part à substituer aux achats de produits de luxe traditionnels (maroquinerie, vêtements, horlogerie, bijouterie...) des prestations de services leur permettant de vivre des expériences uniques. Certains résument cette évolution à un passage du « luxe de l'avoir » au « luxe de l'être ». Le cabinet Bain & Company a notamment mis en évidence la plus forte dynamique de segments de produits propices à la création de ce type d'expérience (bien-être, voyage, hôtellerie) par rapport aux catégories traditionnelles des biens de luxe. Cette évolution pénalise clairement les acteurs de la mode de luxe. Les dernières tendances de marché font notamment apparaître le fait qu'après au moins une décennie où ils avaient enregistré la plus forte croissance tous produits confondus, la maroquinerie et les accessoires de luxe sont désormais détrônés par des catégories de produits alternatives. Ceci constitue une réelle difficulté, dans la mesure où ces produits sont à la fois la catégorie qui pèse le plus dans le chiffre d'affaires des principales maisons de luxe, une source majeure de profitabilité inégalée par les autres secteurs, mais en outre le métier sur lequel elles se sont le plus intégrées en termes d'approvisionnement en matière et de fabrication. Après des années de forte demande, la maroquinerie constitue plus à elle seule la clé de voûte du succès des acteurs du secteur. De nouvelles définitions du luxe naissent dans l'esprit des clients et les maisons tentent donc d'accompagner ces mutations. Elles mettent en place des stratégies visant à recréer le sentiment d'exclusivité, gage de la désirabilité de leurs produits (montée en gamme, sélectivité de la distribution...). Dans le même temps, la plupart des maisons cherchent des relais de croissance supplémentaires pouvant leur assurer un nouveau cycle de développement. Il semble que le secteur de l'optique puisse répondre à ce double enjeu de croissance et de profitabilité, comme en témoigne l'intérêt croissant des entreprises pour l'intégration de ce métier jusqu'ici largement concédé sous la forme de licences de fabrication et de distribution à des entreprises spécialisées dans ce type de produit (Safilo, Luxxotica...).

Outre ces mutations propres à l'industrie du luxe, il convient de prendre en considération le contexte global de l'économie mondiale pour anticiper les mouvements stratégiques qui pourraient s'opérer dans un avenir proche.

La question de l'ouverture des marchés mondiaux a, ainsi que nous l'avons vu en appliquant le paradigme de Stigler à l'industrie du luxe, un rôle déterminant dans la dynamique du secteur. Ce dernier est en effet extrêmement corrélé à la dynamique des différentes zones

géographiques et s'est redéployé pendant une période où les barrières juridiques et tarifaires aux échanges mondiaux ont clairement reculé.

Depuis quelques années, les signaux se multiplient qui semblent témoigner d'un certain retour à une régionalisation de l'économie mondiale autour de blocs continentaux. Qu'il s'agisse de la stratégie des autorités chinoises de baser le développement de leur économie sur le pilier de la consommation et de l'investissement davantage que sur une balance commerciale excédentaire ou de la volonté de l'Union européenne de renforcer ses relations avec les pays du pourtour méditerranéen, l'idée d'un retour à des sous-ensembles régionaux trouve un écho croissant chez les économistes.

La possibilité d'un retour à une politique plus protectionniste de la part des Etats-Unis, du Royaume-Uni ou d'autres marchés clés constituerait bien évidemment un handicap important pour les firmes du secteur du luxe. Il est en effet dans leur intérêt et dans leur manière d'opérer d'être présentes, idéalement de manière directe, sur les principaux marchés mondiaux. Sans surprise, Bernard Arnault, président du premier groupe de luxe au monde, LVMH, fût l'un des premiers décideurs économiques à rencontrer Donald Trump dans la foulée de son élection afin d'évoquer un possible renforcement des capacités de production des marques du groupe sur le sol américain.

De la même manière l'immense majorité des membres de l'industrie britannique de la mode et du luxe s'était opposée au Brexit, voyant dans une possible restriction d'accès au marché commun une menace sévère.

Quoi qu'il en soit, rares sont les mutations du marché qui pourraient induire une réduction du degré d'intégration verticale des entreprises du luxe, à ce stade. Au contraire, il semble que nous assistions encore à l'avenir à un renforcement de cette stratégie qui comme nous l'avons montré dans le cadre de ce travail constitue à la fois une réponse satisfaisante aux évolutions de l'environnement des entreprises et un modèle d'organisation interne source d'avantage concurrentiel.

Section III. Comment maintenir la performance de cette industrie en Europe ?

L'analyse de l'histoire récente de l'industrie du luxe a permis de mettre en lumière le rôle croissant de quelques grands donneurs d'ordres sur des secteurs d'activité qui connaissent souvent des difficultés en Europe. De par leur poids majeur sur les marchés mondiaux, les grandes marques de luxe, françaises ou italiennes notamment, occupent un rôle prépondérant

dans le développement industriel du Continent et ont contribué à limiter le repli de la base industrielle européenne.

Pour autant, nous ne pensons pas que la seule bonne volonté des entreprises à soutenir les filières productives puisse se substituer à une stratégie collective portée par l'ensemble des parties prenantes de l'écosystème de la mode et du luxe. Pour s'en convaincre, il suffit d'analyser les données fournies par le CEPII sur le poids des pays européens dans l'industrie du luxe. Le tableau suivant détaille la part de marché des pays de l'UE27 dans les exportations mondiales de produits de luxe pour différentes catégories de produits.

Tableau 60 - Part de marché de l'UE27 dans les exportations de produits de luxe (en%)

	1994	2009
Vins	87,7	90,38
Arts de la table	55,9	35,42
Habillement	79,28	65,44
Maroquinerie-Chaussures	71,5	79,4
Parfums	63,09	55,36
Horlogerie-Joaillerie	69,55	60,1

Source : Fontagné, Hatte (2013)

Malgré le développement conséquent de l'industrie du luxe au niveau mondial, les données du CEPII mettent en évidence un recul de la part de marché des entreprises européennes dans des secteurs aussi variés que les arts de la table, le textile-habillement, les parfums ou l'horlogerie-joaillerie. La seule filière en lien avec l'équipement de la personne qui a vu le poids des industries européennes progresser est celle du cuir, en l'espèce les secteurs de la maroquinerie et de la chaussure. Nous avons d'ores et déjà montré qu'il s'agissait là des filières dans lesquelles les donneurs d'ordres se sont intégrés verticalement.

Autrement dit, les filières dynamiques sont celles qui présentent un véritable aspect stratégique pour les marques, tandis que les autres subissent un net repli malgré le positionnement des entreprises sur le segment du luxe. Ces résultats témoignent bien du fait qu'une stratégie globale relative au soutien des filières du luxe est nécessaire et que les stratégies individuelles d'intégration ne suffisent à endiguer la perte d'influence globale des filières productives européennes.

L'objet de cette section est donc de recenser les actions à entreprendre pour les différentes parties prenantes de l'industrie du luxe afin de renforcer son potentiel de développement. Le lien entre taille du marché, taille des entreprises et degré d'intégration verticale ayant été mis en évidence précédemment, il appartient en effet à l'écosystème de la mode et du luxe de contribuer au développement des acteurs existants ainsi qu'à l'émergence de nouveaux concurrents. Dans une première sous-section, nous présenterons les leviers que les acteurs du luxe eux-mêmes mettent en évidence afin d'accroître leur compétitivité. Puis, nous proposons un rapide *survey* des propositions faites par des rapports commandités par la puissance publique afin de construire l'avenir du secteur et les moyens d'y parvenir. En conclusion, nous identifions les actions nécessaires à l'affermissement du poids économique du secteur du luxe en Europe.

3.1. La vision des acteurs du luxe sur leurs leviers de développement

Du fait de leur poids économique significatif, les acteurs du luxe se livrent, au travers des différentes institutions qui les regroupent (Comité Colbert en France, Fondation Altagamma en Italie, ECCIA au niveau européen) à des prises de parole visant à faire connaître aux instances politiques leurs souhaits quant à l'évolution de la législation ou la mise en place de mesures de soutien.

Ces documents, dont la vocation de *lobbying* est assumée, fournissent une bonne indication sur les leviers de développement identifiés par les entreprises elles-mêmes. Ainsi dans un document de l'ECCIA (European Cultural and Creative Industries Alliance), un chapitre est dédié aux conditions favorables à la croissance du secteur du luxe. Une série d'actions est proposée à la Commission Européenne, actions qui peuvent être regroupées selon quatre thèmes majeurs :

- *La défense de la propriété intellectuelle.* L'industrie du luxe, qui souffre de l'existence de produits contrefaits ou du parasitisme de certaines enseignes bon marché, entend assurer la protection de ses créations.
- *Le soutien aux filières en difficultés et à l'artisanat.* Les entreprises du secteur recommandent aux autorités publiques de mettre en place des mesures de soutien pour les artisans et les industries de main d'œuvre (développement de l'apprentissage, coordination entre universités et partenariats publics-privés visant à mettre en place de nouveaux cursus « en phase avec les besoins du marché du travail »).

- *La facilitation de la mobilité des biens et des personnes.* Nous l'avons souligné à maintes reprises, l'industrie du luxe s'épanouit dans une économie ouverte. Les entreprises du secteur militent donc pour que la Commission engage des discussions internationales afin de diminuer les taxes, les barrières tarifaires et non tarifaires qui constituent des limites à l'accès aux marchés extra-européens. La question du tourisme et la simplification de l'accès des touristes extra-communautaires au territoire européen constitue également une requête des entreprises, soucieuses de maintenir une base de consommateurs solides dans leurs boutiques ?
- *La régulation dans l'univers du numérique.* L'industrie du luxe est confrontée à un nouveau enjeu avec l'inexorable montée en puissance des outils digitaux, en particulier le commerce en ligne. Soucieuse de garantir un cadre valorisant pour la vente de leurs produits, les firmes du secteur utilisent massivement la clause de la distribution sélective qui leur permet de refuser de vendre à certains distributeurs (le refus de vente étant interdit sauf dérogations de ce type). Elles sont confrontées à de multiples pratiques proches du parasitisme (par exemple l'achat de mots clés relatifs à leurs marques sur certains moteurs de recherche Internet) et souhaitent donc que la Commission opère une certaine régulation auprès des grands opérateurs mondiaux.

