

Master2 Professionnel en sciences de gestion MPSG2/MS promotion:
2007-2009

Spécialité : Marketing Stratégie

Mémoire de fin d'étude

THEME :

**La distribution des produits de luxe dans un
environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée
pour une meilleure rentabilité ?**

**Cas du Dutyfree-shop SERV AIR SENEGAL de
l'aéroport international Léopold S Senghor de
Dakar.**



Elaboré par :

Papa Abdoulaye Biaye

Encadré par :

El hadj Ibrahima Mbow

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERVAIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

Remerciements

Je dédie tout d'abord ce travail à mon Père Moussa Biaye, ma Mère Néné Daly Diaw, ma tante Ouléye Diaw et tous le membre de ma famille qui m'ont tous soutenus dans ce processus scolaire et universitaire.

J'adresse mes remerciements les plus sincères, à Mme Angel Tabet, Mr Mamadou Ndao et à l'ensemble des membres du staff de SERVAIR SENEGAL, qui ont très volontiers accepté d'être les promoteurs de ce projet. Leur grande connaissance dans le domaine, ainsi que leur expérience, ont joué un rôle important dans la conception de ce travail.

La sollicitude du Mr Mbow, Formateur en Marketing au cours de cette année, m'a profondément touché. L'aboutissement de ce travail me donne l'occasion de lui exprimer ma très sincère reconnaissance.

Mes remerciements s'adressent également à tous mes amis qui m'ont grandement soutenu et motivé dans toutes les étapes et les épreuves.

J'associe volontiers, le corps professoral et managérial du CESAG qui est intervenu dans la réalisation de ce travail à l'expression de ma reconnaissance.

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERVAIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

Sommaire

Remerciements.....	1
Table des matières.....	Erreur ! Signet non défini.
Présentation générale	6
INTRODUCTION GENERALE :	7
PREMIERE PARTIE : CADRE TEHORIQUE	9
SECTION I. Problématique :	10
I.2 Objectifs de recherche.....	10
A) L'objectif général	10
B) Objectifs spécifiques :.....	10
I.3 Revue de la littérature	11
I.4 Définition et spécificités du luxe	14
I.4.a Le volet historique :.....	15
I.4.b L'aspect Professionnel :	15
I.4.c Les secteurs du luxe.....	17
I.4.d Présentation des principaux groupes du luxe	18
Numéro 1 mondial du luxe : LVMH (Moët Hennessy Louis Vuitton)	18
Numéro 2 mondial du luxe : le suisse Richemont	20
Numéro 3 mondial du luxe : PPR.....	22
Numéro 4 Hermès International	24
Numéro 5 PAMERCO (Chanel).....	25
1.5 Les mutations de l'industrie du luxe des 70 années	26
SECTION II. La Prestation dans le luxe	30
II.A Les caractéristiques des produits de luxe:.....	30
II.B L'importance des Services dans le luxe :	30
II.C Le luxe et la contrefaçon	33
SECTION III. LA DISTRIBUTION DU LUXE	35
III.1. Les formats des points de vente et leur caractère esthétique.	35
A Les différents formats de point de ventes dans le luxe :	35
1. Magasins exclusifs détenus en propre :	35
2. Les grands magasins (mégastores).....	36
3. Les détaillants multimarques	36
4. Les galeries commerciales de produits de luxe.....	37
5. La vente à distance	37
6. La distribution du luxe via Internet :	37
B. Les formes de distribution dans le luxe.	38
1. La distribution Sélective	38
2. La distribution exclusive.....	39
3. La franchise.....	40
C. L'esthétisation des points de vente des produits de luxe.....	40

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERVAIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

D. Réflexion sur le paradoxe du marketing luxe.....	41
4. a Paradoxe de la demande.....	41
4. b Paradoxe du produit	42
4. c Paradoxe du prix	42
4. d Paradoxe de la distribution	43
4. e Paradoxe de la communication.....	43
DEUXIEME PARTIE : CADRE METHODOLOGIQUE	45
Cadre de l'étude : Présentation de l'entreprise Dutyfree Shop SEREP Aéroport International Léopold S Senghor de Dakar (Groupe SERVAIR SENEGAL)	46
SECTION I. Présentation du dutyfree shop :.....	46
1. Histoire des boutiques hors-taxes (dutyfree shop) :.....	46
2. Définition :.....	46
3. Aspects juridiques.....	46
SECTION II. Activité	47
1.Présentation.....	47
2. Organigramme	48
3. Présentation de l'espace de vente du Dutyfree.....	48
a. Gamme de produit commercialisée dans le	48
b. Les marques représentées.....	49
c. Description de l'espace Commercial.....	50
SECTION III. Chiffre d'affaire annuel par gamme de produit :.....	52
1. le chiffre d'affaire de SERVAIR SENEGAL est ainsi répartie en 2009 :	52
2. Classification des Marque en fonction de l'importance du Ca en 2009.....	53
3. Présentation du secteur du luxe dans le marché sénégalais et plus particulièrement au niveau de l'aéroport de Dakar.....	55
TROISIEME PARTIE : CADRE ANALYTIQUE.....	57
SECTION I Analyse de données :.....	58
1. Cadre de l'étude	58
a. Echantillonnage.....	58
b. Instrument de recherche.....	59
c. Difficultés Rencontrées.....	59
2 . Questionnaires administrés.....	59
a. Le questionnaire client :	59
b. le questionnaire administré aux conseillères commerciales	65
c. le questionnaire administré au managers.....	70
SECTION II DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DE SERVAIR SENEGAL.....	76

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERV AIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

I. PARTIE ANALYTIQUE :	76
a. Analyse de la demande.....	76
b. Analyse de l'offre.....	76
c. Les 5 forces de Michael PORTER :	76
d. Les facteurs clés de succès.....	76
e. Typologie des consommateurs.....	78
f. l'environnement Macro.....	78
g. SYNTHÈSE DU DIAGNOSTIQUE	79
RECOMMANDATIONS	79
1. Stratégie et Management	79
2. Gestion de la force de vente.....	80
3. Politique de prix.. ..	81
4. Politique de Produits.....	81
5. Politique de Communication.....	82
CONCLUSION.....	833
BIBLIOGRAPHIE	85
WEBOGRAPHIE.....	86
ANNEXES.....	87

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERVAIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

Présentation générale

Domaine d'étude : Marketing Stratégie.

Centre d'Intérêt : Le marché des produits de luxe

Thématique de recherche : la distribution de produit de luxe

Sujet : Optimisation de la distribution en vue d'accroître la rentabilité du Duty-Free-shop de l'aéroport international LL Senghor

Secteur d'activité : Industrie du luxe (parfumerie, maroquinerie, horlogerie).

INTRODUCTION GENERALE

En quelques décennies, le luxe a connu un changement considérable. À partir de la « boutique » traditionnelle, des groupes de taille internationale se sont créés, appliquant des stratégies économiques et financières semblables à celles d'autres secteurs d'activité économique. Les marchés se sont ouverts et d'aucuns considèrent que nous sommes entrés dans une phase de « démocratisation » du luxe : au concept du luxe exclusif s'oppose ou plutôt s'ajoute désormais celui du luxe inclusif. Les attentes de la clientèle se seraient sinon modifiées du moins diversifiées. La consommation occasionnelle a pris son essor, bouleversant les schémas classiques de l'achat de luxe. L'inaccessible est devenu pour une part accessible, ce que semblent confirmer certaines enquêtes.

Au-delà de l'esthétique et de la part de rêve que le luxe suscite, du plaisir qu'il y a à consommer, sous les formes les plus variées, un produit ou un service de luxe, les entreprises que l'on range dans cette catégorie représentent une réalité économique. La connotation élitiste de ce qui concerne le luxe conduit à en minorer l'importance alors qu'il représente une activité d'ampleur comparable aux grands secteurs de l'activité productive en France.

Le contexte économique du luxe a sensiblement évolué depuis deux décennies. Le marché mondial connaît un développement spectaculaire. De nombreux pays s'ouvrent désormais au luxe, au premier rang desquels la Chine, l'Inde, la Russie, ajoutant leur clientèle à celle des marchés traditionnels.

Sur ce marché en forte progression qui représente entre 90 et 140 milliards d'euros (2005), le luxe dispose d'avantages comparatifs importants et les entreprises du secteur se voient offrir des occasions de renforcer des positions déjà enviables, en dépit des fluctuations des monnaies : dollar, yen, dollar de Hong-Kong, yuan... par rapport à l'euro.

Ce contexte, singulièrement porteur, notamment pour les marques de prestige, comme d'autres secteurs d'activité, est confrontée à des enjeux d'importants :

le premier réside dans la pérennisation de l'emploi, de la formation et donc de la qualification des professionnels, garants du maintien de l'excellence de la production, alliant tradition, innovation et créativité. Cette préoccupation est exprimée par tous les opérateurs de la filière de tous les niveaux.

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERV AIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

le deuxième est la pérennisation du tissu entrepreneurial. En effet, aux côtés des groupes de taille mondiale, de très nombreuses entreprises assurent une production de choix. Ce tissu industriel constitué souvent de petites, voire de très petites entreprises est, néanmoins, fragile ;

le troisième découle en quelque sorte des deux premiers. Il s'agit de la transmission de ces savoir-faire, garants du maintien de la créativité du secteur, mais aussi de leur protection juridique.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERVAIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERVAIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

SECTION I. Problématique :

Plusieurs règles spécifiques aux marchés du luxe et des environnements hors taxes expliquent l'intérêt de transcender l'intérêt de d'apporter une étude approfondie dans le but de créer davantage de valeur entre les acteurs (maisons de luxe, leurs distributeurs et les clients):

- Créer des produits en espérant que le marché les adoptera, les diffuser tout en préservant leur rareté, les promouvoir dans les règles du luxe, satisfaire sa clientèle sans espérer nécessairement la retenir.
- L'avantage des boutiques dutyfree qui est d'offrir aux voyageurs internationaux une manière amusante, facile de trouver des offres exceptionnelles sur un large éventail de produits, allant de la maroquinerie, la bijouterie fine à la liqueur de prime.
- La nécessité pour les distributeurs de produits de luxe de déployer des stratégies et des politiques efficaces. En effet il s'agit de créer de la valeur tout en satisfaisant la demande des clients, respecter les politiques commerciales, marketing et de communication des fournisseurs (maisons de luxe).
- La démocratisation du luxe au cours des vingt dernières années. Jadis réservés aux « happy few », les produits et services de luxe sont progressivement « descendus dans la rue » et, pour certains d'entre eux (parfums et eaux de toilette, accessoires de mode), désormais achetés et consommés, ne serait-ce qu'occasionnellement, par le plus grand nombre.