Cette liste fait ressortir deux thèmes liés à l'intégration verticale : la politique de soutien aux filières productives et l'accès aux marchés mondiaux. Leur attachement à opérer directement à l'échelle internationale est réaffirmé de même que le lien entre croissance des entreprises et intégration verticale.

Quant à la question de l'intégration en amont et de la préservation des savoir-faire, elle s'avère plus complexe à traiter car elle implique de multiples parties prenantes publiques et privées. Il est toutefois notable qu'un nombre croissant d'acteurs du luxe, en parallèle de leur intégration croissante des fonctions productives, sont également de plus en plus impliqués dans l'univers de la formation, que cela soit à travers des chaires qu'ils financent en partenariat avec certaines écoles ou le soutien aux formations professionnelles.

3.2. Les pistes issues de travaux d'intelligence collective

Plus globalement, plusieurs travaux ont exploré les voies d'avenir pour l'industrie du luxe en France et en Europe. De nombreux thèmes communs ressortent de ces rapports et analyses parmi lesquels :

- *La formation.* Plusieurs enjeux cruciaux se présentent à l'industrie du luxe, notamment celui de l'attractivité des métiers « de la main » et leur capacité à maintenir une base productive suffisante en Europe afin d'assurer la transmission des savoir-faire qu'elles détiennent. Les filières professionnelles souffrent de manière générale d'un déficit d'attractivité par rapport aux filières générales et les tensions en termes de recrutement poussent les acteurs à mettre en place des alternatives aux filières traditionnelles. Ce renforcement de l'attractivité des métiers dans l'industrie du luxe passe également par la mise en lumière des évolutions de carrières possibles dans les maisons du luxe. Les filières proposant des débouchés dans l'univers du luxe manquent en outre parfois de lisibilité et leur intégration dans le cadre du processus de Bologne autour des niveaux Licence et Master notamment semble constituer un objectif souhaitable.
- *Le renforcement de la filière.* L'industrie du luxe pâtit depuis longtemps d'une déconnexion entre donneurs d'ordres et sous-traitants. Nous avons précédemment montré que les relations directes entre ces deux « mondes » sont relativement récentes et doivent encore se renforcer. De nombreux observateurs appellent de leurs vœux la naissance d'un « esprit » de filières, savoir-faire et création étant indissociable pour le succès de l'industrie du luxe. Après la crise de 2008-2009 ont notamment été mis en place des Comité Stratégiques de Filières, l'un d'entre eux focalisés sur la mode et le luxe. Il est clair que c'est à travers ces échanges, et la compréhension des attentes réciproques que la filière peut trouver un mode de fonctionnement optimal.
- *Le marquage d'origine des produits.* Si les acteurs du luxe eux mêmes sont pondérés dans leurs demandes d'un règlement contraignant concernant le marquage d'origine des produits, leurs sous-traitants sont en général demandeurs d'une telle mesure visant à clarifier les zones de production des produits. De telles législations existent d'ores et déjà aux Etats-Unis ou en Chine, l'Europe est donc en retard sur ce point. Il est possible d'imaginer qu'une législation plus précise sur ce sujet crucial pourrait avoir un impact significatif sur les choix des entreprises du luxe en termes de localisation de leurs approvisionnements ou d'implantation de leurs unités productives.
- *La promotion à l'international.* L'un des enjeux de croissance majeur pour les entreprises du luxe est leur succès sur les marchés internationaux. Si les entreprises les plus importantes disposent des ressources suffisantes pour assurer leur visibilité à l'échelle mondiale, de nombreux acteurs de plus petite taille connaissent en revanche des difficultés à se faire connaître sur les marchés clés. Il est donc nécessaire de leur

proposer un soutien afin qu'ils puissent présenter leurs collections et les commercialiser de manière satisfaisante. En France, le rôle du DEFI, organisme qui collecte une taxe auprès des entreprises du secteur de la mode pour financer des opérations de soutien (prise en charge d'une partie des coûts liés aux présentations, aide à la présence des créateurs sur les salons internationaux, financement du showroom collectif Designers Apartment destiné aux marques émergentes ...), est crucial et permet chaque année à plusieurs dizaines d'entreprises de recevoir ce type d'aide.

- *La lutte contre la contrefaçon.* Cet objectif est partagé par l'ensemble des acteurs des filières liées au luxe, tant publics que privés.
- *Le financement et la transmission d'entreprises.* La mode et le luxe sont des secteurs où le financement des entreprises revêt un rôle critique. Ces industries sont en effet marquées par des barrières à l'entrée croissantes, comme nous l'avons montré, et suivent des activités extrêmement cycliques qui réclament des outils de financement spécifique. Le segment de la mode créative s'est doté d'un fonds dédié au sein de la Banque Publique d'Investissement (BPI), en l'occurrence le fonds Mode et Finances, qui prend des participations minoritaires dans des sociétés à fort potentiel. En ce qui concerne le financement des cycles de production, l'IFCIC (Institut de Financement du Cinéma et des Industries Culturelles) joue un rôle de plus en plus affirmé dans l'univers de la mode à travers des véhicules de financement dédiés. De nombreuses autres initiatives pourraient être citées. Du côté des industries de savoir-faire, la question de la transmission d'entreprises disposant de savoir-faire rares est fréquemment mise en avant par les observateurs du secteur du luxe. Nombreuses sont en effet les perles rares qui cessent leur activité faute de repreneur. Des outils plus efficaces permettant d'assurer la relève de ces entreprises, qui constituent une base productive importante et contribuent à la différenciation de l'offre produit, sont appelés de leur vœux par les parties prenantes des univers de la mode et du luxe, en France comme en Italie.

Nombreuses sont donc les pistes de réflexion et d'action qui permettront d'assurer la pérennité et le développement des industries du luxe en Europe. La mise en avant du poids économique d'un secteur toujours dynamique, par comparaison à des industries certes plus technologiques mais bouleversées par la mondialisation, constitue également un prérequis pour la mise en œuvre d'une stratégie concertée basée sur une vision de long terme. Ce travail

peut contribuer à éclairer les acteurs de la filière luxe sur la réalité des pratiques actuelles en termes d'organisation industrielle et à définir cette feuille de route.

Conclusion du Chapitre 6

Du fait de mutations du marché, l'industrie du luxe est entrée dans une nouvelle phase de son développement et il est dès lors logique de s'interroger sur la poursuite du mouvement d'intégration verticale que nous avons observé depuis plusieurs décennies. Etant donné que cette stratégie est autant une réponse aux évolutions de l'environnement des entreprises qu'un outil de performance interne, rares sont les facteurs de nature à remettre profondément et durablement en cause cette pratique, qui constitue un levier de compétitivité indéniable pour les principales entreprises du secteur du luxe.

Les deux enjeux d'avenir que constituent la dynamique du marché du luxe et la tenue des filières de production apparaissent pour l'heure assez indéterminés. En termes de dynamique de développement, le ralentissement sensible de la croissance de la demande n'a pour l'heure pas conduit les leaders du secteur à remettre en question le contrôle pousé qu'ils exercent sur leur chaîne de valeur ; au contraire, ce contexte incertain les encourage à être le plus possible au contact du marché afin de pouvoir réagir rapidement à ses inflexions. Et en termes de filières productives, les filières textile-habillement-cuir sont celles où les firmes les plus importantes ont pris les positions les plus fortes et intégré les maillons qu'elles jugeaient stratégiques. Une nouvelle vague d'intégration dans les secteurs analysés ici semble donc conditionnée à un redémarrage important du marché. Dans l'intervalle, il semble que d'autres univers de produit comme l'optique ou la joaillerie concentrent les investissements des grands acteurs du marché.

L'émergence de nouveaux entrants dans le secteur pourrait s'accompagner d'une volonté d'adopter une stratégie d'intégration verticale. Mais comme nous l'avons mis en évidence, il convient de prendre compte de la structure de marché très particulière du secteur du luxe, qui est marquée par une forte dichotomie entre acteurs installés et nouveaux entrants, du fait d'importantes barrières à l'entrée, tant symboliques qu'économiques. La question du soutien aux entreprises émergentes revêt donc une importance singulière. Les dispositifs existants, qu'ils facilitent le financement des marques émergentes ou leur donne un accès au marché, doivent non seulement être maintenus mais amplifiés pour assurer le renouvellement des structures du secteur et la dynamisation du tissu industriel.

Conclusion générale

Principaux résultats de ce travail

Alors que depuis plusieurs décennies, les secteurs textile-habillement-cuir ont été marqués par un mouvement important d'externalisation de la part des entreprises (Parat, 1997), le segment du luxe fait une notable exception, tant en France qu'en Italie. C'est la volonté d'explorer et de comprendre ce paradoxe qui est à l'origine de ce travail.

Dans le prisme de l'économie industrielle, l'industrie du luxe possède plusieurs singularités qui peuvent complexifier l'analyse et expliquent vraisemblablement le faible nombre de travaux existants sur elle. Ce n'est pas le moindre des paradoxes que de constater le décalage entre les discours reconnaissant ce pan de l'industrie européenne comme possédant un potentiel de croissance important et constituant un gisement d'emplois réel et les lacunes dans l'analyse économique qui en est proposée.

Le secteur du luxe se caractérise notamment par (1) une logique de consommation spécifique où les effets d'imitation et de distinction jouent un rôle moteur, (2) par la mise en marché de biens différenciés à la fois verticalement (en termes de qualité) et horizontalement (au niveau du discours de marque et de l'immatériel de consommation), enfin, (3) par des modalités de concurrence particulières qui rendent difficile la définition des frontières de ce secteur. La notion de luxe étant par nature subjective, l'arène concurrentielle dans laquelle évoluent les firmes a des limites poreuses. C'est l'une des raisons pour lesquelles nous avons adopté une optique micro-économique à travers des analyses monographiques et l'utilisation de modèles économétriques basés sur les données individuelles d'entreprises.