I.2 Objectifs de recherche

Comme recommandé par la méthodologie de recherche, nos objectifs seront scindés en deux à savoir un objectif général et quelques objectifs spécifiques :

A) L'objectif général

Analyser les stratégies globales commerciales et marketing déployées par le DUTY-FREE SHOP SERVAIR Sénégal afin d'accroître son chiffre d'affaire.

B) Objectifs spécifiques :

1. Analyser la gestion commerciale et marketing du Dutyfree shop sous les aspects suivants :

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERV AIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

- Le ressenti de notre clientèle
- La gestion de la force de vente
- La gestion du merchandising plus particulièrement de la publicité sur le lieu de vente et
- La relation avec les fournisseurs
- La gestion des stocks

I.3 Revue de la littérature

C'est à la fin du XVII^e siècle qu'apparaît un nouvel art du paraître préfigurant le système de mode moderne. La Cour de Louis XIV, plus que tout autre, installe un faste jamais connu auparavant qui rayonne dans le monde entier. Les fournisseurs de ces biens précieux ouvrent boutique et les premières revues de « mode » sont publiées¹. Au XVIII^e siècle, à cette mode de Cour extravagante, dont l'objectif est de démontrer la suprématie aristocratique, vient s'ajouter une mode plus sobre et pratique dans les villes. Cette attitude est adoptée par la classe bourgeoise qui, par la même, se distingue et se constitue une identité de groupe. D'autant qu'une partie des usages, dont l'exclusivité de l'usage de certaines étoffes, est régie par les lois somptuaires². Le fourreur REVILLON s'établit en 1723 à Paris. En 2004, la maison REVILLON fera appel au créateur américain Rick OWENS pour lui donner une nouvelle modernité. Rose BERTIN est la première personnalité moderne influente de la Mode. « Ministre des Modes » de Marie-Antoinette, elle dicte les tendances à la cour de Louis XVI. Néanmoins, son rôle n'est pas de créer des vêtements mais de proposer à ses clients, qu'elle se permet de sélectionner, des étoffes, des broderies, des boutons ou des plumes qui, assemblés, vont constituer un modèle.

Le secteur se développe autour de maisons prestigieuses qui s'établissent vers le milieu du XIX^e siècle. Le parfumeur GUERLAIN s'implante à Paris en 1828. Il deviendra le maître de la parfumerie parisienne. Il créera pour l'Impératrice Eugénie la mythique Cologne « L'Eau Impériale ». Thierry HERMES installe, en 1837, sa maison de sellerie au 24 de la rue du

¹ Au sujet de la naissance du luxe moderne en France : Joan DeJean, « *Du Style* », Grasset, 2006.

² Les lois somptuaires régissaient l'usage de certaines étoffes, bijoux ou accessoires. Elles édictaient, notamment, des interdictions. Outre leur caractère discriminatoire, elles permettaient aussi de limiter les importations de produits précieux de l'étranger.

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERVAIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

Faubourg Saint Honoré. Son expertise dans le métier et l'excellence de son travail répond à l'exigence des riches clients cherchant les plus beaux objets pour leurs attelages. En 1853, Louis-François CARTIER ouvre son atelier de joaillerie à la clientèle privée. La même année, Emile GOYARD, emballer, s'installe rue Saint Honoré. Un an plus tard, Louis VUITTON, emballer également, crée sa propre maison rue Scribe. Ils emballent les garde-robes de clientes prestigieuses qui commencent à voyager. Louis VUITTON va comprendre rapidement la nécessité de s'adapter à son époque et va lancer de nouveaux produits comme les malles. Pour lutter contre les contrefaçons, il va inventer la toile damier en 1888 et la toile monogramme en 1896. A la même époque, Frédéric BOUCHERON, un jeune joaillier ouvre une boutique au Palais-Royal. Quelques années plus tard, il s'installera Place Vendôme. La géographie du luxe à Paris se confirme dans le périmètre de la rue du Faubourg Saint Honoré, du Palais Royal et de la Place Vendôme.

Jeanne LANVIN ouvre, rue Boissy d'Anglas, une maison de modiste en 1885. A partir de sa spécialité de chapeaux, Jeanne LANVIN va développer des collections pour les jeunes filles. La maison LANVIN va, progressivement, devenir un empire : elle va habiller les femmes, les hommes et les enfants, fabriquer des collections de fourrure et de lingerie. En 1925, elle se lance dans le parfum et, en 1927, elle crée Arpège avec son flacon rond. Sans être révolutionnaire, son style s'adapte à l'air du temps et est une recherche de raffinement extrême. La couturière collectionne les reproductions d'oeuvres de l'Antiquité au XIXe siècle dont elle s'inspire pour ses collections.