Ce travail de thèse répond à trois questions majeures :

- Le mouvement d'intégration verticale est-il avéré et significatif ?
- Pourquoi les firmes ont-elles mis en œuvre cette stratégie ?
- Quelles sont les conséquences de ce mouvement sur les entreprises du secteur et leur environnement ?

Pour y répondre, nous avons mobilisé la littérature sur le luxe, sur les différentes justifications à l'intégration verticale et ses conséquences, puis avons réalisé deux séries d'analyses quantitatives sur un échantillon d'entreprises. Nous avons retenu 21 entreprises françaises et

italiennes des secteurs textile-habillement-cuir dont l'appartenance au secteur du luxe est incontestable et avons recueilli le plus de données possibles sur elles, tant qualitatives que quantitatives. Un échantillon de 18 entreprises pour lesquelles nous disposons de données statistiques détaillées sur la période 2002-2012 a permis de réaliser différents types de régressions afin d'identifier les facteurs influençant le degré et les formes d'intégration verticale mis en place. Pour les tests relatifs aux conséquences de l'intégration sur les performances des entreprises, des données détaillées s'avérant nécessaires, nous avons du constituer un échantillon plus resserré de 12 firmes observées sur 12 ans.

Il ressort de notre analyse que le recours croissant des entreprises du luxe à une stratégie d'intégration verticale est liée aux spécificités du segment du luxe, quel que soit le secteur concerné, et ce pour deux raisons principales : d'une part, les entreprises positionnées sur ce segment répondent à un mode de gouvernance spécifique ; d'autre part, elles ont globalement fait face à un contexte différent de celles qui sont présentes sur les marchés « de masse ».

L'un des particularismes de l'industrie du luxe est que les marques détenues par les entreprises constituent des actifs essentiels qui leur assurent une forte différenciation sur le marché et contribuent de façon très significative à leur création de valeur. Dès lors, la protection et le renforcement de cet actif deviennent des axes stratégiques majeurs qui s'expriment notamment par un contrôle extrêmement poussé de la chaîne de valeur, de la création à la distribution au détail en passant par le suivi des processus de fabrication. Cette implication des entreprises dans la plupart des opérations a pour effet la création de barrières à l'entrée importantes dont la résultante est une structure de marché sous forme d'oligopole à frange concurrentielle.

Quant au contexte de marché rencontré par les entreprises, il est marqué par un important développement de la demande de produits de luxe depuis les années 1980 alors que dans le même temps, sur les marchés de masse, la mode et les accessoires connaissent une croissance faible sur la plupart des marchés développés. C'est notamment l'émergence ou la réémergence de plusieurs marchés clés (Japon, Chine, Corée...) qui explique la croissance quasi-continue des entreprises européennes du luxe au cours des dernières années.

Dans ce cadre, une progression du degré d'intégration verticale des entreprises du luxe a été mise en évidence sur la période récente (2002-2012). Plus précisément, nous avons établi que les firmes les plus importantes ainsi que celles dont le métier d'origine est la maroquinerie ou la mode masculine possèdent un degré d'intégration verticale plus fort que leurs concurrentes.

De surcroît, toutes les activités ne donnent pas lieu dans les mêmes proportions à une intégration de la part des entreprises. Celles-ci, contrairement à ce qu'il était possible d'imaginer, n'ont pas pris des positions dans les filières les plus touchées par la désindustrialisation afin de les soutenir. Les entreprises ont plutôt pris le parti de prendre des positions dans les secteurs d'activité les plus profitables et les plus exclusifs en termes de prix. Les produits les moins rémunérateurs ou les plus accessibles sont en général moins intégrés dans le spectre d'activité des entreprises du luxe. Bien sûr, les choses sont plus complexes que cela dans la réalité et nous proposons une typologie des différents types d'intégration selon leurs justifications :

- L'intégration « développement » concerne les activités liées au cœur de métier de l'entreprise et témoignant d'une rentabilité. Ce type de développement d'activité a pour objectif de répondre à la demande croissante adressée aux maisons de luxe concernant les produits de leur cœur de métier.
- L'intégration « extension » est mise en œuvre par les entreprises souhaitant trouver des sources de rentabilité en dehors de leur métier d'origine. Elle permet aux entreprises d'être présentes sur les segments de produits les plus profitables et d'acquérir des compétences nouvelles sur un métier attractif pour elles.
- Enfin, l'intégration « sauvegarde » est celle qui est le plus souvent mise en avant par les entreprises. Elle concerne en général des structures peu rentables qui ne survivraient que très difficilement sous le soutien de leurs donneurs d'ordres. Il peut s'agir d'entreprises disposant d'un savoir-faire patrimonial et qui contribuent à la différenciation – objective ou subjective – des produits de luxe ou de fournisseurs incontournables dans certains processus de production.

Il est d'ailleurs frappant de constater que les cas d'intégration les plus fréquents concernent le « développement » ou l'« extension » des entreprises mais que les entreprises sont réticentes à assumer la dimension industrielle de leur organisation et préfèrent mettre en lumière les intégrations qui renvoient à leur passé d'artisan. Nul doute que la défense de la rente de marque justifie ce choix qui « sauve les apparences » aux yeux de consommateurs qui s'adressent aux entreprises du luxe en ce qu'elles possèdent un héritage dans la fabrication manuelle et qualitative de produits réalisés en très faible quantité (du moins le suppose-t-il).

Les raisons qui poussent les entreprises à adopter un degré d'intégration verticale plus important sont multiples, ce qui fait écho avec les multiples justifications possibles fournies

par les différents courants théoriques. Les entreprises du luxe s'intègrent principalement sur les activités qui leur assurent un cumul de marges en amont et / ou en aval, ce qui revient à corriger une imperfection du marché (justification principale fournie par les économistes néo-classiques) ou sur les segments les plus exclusifs, ce qui semble aller dans le sens de la théorie des coûts de transaction.

Les conséquences de ce mouvement d'intégration sont nombreuses. Si l'on s'intéresse en premier lieu à son impact sur les performances des entreprises, le lien entre intégration verticale et un certain nombre d'indicateurs est établi. Plus particulièrement, l'intégration verticale a une influence significative sur les mesures de performance interne des firmes, plus que sur leur capacité à croître. En l'espèce, le chiffre d'affaires par salarié, la valeur ajoutée par salarié, le taux de marge brute et le taux de rentabilité sont positivement impactés par le degré d'intégration verticale de l'entreprise. Il est donc possible de dire que la stratégie d'intégration verticale a deux effets favorables sur les acteurs qui la mettent en œuvre :

- *Primo*, elle constitue un levier de création de valeur pour les entreprises et ce par différents biais (différenciation horizontale ou verticale, contrôle de la distribution...).
- *Secundo*, elle permet une plus grande efficacité dans la gestion de l'entreprise par le cumul des marges et les interactions créées entre les différentes fonctions par une direction unique.

De la sorte, les principales entreprises du secteur du luxe ont établi des barrières à l'entrée supplémentaires pour les nouveaux entrants, ce qui accentue sa tendance oligopolistique. En tenant compte des perspectives à venir, tant dans la dynamique du marché que dans les modes de gestion des entreprises, ce mouvement d'intégration ne semble pas être de nature à être profondément remis en question. Tout au plus peut-il connaître des pauses, en fonction des opportunités que peuvent saisir les entreprises, ou des adaptations, telles ou telles activités devenant plus ou moins prioritaires.

Dans un contexte de déclin des filières productives (à l'exception de celles où les entreprises du secteur du luxe possèdent des positions importantes), le renouveau industriel passe par deux leviers principaux : la poursuite de l'intégration des acteurs dominants et l'émergence de nouvelles entreprises s'intégrant progressivement. Les premiers témoignant déjà d'un degré d'intégration important, le potentiel le plus fort nous semble incarné par des entreprises capables de pousser outre les différents types de barrières à l'entrée existants dans le secteur. En ce sens, le soutien aux nouvelles entreprises constitue un enjeu collectif d'avenir pour les

acteurs du luxe en Europe, tant privés que publics. Les questions de l'accès au financement, de la visibilité et de l'accompagnement dont doivent bénéficier ces nouveaux entrants appellent des réponses énergiques et concertées afin d'assurer la pérennité d'une filière d'excellence. Cet enjeu est bien perçu par les acteurs du secteur, tant à Paris qu'à Milan, qui voient dans le renouvellement des structures du secteur un moyen de conserver leur rôle de « place centrale » dans l'univers de la mode et du luxe, dans un contexte de concurrence croissante entre agglomérations.

Limites et voies de recherches futures

Comme nous l'avons montré dans cette thèse, l'univers du luxe possède un certain nombre de spécificités qui rendent ardue une analyse économique poussée. En premier lieu, le luxe n'est pas un secteur à proprement parlé et s'apparente davantage à un univers qui transcende les différentes catégories de produits. Dès lors, la plupart des outils traditionnels d'analyse économique se révèle moins adaptés. C'est ce qui nous a conduit à adopter une approche micro-économique basée notamment sur les performances individuelles d'une série d'acteurs.

Deux questions restent donc toujours en suspens : celle des bornes exactes du secteur du luxe et son corollaire celle du choix des entreprises entrant dans le cadre de notre analyse. Ces difficultés, inhérentes à tous les travaux ayant le même champ d'étude, peuvent dans une certaine mesure limiter la portée des résultats obtenus. En effet, le choix d'inclure dans l'analyse un échantillon d'entreprises qui ne saurait prétendre à l'exhaustivité ne détermine-t-il pas les conclusions auxquelles nous parvenons. Les firmes analysées figurent certes parmi les plus notables du secteur du luxe, tant en France qu'en Italie, mais il est certain qu'une analyse plus complète, incluant un nombre d'acteurs plus important mérite d'être menée.

Une autre limite de ce travail réside une fois encore dans l'une des spécificités de l'univers du luxe, à savoir la culture du secret dont se parrent les entreprises. Les sources sont rares, imparfaites et les entretiens accordés tout à fait exceptionnels. Cet état de fait limite par définition l'exploration détaillée que mérite pourtant ce secteur, devenu l'une des dernières sources de dynamique pour la France et l'Italie sur les marchés mondiaux.

Les voies de recherche futures sont donc nombreuses. De par la nature trans-sectorielle du segment du luxe, il conviendrait de valider si le mouvement d'intégration que nous avons observé dans les filières textile-habillement-cuir, en France et en Italie, peut également être

mis en lumière dans d'autres univers de produits (parfums, vins et spiritueux, horlogerie...) et pays. Nous aurions alors la certitude que cette stratégie est bel et bien propre au segment du luxe, quel que soit le contexte et le secteur d'activité qu'il concerne.

De même, au niveau de la validation empirique des différentes théories justifiant l'intégration verticale, il conviendrait d'aller plus loin dans l'exploration de la notion de spécificité des actifs dans l'industrie du luxe. Ceci supposerait une analyse menée avec l'accord des équipes internes d'une maison étant donné le caractère difficilement observable par un tiers du processus de décision entre internalisation et externalisation. Les théories de l'intégration qui mettent l'accent sur les compétences pourraient également trouver un cas riche d'enseignements avec l'industrie du luxe, ceci supposant encore l'accès à des données et informations qui restent le plus souvent au sein de l'entreprise.

Nous sommes pourtant convaincus d'avoir mis en évidence un mouvement stratégique potentiellement annonciateur d'une mutation dans certains pans de l'économie. Après des décennies où l'alternative entre « faire » et « faire faire » penchait inexorablement vers la deuxième option, le retour en force de l'intégration dans l'univers du luxe n'est-il pas annonciateur d'un nouveau contexte où le contrôle étroit de la chaîne de valeur devient un facteur de compétitivité. Loin du modèle de l'entreprise « *fabless* » vu comme le parangon de la modernité jusqu'à une période récente, les évolutions dans la demande et dans l'offre de biens et services pourraient amener un nombre croissant d'entreprises à repenser leur mode d'organisation. Si l'on songe par exemple à l'attention croissante portée par les consommateurs aux conditions de fabrication des biens ou au fait que l'avenir de l'industrie européenne passe vraisemblablement par une montée en gamme qui amènera les entreprises à devoir travailler sur la demande immatérielle de leur offre et sur les perceptions qu'en ont les clients, l'intégration verticale peut constituer une réponse à de nombreux enjeux contemporains.

Bibliographie

Ouvrages, Thèses

Abécassis, C. (1999). *Technologies de l'information et filière: dimensions clés et idéaux-type à partir du cas de l'habillement*, Ecole polytechnique, Paris.

Assouly, O. (2011). *Le luxe: essais sur la fabrique de l'ostentation*. IFM-Regard, Paris.

Barthes, R. (1967). *Système de la mode*. Seuil, Paris.

Bain, J. S. (1956). *Barriers to New Competition: Their Character and Consequences in Manufacturing Industries*. Cambridge.

Bain, J. S. (1959). *Industrial Organization*, Harvard University, Harvard.

Balduyck, J. P. (2000). *Enjeux et stratégies de croissance du textile-habillement*, Actes du colloque, Ministère de l'Economie.

Barrère, C., & Santagata, W. (2005). *La mode: une économie de la créativité et du patrimoine, à l'heure du marché*. La documentation française, Paris.

Basle, M. (1999). *Approches évolutionnistes de la firme et de l'industrie: théories et analyses empiriques*. L'Harmattan, Paris.

Baudrillard, H. J. L. (1872). *Manuel d'économie politique*. Guillaumin et cie, Paris.

Baudrillard, H. J. L. (1880). *Histoire du luxe privé et public depuis l'antiquité jusqu'à nos jours*, Hachette et cie, Paris.

Becattini, G. (1998). *Distretti industriali e made in Italy: le basi socioculturali del nostro sviluppo economico*. Bollati Boringhieri, Turin.

Belfanti C. (2014). *Histoire culturelle de la mode*, IFM-Regard, Paris.

Berger, S. (2006). *Made in monde: les nouvelles frontières de l'économie mondiale*. Seuil, Paris.

- Bergeron L. (1998). *Les industries du luxe en France*. Odile Jacob, Paris.
- Bomsel, O. (2010). *L'économie immatérielle: industries et marchés d'expériences*. Gallimard, Paris.
- Bouba-Olga, O. (2003). *L'économie de l'entreprise*. Seuil, Paris.
- Castarede, J. (2007). *Histoire du luxe en France. Des origines à nos jours*, Eyrolles, Paris.
- Castarède, J. (2012). *Le luxe*. Presses Universitaires de France, Paris.
- Chadha, R., & Husband, P. (2010). *Cult of the luxury brand: Inside Asia's love affair with luxury*. Nicholas Brealey Publishing, London.
- Chamberlin, E. H. (1933). *The theory of monopolistic competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press, Harvard.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge MIT Press, Cambridge.
- Chandler Jr, A. D. 1977. *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press, Harvard.
- Chandler, A. (1990). *Scale and scope: the dynamics of industrial enterprise*. Harvard University Press, Harvard.
- Chevalier, M., & Mazzalovo, G. (2008). *Luxury brand management: a world of privilege*. John Wiley & Sons, Hoboken.
- Courault, B., & Trouve, P. (2000). *Les dynamiques de PME. Approches internationales*. La documentation française, Paris.
- Floch, J. M. (1995). *Identités visuelles*. Presses universitaires de France, Paris.
- Floch, J. M. (2004). *L'indémodable total look de Chanel*. IFM-Regard, Paris.
- Frank, R. H. (2010). *La course au luxe. L'économie de la cupidité et la psychologie du bonheur*, Markus Haller, Genève.
- Gabrié, H. (2012) *La firme et sa stratégie*, Economica., Paris.
- Gide, C. (1911). *Cours d'économie politique*. L. Larose & L. Tenin; Paris.

- Gort, M. (1962). *Diversification and integration in American industry*, Greenwood Press, Westport.
- Grumbach, D. (1993). *Histoires de la mode*. Seuil, Paris.
- Grumbach, D. (2008). *Histoires de la mode*. Regard, Paris.
- Guerrand, J. R. (1987). *Souvenirs cousus sellier: un demi-siècle chez Hermès*. O. Orban, Paris.
- Hart, O. (1995). *Firms, contracts, and financial structure*. Clarendon Press, Oxford.
- Hata, K. (2004). *Louis Vuitton Japon: l'invention du luxe*. Assouline, Paris.
- Hirsch, F. (1976). *Social limits to growth*. Routledge, Oxford.
- Jacomet, D. (2007). *Mode, textile et mondialisation*. Economica, Paris.
- Jevons W.S (1878) *L'économie politique*, Ed. Librairie Germer Baillière et Cie, Paris.
- Kempf, H. (2007). *Comment les riches détruisent la planète*. Seuil, Paris.
- Lipczynski, J., Wilson, J. O., Goddard, J. A., & Goddard, J. (2005). *Industrial organization: competition, strategy, policy*. Pearson Education, Londres.
- Longhi, C., Arena, R. (1998). *Markets and Organization*. Springer.
- Marshall, A. (1909). *Principes d'économie politique*. V. Giard & E. Brière, Paris.
- Marseille, J. (1999). *Le luxe en France du siècle des lumières à nos jours*. Association pour le développement de l'histoire économique, Paris.
- Moati, P. (1995). *Méthode d'étude sectorielle-volume I*. CREDOC, Cahiers de recherche.
- Moati, P. (2000). *Évaluer les performances d'un secteur d'activité*. CRÉDOC, Cahiers de recherche.
- Delapierre M., Moati P. et E.-M. Mouhoud (2000),«*Connaissance et mondialisation*», Economica, Paris.
- Moati, P. (2002). *L'entreprise su XXIème siècle*. Ed. de l'Aube, Paris.

- Moulier Boutang Y. (2007). *Le capitalisme cognitif: la nouvelle grande transformation*. Amsterdam, Paris.
- Parat, E. (1997). *Les stratégies de flexibilité adoptées par les protagonistes d'un secteur en crise: le cas de la filière Textile-Habillement-Distribution française*. Thèse de Doctorat.
- Parat, E. (1998). *La filière textile-habillement-distribution*. Dossier du Centre d'Etudes de l'Emploi.
- Porter, M. E. (1982). *Choix stratégiques et concurrence: techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*: Economica, Paris.
- Porter, M. E. (1986). *Competitive advantage*. Free Press, New York.
- Ruffat, M., & Veillon, D. (Eds.). (2007). *La mode des sixties: l'entrée dans la modernité*, Autrement, Paris.
- Salais, R., & Storper, M. (1993). *Les mondes de production*. Ecole des hautes études en sciences sociales, Paris.
- Sapori, M. (2003). *Rose Bertin: ministre des modes de Marie-Antoinette*, Regard, Paris.
- Sautel, O. (2006). *Dé-intégration verticale et théorie de la firme*. Thèse de Doctorat. Université de Nice Sophia-Antipolis.
- Scherer, F. M., & Ross, D. (1990). *Industrial market structure and economic performance*. Houghton Mifflin Company, Boston.
- Sekkat, K. (2006). *Vertical relationships and the firm in the global economy*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Smith, A. (1776). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. George Routledge and Sons, Oxford.
- Stuckey, J. A. (1983). *Vertical integration and joint ventures in the aluminum industry*. Harvard University Press, Harvard.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization*. Free Press, New York.

Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. Simon and Schuster, New York.

Williamson, O. E. (1996). *The mechanisms of governance*. Oxford University Press, Oxford.

Yang, X. (2001). *Economics: new classical versus neoclassical frameworks*. Wiley-Blackwell, Oxford.