Au lendemain de la seconde Guerre Mondiale, le secteur est gravement affecté. De nombreuses maisons ont fermé ou sont à l'agonie. L'exposition « Le Théâtre de la Mode », qui présente, sur des poupées, les créations des couturiers parisiens sillonne le monde en 1945 et 1946. Elle assure la promotion de la couture parisienne à travers le monde. L'exposition relance l'engouement pour la nouveauté parisienne.

Soutenu financièrement par l'industriel du textile Marcel BOUSSAC, Christian DIOR, ancien collaborateur de Lucien LELONG, est sacré, en 1947, roi de la couture parisienne par la presse américaine avec son « New-Look ». Le couturier Espagnol Cristobal BALENCIAGA, qui a fondé sa maison en 1937, s'oppose violemment à Christian DIOR qui commercialise, à partir de 1949, des bas et des cravates griffées DIOR. Il accuse Christian DIOR de porter gravement préjudice au prestige et à l'exigence de la haute couture parisienne.

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERVAIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

Après avoir fermé sa maison de couture en 1939, Gabrielle CHANEL revient sur le devant de la scène avec succès en 1954. En 1956, alors qu'elle a plus de 70 ans, elle crée son fameux tailleur en tweed gansé et chaîne en or.

A la mort prématurée de Christian DIOR, Yves SAINT LAURENT, âgé de 21 ans, lui succède. Sa première collection « Trapèze » pour la maison DIOR est un triomphe. Dès 1961, quatre ans après avoir pris la relève de Christian DIOR, il fonde avec Pierre BERGE la maison YVES SAINT LAURENT. Jusqu'à sa dernière collection haute couture en 2002, Yves SAINT LAURENT sera un visionnaire modernisant la tradition de l'élégance parisienne en l'adaptant à son époque.

En 1957, Pierre CARDIN se lance dans la couture après avoir créé de nombreux costumes pour le cinéma et le théâtre. Créateur médiatique, Pierre CARDIN appose sa signature sur de nombreux produits et devient le champion du système de la licence. La vision futuriste de la collection blanche d'André COURREGES est une nouvelle révolution pour la haute couture en 1965. Le couturier refuse les licences et contrôle tout le processus de création, de production et de distribution. En 1966, Paco RABANNE utilise le métal et le plastique pour sa première collection de couture. Il fait aussi défiler, pour la première fois, un mannequin noir. Le discours de COURREGES sur la production en série et l'évolution de la société à la fin des années 60 préfigurent les mutations profondes du secteur dans les années 70. Face aux couturiers, le terme « créateurs » apparaît pour désigner une nouvelle génération qui va proposer un prêt-à-porter très créatif, signé par une personnalité et avec une diffusion plus large. Entre 1971 et 1973, un nouvel ordre se met en place et les créateurs s'imposent. Ils se distinguent, à la fois, de la haute couture et des industriels du textile. C'est l'aventure Créateurs & Industriels initiée par Didier GRUMBACH et Andrée PUTMAN.

Dans les années 80, ils seront suivis par une nouvelle génération de créateurs comme Michael KORS, Marc JACOBS ou Isaac MIZRAHI. S'appuyant sur l'industrie italienne, plusieurs créateurs viennent rejoindre la scène internationale de la mode comme VALENTINO, CERRUTI, Giorgio ARMANI ou Gianni VERSACE. Alberta et Massimo FERRETTI créent le groupe AEFPE qui produit les collections de plusieurs créateurs comme celles de Diane Von FURSTENBERG, de Franco MOSCHINO, puis de Jean-Paul GAULTIER et Narciso RODRIGUEZ. Miuccia PRADA reprend le style de la maison familiale et lance de nouveaux sacs en nylon qui connaîtront un grand succès. Dès 1987, elle lance aussi une collection de prêt-à-porter projetant ainsi la maison milanaise sur la scène de l'avant-garde internationale

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERVAIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

de la mode. En 1988, Domenico DOLCE et Stefano GABBANA lancent leur collection. En 20 ans, ils bâtiront un empire avec leur style sexy et glamour.

Azzedine ALAIA, maître intransigeant de la coupe et du savoir-faire de l'atelier, joue sur les codes de la sensualité et du raffinement avec ses collections. Parallèlement, les japonais Yohji YAMAMOTO et Rei KAWAKUBO, créatrice de la marque COMME DES GARCONS s'installent à Paris avec une vision du vêtement inédite. Ces créateurs vont dynamiser la scène parisienne pendant plus de 10 ans. C'est le début d'une période très faste pour la mode parisienne. Les années 80 verront l'apogée de ces créateurs et du prêt-à-porter des couturiers et des créateurs. La contre mode est devenue la mode. Karl LAGARFELD, après avoir dirigé le style de la marque CHLOE fondée en 1953 par Gabrielle AGHION, prend la direction du style de la maison CHANEL en 1983. Il a, depuis, réactualisé et fait maintenir le mythe CHANEL aussi bien pour la couture, le prêt-à-porter et les accessoires. En 1986, Bernard ARNAULT entre dans le secteur en reprenant une partie de l'empire de Marcel BOUSSAC. Parmi les actifs du groupe en faillite, il y a la maison Christian DIOR qui constituera la première pierre du futur groupe LVMH. L'année suivante, Christian LACROIX ouvre sa maison de couture avec le soutien du même Bernard ARNAULT. Le financier réalise, également, l'acquisition d'une partie du capital de la société née de la fusion entre Louis Vuitton et Moët Hennessy. Il en prendra le contrôle après une longue lutte avec Henry RACAMIER, à l'origine du développement de la maison VUITTON, et va faire de LVMH le leader du secteur du luxe à partir de 1987. La constitution de LVMH par l'acquisition de nombreuses maisons des secteurs du luxe et de la mode (CELINE, CHAUMET, FRED, KENZO,...) conduira à une nouvelle configuration du secteur.