Articles, Chapitres d'ouvrages

Acemoglu, D., Griffith, R., Aghion, P., & Zilibotti, F. (2010). Vertical integration and technology: theory and evidence. *Journal of the European Economic Association*, 8(5), 989-1033.

Adelman, M. A. (1955). Concept and statistical measurement of vertical integration. In *Business concentration and price policy* (pp. 281-330). Princeton University Press.

Afuah, A. (2001). Dynamic boundaries of the firm: are firms better off being vertically integrated in the face of a technological change?. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1211-1228.

Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *The American Economic Review*, 62(5), 777-795.

Amaldoss, W., & Jain, S. (2005). Conspicuous consumption and sophisticated thinking. *Management Science*, 51(10), 1449-1466.

Amatulli, C., & Guido, G. (2011). Determinants of purchasing intention for fashion luxury goods in the Italian market: A laddering approach. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 15(1), 123-136.

Anderson, E., & Schmittlein, D. C. (1984). Integration of the sales force: An empirical examination. *The Rand Journal of Economics*, 385-395.

Argyres, N. (1996). Evidence on the role of firm capabilities in vertical integration decisions. *Strategic Management Journal*, 129-150.

- Arrow, K. J. (1975). Vertical integration and communication. *The Bell Journal of Economics*, 173-183.
- Armour, H. O., & Teece, D. J. (1980). Vertical integration and technological innovation. *The Review of Economics and Statistics*, 470-474.
- Avenel, E. (2008). Strategic vertical integration without foreclosure. *The Journal of Industrial Economics*, 56(2), 247-262.
- Bagwell, L. S., & Bernheim, B. D. (1996). Veblen effects in a theory of conspicuous consumption. *The American Economic Review*, 349-373.
- Bain, J. S. (1951). Relation of profit rate to industry concentration: American manufacturing, 1936-1940. *The Quarterly Journal of Economics*, 65(3), 293-324.
- Batsch, L. (2002). Le recentrage stratégique. *Repères*, 41-67.
- Becker, G. S., & Murphy, K. M. (1992). The division of labor, coordination costs, and knowledge. *The Quarterly Journal of Economics*, 107(4), 1137-1160.
- Bernhardt, I. (1977). Vertical integration and demand variability. *The Journal of Industrial Economics*, 213-229.
- Bigarelli, D. (2000). L'habillement en Italie: PME et systèmes régionaux de production. *Les Dynamiques de PME: Approches Internationales*, Presses Universitaires de France.
- Blair, R. D., & Kaserman, D. L. (1978). Vertical integration, tying, and antitrust policy. *The American Economic Review*, 68(3), 397-402.
- Blois, K. J. (1972). Vertical quasi-integration. *The Journal of Industrial Economics*, 253-272.
- Bolton, P., & Whinston, M. D. (1993). Incomplete contracts, vertical integration, and supply assurance. *The Review of Economic Studies*, 60(1), 121-148.
- Bomsel, O. (1995). L'industrie du luxe ou comment associer objets et représentations. *Realites Industrielles-Annales des Mines*, 14-20.
- Bourdieu, P., & Delsaut, Y. (1975). Le couturier et sa griffe: contribution à une théorie de la magie. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1(1), 7-36.

- Browning, M., & Crossley, T. F. (2000). Luxuries are easier to postpone: A proof. *Journal of political Economy*, 108(5), 1022-1026.
- Bucheli, M., Mahoney, J. T., & Vaaler, P. M. (2010). Chandler's living history: The visible hand of vertical integration in nineteenth century America viewed under a twenty-first century transaction costs economics lens. *Journal of Management Studies*, 47(5), 859-883.
- Cainelli, G., & Iacobucci, D. (2009). Do agglomeration and technology affect vertical integration? Evidence from Italian business groups. *International Journal of the Economics of Business*, 16(3), 305-322.
- Capon, N., Farley, J. U., & Hoenig, S. (1990). Determinants of financial performance: a meta-analysis. *Management science*, 36(10), 1143-1159.
- Carlotti, C., & Minvielle, G. (2007). Quelle est la spécificité de la mode en tant que modèle économique original. *Mode de recherche*, 8, 15-23.
- Carlton, D. W. (1979). Vertical integration in competitive markets under uncertainty. *The Journal of Industrial Economics*, 189-209.
- Carney, M., & Gedajlovic, E. (1991). Vertical integration in franchise systems: Agency theory and resource explanations. *Strategic Management Journal*, 12(8), 607-629.
- Catry, B. (2007). Le luxe peut être cher, mais est-il toujours rare? . *Revue française de gestion*, (2), 49-63.
- Caves, R. E., & Bradburd, R. M. (1988). The empirical determinants of vertical integration. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 9(3), 265-279.
- Caves, R. E., & Porter, M. E. (1977). From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. *The quarterly journal of economics*, 241-261.
- Chandler, A. D. (1969). The structure of American industry in the twentieth century: a historical overview. *Business History Review*, 43(03), 255-298.
- Chatriot, A. (2007). La construction récente des groupes de luxe français: mythes, discours et pratiques. *Entreprises et histoire*, (1), 143-156.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405.

- Coase, R. H. (1988). The nature of the firm: origin. *Journal of law, economics, & organization*, 4(1), 3-17.
- Coeurderoy, R., & Quélin, B. (1997). L'économie des coûts de transaction, un bilan des études empiriques sur l'intégration verticale, *Revue d'Economie Politique*, n° 2, pp 145-181.
- Corneo, G., & Jeanne, O. (1997). Conspicuous consumption, snobbism and conformism. *Journal of public economics*, 66(1), 55-71.
- Courault, B., & Doeringer, P. B. (2008). From hierarchical districts to collaborative networks: the transformation of the French apparel industry. *Socio-Economic Review*, 6(2), 261-282.
- Daumas, J. C., & le Vayer, M. D. F. (2007). Les métamorphoses du luxe vues d'Europe. *Entreprises et histoire*, (1), 6-16.
- Davies, S. W., & Morris, C. (1995). A new index of vertical integration: Some estimates for UK manufacturing. *International Journal of Industrial Organization*, 13(2), 151-177.
- D'aveni, R. A., & Ravenscraft, D. J. (1994). Economies of integration versus bureaucracy costs: does vertical integration improve performance?. *Academy of management Journal*, 37(5), 1167-1206.
- Degoutte, C. (2007). Stratégie de marques dans la mode: convergence ou divergence des modèles de gestion nationaux dans l'industrie du luxe (1860-2003)?. *Entreprises et histoire*, (1), 125-142.
- Delpal F. (2012) The worldwide expansion of luxury firm, Communication lors du séminaire de l'IFFTI à Jaipur. *Fashion Beyond Borders*.
- Des Nétumières, F. (1997). Méthodes de régression et analyse factorielle. *Histoire & mesure*, 271-297.
- Díez-Vial, I. (2007). Explaining vertical integration strategies: market power, transactional attributes and capabilities. *Journal of Management Studies*, 44(6), 1017-1040.
- Díez-Vial, I., & Alvarez-Suescun, E. (2010). Geographical agglomeration as an alternative to vertical integration. *Review of Industrial Organization*, 36(4), 373-389.
- Dubois, B., Laurent, G., & Czellar, S. (2001). Consumer rapport to luxury: Analysing and ambivalent attitudes'. *Les Cahiers de Recherche*.

- Dubois, B., & Duquesne, P. (1993). The market for luxury goods: Income versus culture. *European Journal of Marketing*, 27(1), 35-44.
- Dubois, B., Laurent, G., & Czellar, S. (2004). Segmentation based on ambivalent attitudes: The case of consumer attitudes toward luxury. *HEC*.
- Dubois, B., Czellar, S., & Laurent, G. (2005). Consumer segments based on attitudes toward luxury: Empirical evidence from twenty countries. *Marketing letters*, 16(2), 115-128.
- Durham, Y. (2000). An experimental examination of double marginalization and vertical relationships. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 42(2), 207-229.
- Elberfeld, W. (2002). Market size and vertical integration: Stigler's hypothesis reconsidered. *The Journal of Industrial Economics*, 50(1), 23-42.
- Fan, J. P. (2000). Price uncertainty and vertical integration: an examination of petrochemical firms. *Journal of Corporate Finance*, 6(4), 345-376.
- Fares, M. & Saussier S. (2002), Coûts de transaction et contrats incomplets. *Revue française d'économie*. Vol. 16, N°3.
- Flatters, P., & Willmott, M. (2009). Understanding the post-recession consumer. *Harvard Business Review*, 87(7/8), 106-112.
- Fontagné, L., & Hatte, S. (2013). European high-end products in international competition. *Paris School of Economics. G-Mond*, working paper n°37.
- Fontenay, A., Hogendorn, C. (2005). *Entry and Vertical Disintegration*. Wesleyan Economics Working Papers 2005-010. Middletown, CT, Wesleyan University.
- Fontenay, A., & Hogendorn, C. A Stigler-Smith-Young Approach to Vertical Integration. <http://www.citi.columbia.edu/conferences/commons/fontenay.pdf>
- Forbes, S. J., Lederman, M. (2010). Does vertical integration affect firm performance? Evidence from the airline industry. *The RAND Journal of Economics*, 41(4), 765-790.
- Frankel, M. (1955). Obsolescence and technological change in a maturing economy. *The American Economic Review*, 45(3), 296-319.