I.4 Définition et spécificités du luxe

Le luxe est un secteur pas comme les autres. Il se particularise car il crée des produits en espérant que le marché les adoptera, les diffuse tout en préservant leur rareté, les promeut sans se compromettre, satisfaire sa clientèle sans espérer nécessairement la retenir...

Le marketing du luxe n'est pas à l'abri des contradictions.

C'est pourquoi il ne se définit pas aisément, ce qui en rend difficile la délimitation. Chaque observateur, à travers le temps, pourrait-on dire, chaque professionnel a donné sa définition du luxe. Tout un chacun peut le faire également. C'est dire si ce concept comporte sa part de subjectivité : celle du producteur comme celle du client ; après tout, pour certains, le comble

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERV AIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

du luxe est simplement synonyme de disposer de son temps, pour d'autres d'acheter un produit rare, distingué ou élégant et la liste est illimitée.

Ainsi on peut se permettre de citer certaines définitions émanant de deux volets à savoir le volet historique et le volet professionnel.

I.4.a Le volet historique :

« Le Luxe, ce n'est pas le contraire de la pauvreté, c'est le contraire de la vulgarité. »³

Le luxe est l'incarnation du goût du raffinement, de la tradition, de l'héritage, de l'excellence, du savoir-faire mais aussi du superflu, de l'ostentation et de la différenciation sociale.

L'économiste Jean-Baptiste SAY le définissait comme « l'usage des choses coûteuses ».

La notion de luxe est critiquée par les penseurs de la frugalité (Platon) et par la pensée moraliste qui considère la quête de possession d'objets précieux comme une cause de l'affaiblissement de la vertu (Fénelon, Rousseau ou Montesquieu).

S'inscrivant dans un courant de la pensée chrétienne, ces humanistes critiquent les instincts égoïstes, l'oisiveté et l'absolue vanité engendrés par les fastes du luxe. Au-delà de ces débats, il est possible de reprendre la formulation de Rémy TESSONNEAU : « En soi, en effet, le luxe n'est ni bon, ni mauvais. Comme l'art, il est amoral »⁴.

I.4.b L'aspect Professionnel :

A partir de ces représentations du luxe, les maisons ont bâti des univers incarnant des valeurs de qualité, d'innovation, de créativité, et de recherche du beau. En se référant à une tradition et à un savoir-faire intemporel, le luxe entretient un rapport particulier au temps.

Jean-Louis DUMAS, ancien Président de la maison Hermès, affirmait : « le luxe, c'est ce qui dure plus longtemps que vous ». Quant à l'horloger suisse Patek Philippe, il a pris pour slogan: « You never actually own a Patek Philippe. You merely look after it for the next generation ».

Néanmoins, le rêve, le plaisir et le désir ont été placés au cœur des identités redessinées des marques. Et c'est à ce moment-là que les strass et les paillettes sont entrées dans le cercle jusqu'alors fermé et codifié du luxe. A partir de ces représentations du luxe, les maisons ont bâti des univers incarnant des valeurs de qualité, d'innovation, de créativité, et de recherche

³Gabrielle Chanel

⁴Citation de Rémy TESSONNEAU, « Le luxe est-il une fleur du mal ? », 1948.

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERVAIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

du beau. En se référant à une tradition et à un savoir-faire intemporel, le luxe entretient un rapport particulier au temps.

Par ailleurs, Il est possible de dégager les caractéristiques suivantes pour le luxe :

- ✓ Le luxe est un **art de vivre** : plaisir, raffinement, excellence, rareté, appréciation de ce qui n'est pas nécessaire;
- ✓ Le luxe est une quête de la **perfection**, une valorisation des **savoir-faire** et de la **culture**, et une vision **esthétique**;
- ✓ Au-delà de ses propriétés, le produit de luxe est **un produit qui raconte une histoire**.
- ✓ Dans sa définition, le produit de luxe est un objet correspondant à une démarche personnalisée, techniquement parfait et esthétiquement beau.

Reprenant la maxime de Mlle CHANEL, Karl LAGARFELD affirmait lors du lancement de sa collection pour H&M : « En réalité, la mode n'est pas une affaire de prix, mais de goût ».

La société de consommation et l'individualisation de la société ont conduit à de nouvelles habitudes dans la consommation du luxe. A une conception « sacrée » du luxe est venu s'ajouter un marché du luxe « aspirationnel ».

Outre le statut, la dimension subjective du luxe s'est fortement accrue. Selon une étude Ipsos de 2003, 61% des Français à hauts revenus estiment que le luxe est un plaisir personnel. Seuls 7% des personnes interrogées considèrent que le luxe est un signe de distinction sociale. Marc Jacobs, directeur artistique de Louis Vuitton incarne cette nouvelle conception du luxe : « Ma définition du luxe ne tient ni à une étoffe, ni à une fibre, ni même à la quantité d'or qui y est accrochée. Cette définition est dépassée. Pour moi, le luxe consiste à se faire plaisir, pas à s'habiller pour les autres »⁵. Une étude européenne⁶ confirme cette tendance. Le luxe évoque l'exception (77% des personnes interrogées), l'excellence (76%), l'esthétique (75%), l'hédonisme (75%) et la distinction (66%). Cette fonction distinctive des produits de luxe est différemment perçue selon les pays et les cultures. Alors que les Français ont des représentations esthétiques du luxe, les Espagnols, par exemple, ont une démarche plus distinctive. « De même que dans la mode les femmes ne portent plus que ce qu'elles aiment, ce qui leur « va », de même tout un ensemble de biens de luxe sont-ils acquis en tant que

⁵In Dana THOMAS, "Luxe& Co", les arènes, 2008.

⁶Etude « World Luxury Tracking » - Ipsos – 2007.

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERVAIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

promesses de bonheur, oasis de plaisir, de beauté, de mieux-être. » observe Gilles LIPOVETSKY⁷.

A ce nouveau mode de consommation des produits de luxe correspond une catégorie de consommateurs appelés les « occasionnels ». Cette catégorie de clients a permis l'expansion considérable du secteur. Mais, dans le même temps, la fidélité de ces consommateurs aux marques est moindre et la versatilité du marché s'est accrue. Le marché du luxe s'est développé sur ces nouveaux fondements.

I.4.c Les secteurs du luxe

1	Accessoires de mode	19.	Orfèvrerie
2.	Bagage/Maroquinerie	20.	Porcelaine et faïence
3.	Chaussures	21.	Ameublement
4.	Cosmétiques	22.	Autres textiles de la maison
5.	Fourrure	23.	Luminaires
6.	Habillement (hors lingerie)	24.	Textiles d'ameublement
7.	Horlogerie	25.	Distribution alimentaire
8.	Joannerie/Bijouterie	26.	Hôtellerie
9.	Lingerie	27.	Restauration
10.	Parfumerie	28.	Instruments de musique
11.	Automobile	29.	Photo-/Hifi/Vidéo/Son
12.	Avions d'affaires	30.	Articles de papeterie
13.	Bateaux de plaisance	31	Édition
14.	Motocycles	32	Imprimerie
15.	Champagne	33.	Articles de fumeurs
16.	Spiritueux	34.	Fleuristes
17.	Vin	35	Soins corporels
18	Cristallerie	36	Tourisme

Jean Castarède⁸ classait le secteur du luxe en trois cercles.

Cette classification vaut un rappel en ce qu'elle est très souvent reprise, notamment dernièrement dans les travaux menés par la direction générale des entreprises sur lesquels nous reviendrons.

Un premier cercle comprend **le luxe accessible** : parfums, vins et spiritueux, gastronomie. Il s'agit pour Jean Castarède « d'un luxe des sensations et des plaisirs ».

⁷Gilles LIPOVETSKY et Elyette ROUX, « Le Luxe éternel – De l'âge du sacré au temps des marques », Coll. Ledébat, Gallimard, 2003

⁸Jean Castarède est un économiste, historien, essayiste et éditeur français né le 6 mars 1934 à Bordeaux.

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERVAIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

Le deuxième cercle **intermédiaire**, pour de nombreux observateurs, correspond aux secteurs traditionnels du luxe : maroquinerie, joaillerie, parfumerie, hôtellerie... L'achat de ces produits ou de ces prestations résulte rappeliions-nous d'une décision rationnelle par laquelle, recherchant la très haute qualité, le client accepte de payer plus cher en raison de la marque, exprimant ainsi l'appartenance à un certain statut social.

Le troisième cercle est celui du **luxe inaccessible** ou du « super luxe accessible à quelques uns ». Les produits sont alors uniques, sur mesure ; haute couture, haute joaillerie, objets d'art, navire de plaisance, parfums sur mesure...

Une autre typologie du luxe doit être abordée ; celle qu'évoquait lors de son audition devant la section M. Joël Benzimra du cabinet A.T. Kearney.

I.4.d Présentation des principaux groupes du luxe

Depuis les années 1990, on assiste à une concentration du secteur du luxe. Le luxe français est ainsi contrôlé aujourd'hui par de très grands groupes multimarques dont LVMH, Richemont et PPR. Des marques emblématiques du « luxe à la française » sont détenues par des groupes étrangers : **Chanel** par le groupe suisse PAMERCO, **Nina Ricci et Paco Rabanne** par l'espagnol PUIG, **Christian Lacroix** par l'américain FALIC, **Lanvin** par le luxembourgeois HARMONIE.

Un groupe français de taille moyenne ALLIANCE DESIGNERS, filiale de DUMENIL possède sinon environ 10 marques dans la couture, la maroquinerie et la joaillerie dont **Scherrer, Féraud, Jacques Fath, Francesco Smalto**. Comme le fait remarquer le Conseil Economique et Social (CES)⁹, ces groupes de taille internationale appliquent des stratégies économiques et financières qui sont semblables à celles des autres secteurs économiques

Numéro 1 mondial du luxe : LVMH (Moët Hennessy Louis Vuitton)

LVMH est né en 1987 du rapprochement de Louis Vuitton et de Moët Hennessy. Le Groupe comporte, selon Diane (octobre 2008), 50 actionnaires et 539 filiales en France et à l'étranger.