- Gabrié, H. (2001). La théorie williamsonienne de l'intégration verticale n'est pas vérifiée empiriquement. *Revue économique*, 52(5), 1013-1039.
- Geyskens, I., Steenkamp, J. B. E., Kumar, N. (2006). Make, buy, or ally: A transaction cost theory meta-analysis. *Academy of management journal*, 49(3), 519-543.
- Ghertman, M. (2003). Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction. *Revue française de gestion*, (1), 43-63.
- Gibbons, R. (2005). Four formal (izable) theories of the firm?. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 58(2), 200-245.
- Gould, J. R. (1977). Price discrimination and vertical control: A note. *Journal of Political Economy*, 85(5), 1063-1071.
- Greenhut, M. L., & Ohta, H. (1979). Vertical integration of successive oligopolists. *The American Economic Review*, 137-141.
- Grossman, S. J., & Hart, O. D. (1986). The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration. *Journal of political economy*, 94(4), 691-719.
- Gulbrandsen, B., Sandvik, K., & Haugland, S. A. (2009). Antecedents of vertical integration: Transaction cost economics and resource-based explanations. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 15(2), 89-102.
- Hamilton, B. H., & Nickerson, J. A. (2003). Correcting for endogeneity in strategic management research. *Strategic organization*, 1(1), 51-78.
- Han, Y. J., Nunes, J. C., & Drèze, X. (2010). Signaling status with luxury goods: The role of brand prominence. *Journal of Marketing*, 74(4), 15-30.
- Harrigan, K. R. (1984). Formulating vertical integration strategies. *Academy of management review*, 9(4), 638-652.
- Harrigan, K. R. (1985). Vertical Integration and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal*, 397-425.
- Harrigan, K. R. (1986). Matching Vertical Integration Strategies to Competitive Conditions. *Strategic Management Journal*, 535-555.

- Hart, O., & Holmstrom, B. (2008). A Theory of Firm Scope (No. w14613). *National Bureau of Economic Research*.
- Hart, O., & Moore, J. (1988). Incomplete contracts and renegotiation. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 755-785.
- Hart, O., & Moore, J. (1990). Property Rights and the Nature of the Firm. *Journal of political economy*, 98(6), 1119-1158.
- Hart, O., & Tirole, J. (1990). Vertical Mergers and Market Foreclosure. *Brookings Papers on Economic Activity (Special Issue)*, 205-276.
- Hodgson, G. M. (1998). Competence and contract in the theory of the firm. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 35(2), 179-201.
- Houssiaux, J. (1957). Le concept de "quasi-integration" et le role des sous-traitants dans l'industrie. *Revue économique*, 8(2), 221-247.
- Ikeda, S. (2006). Luxury and wealth. *International Economic Review*, 47(2), 495-526.
- Jacobides, M. G. (2008). How capability differences, transaction costs, and learning curves interact to shape vertical scope. *Organization Science*, 19(2), 306-326.
- Isaksen, J. Dreyer, B. Gronhaug, K. (2011) Vertical integration and performance, *Økonomisk fiskeriforskning*, Vol. 21, n°1.
- Joskow, P. L. (1985). Vertical integration and long-term contracts: The case of coal-burning electric generating plants. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 1(1), 33-80.
- Joskow, P. L. (2010). Vertical Integration. *Antitrust Bull.*, 55, 545.
- Katz, M. L., & Shapiro, C. (1994). Systems competition and network effects. *The journal of economic perspectives*, 8(2), 93-115.
- Klein, B., Crawford, R. G., & Alchian, A. A. (1978). Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. *The journal of Law and Economics*, 21(2), 297-326.
- Lafontaine, F., & Slade, M. (2007). Vertical integration and firm boundaries: The evidence. *Journal of Economic Literature*, 45(3), 629-685.

- Lajili, K., Madunic, M., & Mahoney, J. T. (2007). Testing organizational economics theories of vertical integration. In *Research Methodology in Strategy and Management* (pp. 343-368). Emerald Group Publishing Limited.
- Lamoreaux, N. R., Raff, D. M., & Temin, P. (2002). Beyond markets and hierarchies: Toward a new synthesis of American business history (No. w9029). *National Bureau of Economic Research*.
- Lamoreaux, N. R., Raff, D. M., & Temin, P. (2004). Against whig history. *Enterprise & Society*, 5(3), 376-387.
- Langlois, R. N. (2003). The vanishing hand: the changing dynamics of industrial capitalism. *Industrial and corporate change*, 12(2), 351-385.
- Langlois, R. N., & Robertson, P. L. (1989). Explaining vertical integration: Lessons from the American automobile industry. *The Journal of Economic History*, 49(02), 361-375.
- Lassar, W. M., & Kerr, J. L. (1996). Strategy and control in supplier-distributor relationships: an agency perspective. *Strategic Management Journal*, 613-632.
- Leibenstein, H. (1950). Bandwagon, snob, and Veblen effects in the theory of consumers' demand. *The quarterly journal of economics*, 64(2), 183-207.
- Leiblein, M. J., Miller, D.J. (2003) An Empirical Examination of Transaction- and Firm-Level Influences on the Vertical Boundaries of the Firm, *Strategic Management Journal*, 24, 839-859
- Leiblein, M. J., Reuer, J. J., & Dalsace, F. (2002). Do make or buy decisions matter? The influence of organizational governance on technological performance. *Strategic management journal*, 23(9), 817-833.
- Levin, R. C. (1981). Vertical integration and profitability in the oil industry. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 2(3), 215-235.
- Levy, D. (1984). Testing Stigler's Interpretation of "The Division of Labor is Limited by the Extent of the Market". *The Journal of Industrial Economics*, 377-389.
- Levy, D. T. (1985). The transactions cost approach to vertical integration: an empirical examination. *The Review of Economics and Statistics*, 438-445.

- Li, H. L., & Tang, M. J. (2010). Vertical integration and innovative performance: The effects of external knowledge sourcing modes. *Technovation*, 30(7), 401-410.
- Lieberman, M. (1991). Determinants of vertical integration: An empirical test. *The Journal of Industrial Economics*, 39(5), 451-466.
- Lu, Y., & Tao, Z. (2008). Vertical integration and firm performance. Working paper, Hong Kong University.
- Macher, J. T. (2006). Technological development and the boundaries of the firm: A knowledge-based examination in semiconductor manufacturing. *Management Science*, 52(6), 826-843.
- Maddigan, R. J. (1981). The measurement of vertical integration. *The Review of Economics and Statistics*, 328-335.
- Mahoney, J. T. (1992). The choice of organizational form: vertical financial ownership versus other methods of vertical integration. *Strategic Management Journal*, 13(8), 559-584.
- Majumdar, S. K., & Ramaswamy, V. (1995). Going direct to market: the influence of exchange conditions. *Strategic Management Journal*, 16(5), 353-372.
- Mallela, P., & Nahata, B. (1980). Theory of vertical control with variable proportions. *Journal of Political Economy*, 88(5), 1009-1025.
- Martin, J., & Méjean, I. (2014). "Low-Wage Countries' Competition, Reallocation Across Firms and the Quality Content of Exports, *Journal of International Economics*, Vol. 93-1: 140-152
- Martin, J., & Mayneris, F. (2015). High-end variety exporters defying gravity: Micro facts and aggregate implications. *Journal of International Economics*, 96(1), 55-71.
- Martinez-Jerez, F. D. A., Corsi, E., & Dessain, V. (2009). Gucci Group: Freedom within the Framework, *Harvard Business Review*.
- Mason, E. S. (1949). The Antitrust Laws: A Symposium. *American Economic Review*, 39, 713.
- Mason R. (2000). Conspicuous consumption and the positional economy: policy and prescription since 1970. *Managerial and Decision Economics*, 21 (3/4), 123-132.

- Masten, S. E. (1984). The organization of production: Evidence from the aerospace industry. *The Journal of Law and Economics*, 27(2), 403-417.
- Masten, S. E., Meehan, J. W., & Snyder, E. A. (1989). Vertical integration in the US auto industry: A note on the influence of transaction specific assets. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 12(2), 265-273.
- Masten, S. E., Meehan, J. W., & Snyder, E. A. (1991). The costs of organization. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 7(1), 1-25.
- Mazzalovo, G. (2008). Exemples d'applications de la sémiotique de Jean-Marie Floch à la gestion des marques. *Rivista dell'Associazione Italiana Studi Semiotici*, 1-27.
- Merlo, E. (2011). Italian fashion business: achievements and challenges (1970s–2000s). *Business History*, 53(3), 344-362.
- Milgrom, P., & Roberts, J. (1986). Price and advertising signals of product quality. *Journal of political economy*, 94(4), 796-821.
- Monteverde, K., & Teece, D. J. (1982). Supplier switching costs and vertical integration in the automobile industry. *The Bell Journal of Economics*, 206-213.
- Morand P. (2007) La mode comme modèle économique ? *Mode de recherche*, 8, 4-7.
- McLaren, J. (2000). " Globalization" and vertical structure. *American Economic Review*, 1239-1254.
- McMillan, J., & Woodruff, C. (1999). Interfirm relationships and informal credit in Vietnam. *The Quarterly Journal of Economics*, 114(4), 1285-1320.
- Nelson, P. (1970). Information and consumer behavior. *Journal of political economy*, 78(2), 311-329.
- Nelson, P. (1974). Advertising as information. *Journal of political economy*, 82(4), 729-754.
- Nelson R, & Winter S. (1982). An evolutionary theory of economic change. *Harvard Business School Press, Cambridge*.
- Novak, S., & Stern, S. (2008). How does outsourcing affect performance dynamics? Evidence from the automobile industry. *Management Science*, 54(12), 1963-1979.

- Nunes, J. C., Drèze, X., & Han, Y. J. (2011). Conspicuous consumption in a recession: Toning it down or turning it up?. *Journal of Consumer Psychology*, 21(2), 199-205.
- Ordover, J. A., Saloner, G., & Salop, S. C. (1990). Equilibrium vertical foreclosure. *The American Economic Review*, 127-142.
- Oxenfeldt, A. R., & Kelly, A. O. (1969). Will successful franchise systems ultimately become wholly-owned chains. *Journal of retailing*, 44(4), 69-83.
- Paris, I. (2010). Fashion as a System: Changes in Demand as the Basis for the Establishment of the Italian Fashion System (1960–1970). *Enterprise and Society*, 11(03), 524-559.
- Perry, M. K. (1978). Vertical integration: The monopsony case. *The American Economic Review*, 68(4), 561-570.
- Perry, M. K. (1980). Forward integration by Alcoa: 1888-1930. *The Journal of Industrial Economics*, 37-53.
- Perry, M. K. (1982). Vertical integration by competitive firms: uncertainty and diversification. *Southern Economic Journal*, 201-208.
- Perry, M. K. (1989). Vertical integration: determinants and effects. *Handbook of industrial organization*, 1, 183-255.
- Peyrefitte, J., Golden, P. A., & Brice Jr, J. (2002). Vertical integration and economic performance: a managerial capability framework. *Management Decision*, 40(3), 217-226.
- Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*. Vol. 76, No. 6. 77-90.
- Quélin, B. (1997). L'outsourcing: une approche par la théorie des coûts de transaction. *Réseaux*, 15(84), 67-92.
- Rajan, R. G., & Zingales, L. (1996). Financial dependence and growth (No. w5758). *National bureau of economic research*.
- Richardson, J. (1996). Vertical integration and rapid response in fashion apparel. *Organization science*, 7(4), 400-412.

- Robertson, P. L., & Alston, L. J. (1992). Technological choice and the organization of work in capitalist firms. *The Economic History Review*, 45(2), 330-349.
- Romano, R. E. (1988). A note on vertical integration: Price discrimination and successive monopoly. *Economica*, 261-268.
- Salinger, M. A. (1988). Vertical mergers and market foreclosure. *The Quarterly Journal of Economics*, 103(2), 345-356.
- Salop, S. C., & Scheffman, D. T. (1983). Raising rivals' costs. *The American Economic Review*, 73(2), 267-271.
- Salop, S. C., & Scheffman, D. T. (1987). Cost-raising strategies. *The Journal of Industrial Economics*, 19-34.
- Sanguanpiyapan, T., & Jasper, C. (2010). Consumer insights into luxury goods: Why they shop where they do in a jewelry shopping setting. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17(2), 152-160.
- Schmalensee, R. (1973). A note on the theory of vertical integration. *Journal of Political Economy*, 81(2, Part 1), 442-449.
- Schmalensee, R. (1978). Entry deterrence in the ready-to-eat breakfast cereal industry. *The Bell Journal of Economics*, 305-327.
- Schmalensee, R. (1985). Do markets differ much?. *The American economic review*, 75(3), 341-351.
- Schmalensee, R. (2004). Sunk costs and antitrust barriers to entry. *The American Economic Review*, 94(2), 471-475.
- Silverstein, M. J., & Fiske, N. (2003). Luxury for the masses. *Harvard business review*, Vol. 81 n°4, 48-57.
- Spengler, J. J. (1950). Vertical integration and antitrust policy. *Journal of political economy*, 58(4), 347-352.
- Stigler, G. J. (1951). The Division of Labor is Limited by the Extent of the Market. *Journal of political economy*, 59 (3), 185-193.

- Stigler, G. J. (1968). Barriers to entry, economies of scale, and firm size. *The Organization of Industry*, 67-70.
- Stigler, G. J., & Becker, G. S. (1977). De gustibus non est disputandum. *The American Economic Review*, 67(2), 76-90.
- Sukhdial, A. S., Chakraborty, G., & Steger, E. K. (1995). Measuring values can sharpen segmentation in the luxury auto market. *Journal of Advertising Research*, 35, 9-9.
- Talon G. (2012) Goodbye Gepetto!, *Mode de recherché*. 18.
- Teece, D. J. (1987). Technological change and the nature of the firm. *Center for Research in Management, University of California, Berkeley Business School*.
- Teece, D. J. (1996). Firm organization, industrial structure, and technological innovation. *Journal of economic behavior & organization*, 31(2), 193-224.
- Tirole, J. (1995). Les idées nouvelles sur l'intégration verticale: un guide informel de l'utilisateur. *Annals of Telecommunications*, 50(2), 256-264.
- Truong, Y., McColl, R., & Kitchen, P. J. (2010). Uncovering the relationships between aspirations and luxury brand preference. *Journal of Product & Brand Management*, 19(5), 346-355.
- Tucker, I. B., & Wilder, R. P. (1977). Trends in vertical integration in the US manufacturing sector. *The Journal of Industrial Economics*, 81-94.
- Verley, P. (2006). Marchés des produits de luxe et division internationale du travail (XIXe–XXe siècles). *Revue de synthèse*, 127(2), 359-378.
- Vernier, E., & Ghewy, P. (2006). La banalisation du luxe. *Université du Littoral Côte d'Opale, Laboratoire de Recherche sur l'Industrie et l'Innovation, Cahiers du Lab. RII*, 121.
- Vernon, J. M., & Graham, D. A. (1971). Profitability of monopolization by vertical integration. *Journal of Political Economy*, 79(4), 924-925.
- Vigneron, F., & Johnson, L. W. (1999). A review and a conceptual framework of prestige-seeking consumer behavior. *Academy of Marketing Science Review*, 1999, 1.

- Vigneron, F., & Johnson, L. W. (2004). Measuring perceptions of brand luxury. *The Journal of Brand Management*, 11(6), 484-506.
- Viner, J. (1925). The utility concept in value theory and its critics. *Journal of Political Economy*, 33(6), 638-659.
- Warren-Boulton, F. R. (1974). Vertical control with variable proportions. *Journal of Political Economy*, 82(4), 783-802.
- Waterson, M. (1982). Vertical integration, variable proportions and oligopoly. *The Economic Journal*, 92(365), 129-144.
- Whinston, M. D. (2003). On the transaction cost determinants of vertical integration. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 19(1), 1-23.
- Williamson, O. E. (1971). The vertical integration of production: market failure considerations. *The American Economic Review*, 61(2), 112-123.
- Williamson, O. E. (1989). Transaction cost economics. *Handbook of industrial organization*, 1, 135-182.
- Woodruff, C. (2002). Non-contractible investments and vertical integration in the Mexican footwear industry. *International Journal of Industrial Organization*, 20(8), 1197-1224.
- Young, A. A. (1928). Increasing returns and economic progress. *The economic journal*, 38(152), 527-542.
- Zhang, D. (2013). The revival of vertical integration: strategic choice and performance influences. *Journal of Management and Strategy*, 4(1), p1.

Etudes, Rapports

Bain & Company (2016) *Altagamma 2016 Worldwide markets monitor*.
<https://altagamma.it/media/source/ALTAGAMMA%20WW%20MARKETS%20MONITOR%202016.pdf>

Centre d'économie industrielle (Paris), & Colbert, C. (1995). *L'industrie du luxe dans l'économie française*. P. N. Giraud, O. Bomsel, & E. Fieffé-Prévost (Eds.). Ministère de l'industrie, Délégation à la communication.

Cohen Solal L. (2015) *La mode, industrie de créativité et moteur de croissance*. http://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/conseil-national-industrie/PDF/Rapport_mode_Lyne_Cohen-Solal_ok.pdf

Conseil Economique et Social (2008). *Le luxe: production et services*, Avis présenté par Mme Jacqueline Soquet-Clerc Lafont. <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/084000112.pdf>

Deloitte (2016). *Global Power of Luxury Goods*. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/consumer-business/articles/gx-cb-global-powers-of-luxury-goods.html>

Dumas C. (2009) *Les métiers d'art, d'excellence et du luxe et les savoir-faire traditionnels: l'avenir entre nos mains*, rapport au Premier Ministre. <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/094000509.pdf>

Eurostat (2011) *Le marché mondial du luxe et ses perspectives*.

Exane BNP Paribas (2015) *The truth about handbags*.

Fédération Française de la Couture, du Prêt-à-porter des couturiers et des créateurs de mode (2014) *Enquête économique annuelle*.

FEVS (2017) *Présentation Bilan des exportations de vins et spiritueux en 2016*. http://www.fevs.com/files/actu/69_210_1.pdf

Frontier Economics (2014) *The contribution of the high-end cultural and creative industries to the European economy*, rapport pour l'ECCIA. http://www.comitecolbert.com/assets/files/paragraphes/fichiers/504/2014%2011%2027_FIN_AL_Frontier%20Economics%20report%20prepared%20for%20ECCIA.pdf

Gabszewicz J. (2007) *L'économie des biens de luxe*, Microeconomix. <http://www.microeconomix.fr/sites/default/files/import2/2007-03%20Economic%20Focus%20-%20Economie%20des%20biens%20de%20luxe.pdf>

Goldman Sachs (2010) *Luxury Goods : a trillion dollar global industry by 2025?*
<http://www.borsaitaliana.it/bitApp/view.bit?target=StudiDownloadFree&filename=pdf%2F86827.pdf>

Institut Français de la Mode (2011) *La répartition de la valeur ajoutée dans la filière textile-habillement-cuir*, étude pour la DGCIS.

Perroti-Reille C. (2008) *Le textile-habillement: la volonté de remporter la nouvelle révolution industrielle*. <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/084000121.pdf>

Perroti-Reille C. (2009) *Un plan pour la façon française*.
<https://archives.entreprises.gouv.fr/2012/www.industrie.gouv.fr/portail/secteurs/rapport-facon2009.pdf>

SESSI (2005) *La Mode*. Ministère de l'Industrie.

SESSI (2007) *La Maroquinerie*. Ministère de l'Industrie.