⁹Avis adopté par le Conseil Economique et Social, le 13 février 2008 sur le **Luxe : production et services**.www.conseil-economique-et-social.fr

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERV AIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

Au 30 juin 2008, les ventes ont atteint 7 799 millions d'euros contre 7 412 au 30 juin 2007 et 6 968 au 30 juin 2006.

LVMH a ainsi réalisé une croissance (à structure et taux de change constants) de 12% de ses ventes à 7,8 milliards d'euros et affiche un bénéfice opérationnel courant à taux de change constants en hausse de 19%. La division la plus dynamique du Groupe est la mode et la maroquinerie. Elle est en hausse de 14 % et le résultat opérationnel courant a cru de 5 %. Louis Vuitton enregistre une nouvelle croissance à deux chiffres et un niveau de rentabilité exceptionnel. **La répartition géographique des ventes du Groupe au 30 juin 2008 est la suivante** : France 14 % ; Europe (hors France) 22 % ; États-Unis 23 % ; Japon 11 % ; Asie (hors Japon) 21 % ; autres marchés 9%¹⁰.

Le nombre de magasins du Groupe est, au 30 juin 2008, de 2150 dans le monde soit 308 en France, 545 en Europe (hors France), 490 aux Etats-Unis, 256 au Japon, 446 en Asie (hors Japon), 105 pour les autres marchés.

Source : LVMH, rapport semestriel au 30 juin 2008

Les activités de LVMH sont réparties en 5 pôles et un divers. Le Groupe est à la tête d'un portefeuille de 64 marques.

■ **Vins et spiritueux :**

Le pôle est constitué de deux branches : champagne et vins, cognac et spiritueux.

Au 30 juin 2008, les ventes ont atteint 1292 millions d'euros contre 1314 au 30 juin 2007. Les Marques de champagne possédées par le Groupe sont les suivantes : Moët et Chandon, Dom Perignon, Veuve Clicquot, Krug, Mercier, Ruinart. Le 12 décembre 2008, Moët Hennessy a acquis la Maison de champagne Montaubon qui exporte dans plus de 25 pays. Au cours du premier semestre 2008, Moët Hennessy a établi des filiales en Pologne et République Tchèque.

■ **Mode et maroquinerie**

Au 30 juin 2008, les ventes se sont montées à 2 768 millions d'euros contre 2 601 au 30 juin 2007. Les Marques détenues sont : Louis Vuitton, Céline, Loewe, Berluti, Kenzo, Givenchy, Marc Jacobs, Fendi, StefanoBi, Emilio Pucci, Thomas Pink, Donna Karan, eluxury.

■ **Parfums et cosmétiques**

¹⁰Source : LVMH, rapport semestriel au 30 juin 2008 / www.lvmh.fr

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERV AIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

Au 30 juin 2008, les ventes se sont soldées à 1362 millions d'euros contre 1264 au 30 juin 2007. Les grands piliers du pôle sont les Parfums Christian Dior, Guerlain, Parfums Givenchy, Kenzo parfums, La Brosse et Dupont, BeneFitCosmetics, Fresh, Maki Up For Ever, Acqua di Parma, Perfumes Loewe.

■ Montres et joaillerie

Au 30 juin 2008, les ventes ont atteint 417 millions d'euros contre 390 au 30 juin 2007. Ce pôle, constitué en 1999 détient TAGHeuer, Zenith, Christian Dior Montres, Fred, Chaumet, OMAS. LVMH a acquis Hublot, une marque horlogère suisse haut de gamme. LVMH revendique la 3ème place mondiale en horlogerie.

Distribution sélective

Le pôle a réalisé 1 990 millions d'euros au 30 juin 2008 contre 1 884 au 30 juin 2007. Les marques détenues sont DFS (leader mondial de la vente aux voyageurs internationaux), Miami Cruiseline Services, Sephora, Sephora.com, Le Bon Marché, la Samaritaine. Projets majeurs réalisés en 2008 : première implantation de DFS à Macao ; ouverture du Terminal 3 de Singapour et d'un magasin de taille supérieure à Auckland. Les premières ventes ont eu lieu à l'aéroport de Bombay. Le Bon Marché a lancé son nouveau site Internet www.treeslbn.com.

■ **Autres activités** : LVMH possède aussi D.I Group, présent en économie, en finance, dans l'art, la culture, la musique avec :

-les Echos, les Echos.fr, Enjeux-les Echos, Investir, Défis et notes d'information, Connaissance des arts, radio classique, le Monde de la Musique. D.I Group, c'est aussi leSalon des entrepreneurs et l'univers de l'édition avec Arléa¹¹.

Numéro 2 mondial du luxe : le suisse Richemont

Le groupe suisse a été créé en 1988. Ses activités sont réparties en 5 divisions et 17 marques. Les CA par division, publiés dans l'exercice fiscal clos au 31 mars 2008, sont les suivants :

■ **Maisons de haute joaillerie** : Cartier et Van Cleef & Arpels : 50 % du CA, soit 2 657 millions d'euros de CA. **Spécialistes horlogerie** : Piaget, A. Lange & Söhne, Jaeger - LeCoultre, Vacheron Constantin, Officine Panerai,

¹¹Source : LVMH, rapport semestriel au 30 juin 2008

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERVAIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

IWC, Baume & Mercier : 26 % du CA, soit 1 378 millions d'euros.