Sistema Moda Italia (2010) *L'industria Tessile-Moda in Italia, rapporto 2009/2010*

Table des matières générale

Liste des tableaux.....	9
Liste des graphiques	11
Liste des figures	11
Introduction générale	12
Eléments de contexte	12
Des mutations économiques récentes dans le secteur du luxe	16
Problématique et implications de ce travail	19
Méthodologie et étapes de la recherche	21
Annonce du plan de la thèse	23
Préambule : Le luxe, la mode et l'économie.....	27
Qu'est-ce qu'un produit de luxe ?.....	28
La consommation de luxe au prisme des sciences humaines.....	32
Le « secteur » du luxe peut-il être appréhendé par l'économie industrielle ?	39
PARTIE 1 : CONTEXTE ET PRATIQUES DE L'INTEGRATION VERTICALE DANS L'INDUSTRIE DU LUXE	47
Introduction.....	47
Annonce du plan de la première partie	48
Chapitre 1 : De profondes mutations dans les conditions de base du secteur du luxe.....	51
Introduction.....	51
Section I : L'analyse des conditions de base du secteur du luxe	52
1.1. Les conditions de base de l'offre.....	52

1.1.1.	Nature des produits de luxe.....	52
1.1.1.1.	Caractéristiques de produits	52
1.1.1.2.	Intensité technologique	56
1.1.1.3.	Biens de recherche ou d'expérience ?	58
1.1.2.	Caractéristiques du processus de production	59
1.1.3.	Cadre règlementaire	61
1.2.	Les conditions de base de la demande	64
Section II : De profonds bouleversements dans l'environnement des entreprises		
du luxe.....		68
2.1.	Evolution dans les conditions de base de l'offre.....	68
2.2	Evolution dans les conditions de base de la demande.....	76
Section III : Les structures du secteur du luxe et sa dynamique concurrentielle.....		
		79
3.1.	Structures du secteur du luxe (habillement, maroquinerie et chaussures)	80
3.1.1.	Mesure des ratios de concentration	80
3.1.2.	Cœur de métier et structures des entreprises	83
3.2	Un modèle de concurrence imparfaite.....	85
3.2.1.	Différenciation verticale et horizontale	85
3.2.2.	De multiples formes de barrières à l'entrée.....	87
3.2.3.	Le régime de concurrence du secteur	88
Conclusion du Chapitre 1.....		93
Chapitre 2 : Les formes d'intégration verticale dans l'industrie du luxe		94
Introduction.....		94
Section I : L'approche qualitative.....		
		97
1.1.	Les activités amont (fabrication de produits finis et semi-finis).....	97
1.1.1.	L'approvisionnement en matières	98
1.1.1.1.	Tissus	98

1.1.1.2.Cuirs	100
1.1.2. La fabrication de produits finis.....	101
1.1.2.1 Couture et prêt-à-porter.....	101
1.1.2.2 Maroquinerie	104
1.1.2.3 Chaussures	106
1.1.3. Les phénomènes de quasi-intégration verticale.....	108
1.2.1. Le déclin des systèmes de licences	110
1.2. Les activités aval	112
1.2.1. Le développement des réseaux de succursales	114
1.2.2. L'encadrement de la vente en gros	116
Section II : L'approche quantitative.....	118
2.1. Les principaux indicateurs usuels	118
2.2. Les limites des différents indicateurs	120
2.3. La nécessité d'une approche multicritères	123
2.4. Les données collectées parmi les entreprises du luxe	124
Section III : Une originalité de l'industrie du luxe	126
Conclusion du Chapitre 2.....	129
CONCLUSION DE LA PARTIE 1 :.....	129
PARTIE 2 : JUSTIFICATIONS DE L'INTEGRATION VERTICALE DANS LE LUXE	131
Introduction.....	131
Plan de la deuxième partie	132
Chapitre 3 : Les explications possibles au mouvement d'intégration observé	133
Introduction.....	133
Annonce du plan	134
Section I. L'intégration verticale comme source d'accroissement d'un pouvoir de marché	136

1.1. L'approche néoclassique traditionnelle.....	136
1.2.1. Un cadre théorique étendu à un nombre croissant de structures de marché.....	136
1.2.2. Les validations empiriques existantes.....	141
1.2. Intégration verticale, barrières à l'entrée et forclusion.....	143
1.2.1. Un concept clé en économie industrielle.....	143
1.2.2. Validations empiriques : un risque de biais de sélection ?	145
Section II. L'intégration verticale comme réponse aux problèmes d'incertitude ou d'information	146
2.1. L'intégration : une solution aux problèmes d'information et incitation ?.....	146
2.1.1 Des fondements théoriques variés témoignant de l'importance de cet argument.....	146
2.1.2 Des hypothèses globalement validées, notamment dans le secteur de la mode.....	148
2.2. Intégration et incertitude sur la demande	150
2.2.1 Un modèle décrivant une situation très spécifique	150
2.2.2 Une difficile validation empirique	151
2.3. Intégration et sécurité des approvisionnements	152
Section III. Intégration, technologie et innovation	153
3.1. L'impact de l'état des technologies sur l'intégration des firmes	153
3.2. L'intégration verticale est-elle un adjuvant ou un frein à l'innovation ?.....	154
Section IV. Théorie des coûts de transaction et théorie des contrats incomplets	157
4.1. Williamson et la théorie des coûts de transaction (TCT).....	157
4.1.1 Une tentative de créer un modèle explicatif unifié de l'intégration verticale ?.....	157
4.1.2 Les fondements théoriques de la TCT	159
4.1.3 Une validation empirique rendue complexe par la nature des variables à tester	162

4.2. La théorie des contrats incomplets (TCI).....	164
4.2.1 Un pouvoir explicatif assez limité	164
4.2.2 Un manque d'informations disponibles pour illustrer cette théorie.....	166
Section V. Les théories récentes sur l'intégration verticale	167
5.1. Intégration verticale et compétences	167
5.2. D'autres hypothèses sur l'origine de l'intégration verticale	168
Conclusion du Chapitre 3.....	170
Chapitre 4 : Analyse des choix d'intégration des entreprises du luxe.....	172
Introduction.....	172
Section I : Approche statistique des causes de l'intégration.....	174
1.1. Le degré d'intégration verticale	174
1.1.1. Spécification du modèle.....	174
1.1.2. Résultats du modèle	176
1.2. Le choix des activités intégrées.....	179
1.2.1. Spécification des modèles.....	179
1.2.2. Résultats des modèles	183
1.3. Le choix des activités intégrées : focus sur la rentabilité des activités	186
1.3.1. Spécification du modèle.....	186
1.3.2. Résultats du modèle	187
1.4. Le choix des activités intégrées : l'importance du facteur prix.....	189
1.4.1. Spécification du modèle.....	189
1.4.2. Résultats du modèle	191
Section II : Discussion des résultats.....	193
2.1. Intégration et taille des entreprises.....	194
2.2. Intégration et activités	194
2.3. Intégration et environnement des entreprises.....	196

Section III : Esquisse d'une typologie des intégrations	196
3.1. L'intégration développement	198
3.2. L'intégration extension	200
3.3. L'intégration sauvegarde	201
Conclusion du Chapitre 4.....	202
CONCLUSION DE LA PARTIE 2 :.....	203
PARTIE 3 : CONSEQUENCES DES PRATIQUES D'INTEGRATION VERTICALE DANS LE LUXE.....	204
Introduction.....	204
Plan de la troisième partie.....	205
Chapitre 5 : Intégration verticale et performances, théorie et application.....	206
Introduction.....	206
Section I. L'impact de l'intégration verticale sur les performances : un débat théorique non tranché.....	207
1.1. Intégration verticale et performances : quels liens de causalité ?	207
1.2. Les tests empiriques existants : une certaine indétermination	211
Section II. Les différentes formes de performances et les indicateurs associés	216
2.1. Performances sectorielles et performances individuelles.....	217
2.2. Les dimensions de la performance : croissance, efficacité, développement, création de valeur	218
Section III. Intégration verticale et performances des entreprises mode-luxe.....	221
3.1. Spécification des modèles	221
3.2. Résultat des modélisations	224
3.3. Discussion des résultats.....	230
Conclusion du Chapitre 5.....	231

Chapitre 6 : Perspectives d'évolution des pratiques industrielles dans l'univers du luxe.....	232
Introduction.....	232
Section I. L'hypothèse de Stigler et les discussions qu'elle a suscitées	233
1.1 L'analyse de Stigler.....	233
1.2 Les discussions de cette approche	236
1.3. Tests et validations empiriques	237
Section II. Quels enseignements pour l'industrie du luxe ?.....	240
2.1. L'évolution de l'environnement et ses conséquences	241
2.2. Quelles perspectives d'évolution dans la stratégie d'intégration verticale des entreprises ?	248
Section III. Comment maintenir la performance de cette industrie en Europe ?	254
3.1. La vision des acteurs du luxe sur leurs leviers de développement.....	256
3.2. Les pistes issues de travaux d'intelligence collective	257
Conclusion du Chapitre 6.....	260
Conclusion générale.....	261
Principaux résultats de ce travail	261
Limites et voies de recherches futures	265
Bibliographie.....	267
Table des matières générale.....	287

Résumé

Contrairement au mouvement d'externalisation constaté depuis plusieurs décennies dans le secteur textile-habillement-cuir, les entreprises appartenant au segment du luxe affichent un degré d'intégration verticale de plus en plus poussé. Ce travail de thèse s'attache à mettre en lumière les causes et les conséquences de cette stratégie en mobilisant les concepts et les méthodes de l'économie industrielle.

Le fonctionnement spécifique de l'industrie du luxe nous amène à privilégier une approche micro-économique basée sur des données qualitatives et quantitatives recueillies sur 21 entreprises, ainsi que des modèles économétriques menées sur 18 d'entre elles. Cette thèse montre que la stratégie d'intégration verticale mise en œuvre par les entreprises répond en premier lieu à une recherche d'efficacité productive et de captation de rente. Elle a eu pour effet de renforcer les barrières à l'entrée existantes sur le segment du luxe et contribué à accroître les performances des acteurs installés.

Abstract

Unlike the outsourcing trend stated during the last decades in the textile-apparel-leather sector, luxury-fashion firms show in increasing degree of vertical integration. This thesis' aim is to reveal the objectives and effects of this strategic move using the concepts and methods of industrial economics.

The specific behavior of the luxury industry lead us to choose a microeconomic approach, based on quantitative and qualitative data gather on 21 luxury companies, and empirical statistical tests carried out on 18 firms.

Results show that the main justification for a greater level of integration is the search for efficiency and rent-seeking strategies. This strategy led to higher barriers to entry on the luxury market and increased performances for installed firms.

Mots Clés

Intégration verticale, Industrie du luxe, Organisation industrielle, France, Italie

Keywords

Vertical integration, Luxury industry, Industrial organization, France, Italy