■ **Maisons d'instruments d'écriture** : Mont-Blanc et Montegrappa : 12 % du CA, soit 637 millions d'euros,

■ **Cuir et accessoires** : Alfred Dunhill, Lancel : 6 % du CA en 2008, soit 309 millions d'euros,

■ **Autres** : Chloé (mode), Azzedine Alaïä (mode) a rejoint Richemont en octobre 2007, Purdey (fusils, mode et accessoires) : 321 millions d'euros de CA.

Shanghai Tang, seule marque de luxe chinoise implantée mondialement, est détenue à 100% par Richemont. Shanghai Tang détient environ quarante boutiques dans le monde dont douze en Chine continentale, un marché qui, avec les Etats-Unis, constitue sa cible prioritaire. La marque est aussi présente à Londres, Dubaï, Madrid et à Paris dans les locaux de la Maison de la Chine, rue Bonaparte. La création est assurée par un studio cosmopolite dont le responsable de la mode féminine, Joseph Li, a fait ses classes à l'école St-Martin's de Londres. En octobre 2008, le groupe Richemont a été restructuré. Ses activités ont été scindées en deux branches : la Compagnie financière Richemont (CFR) regroupant toutes les activités luxe et demeurant à Genève, le ReinetInvestments SCA, fonds d'investissements comprenant également BAT (British American Tobacco, fabricant de tabac britannique) et établi au Luxembourg. Ce fonds est coté à la Bourse du Luxembourg. Richemont a annoncé, le 14 novembre 2008, avoir réalisé au premier semestre de l'année (exercice fiscal avril 2008 - 30 septembre 2008) un CA de 2,8 milliards d'euros soit une croissance de 10 % de son CA, un bénéfice net en hausse de 5% et atteignant 864 millions d'euros. Les résultats du groupe s'entendent sur la composition du groupe avant la restructuration effective du 20 octobre 2008. Les chiffres comprennent donc également les résultats de BAT, dont le bénéfice est en baisse de -4% atteignant 320 millions d'euros. Les résultats dépassent nettement les prévisions des analystes qui avaient tablé sur un bénéfice net de seulement 520 Millions d'euros. Par division, les résultats sont les suivants : maisons de haute joaillerie : 1,420 milliard d'euros ; spécialistes horlogerie : 794 millions d'euros ; maisons d'instruments d'écriture : 286 millions d'euros ; cuir et accessoires : 130 millions d'euros ; autres : 170 millions d'euros. C'est en Europe que le CA est le plus élevé : 1,259 milliard d'euros, suivi de l'Asie Pacifique avec 729 millions d'euros, puis de la zone Amériques avec 497 millions d'euros et du Japon avec 315 millions d'euros. Richemont met l'accent sur ses bons résultats en Chine et à Hong Kong. En ce qui concerne son réseau de distribution, le numéro 2 mondial du luxe précise qu'il détient 1376 boutiques dont 602 ouvertes sous accords de franchise. Le CA réalisé par canal de distribution est le

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERV AIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

suyant : vente au détail : 1,108 milliard d'euros ; la vente en gros a rapporté un CA de 1,692 milliard d'euros.

En octobre 2008, le groupe a commencé à ressentir les effets du « chaos sur les marchés financiers » selon l'expression de son président Johann Rupert ; la baisse est particulièrement sensible dans la zone Amériques. Richemont vient d'acquérir les montres suisses Roger Dubuis, une marque de montres prestigieuses et de haute technicité. Il pourra utiliser les capacités de production de cette société pour les montres Cartier.

Richemont réalise déjà près de 76 % de ses ventes dans l'horlogerie et la joaillerie, ce qui lui permet de séduire de plus en plus de clients en Asie, où la demande pour les montres très haut de gamme explose. " La clientèle chinoise devrait détrôner cette année pour la première fois la clientèle japonaise ", a révélé le directeur financier de Richemont¹².

Numéro 3 mondial du luxe : PPR

PPR est construit autour de la FNAC, Redcats Group, Conforama, CFAO, Puma et Gucci Group. Le Groupe occupe une position de leader sur les marchés exclusifs du luxe et les marchés plus ouverts du Grand Public. Sur les marchés exclusifs du luxe, PPR a réalisé 3867 millions d'euros de CA en 2007, avec 14 095 collaborateurs et 494 magasins gérés en propre. Au 1er semestre 2008, PPR a réalisé un CA de 9 584 millions d'euros, en progression de 12 % en réel et de

5 % en comparable par rapport au 1er semestre 2007.

- La **FNAC** a été créée en 1954. Elle a réalisé en 2007 un CA de 4584 millions.
- **REDCATS GROUP** détient 15 marques en mode et décoration ; les marques européennes sont : La Redoute, la Maison de Valérie, Vertbaudet, Cyrillus, Somewhere, Daxon, Ellos, Jossfssons, Jotex, Enjoy. L'enseigne présente dans 29 pays, s'appuie sur 3 canaux de distribution : internet, magasins et catalogues. Le groupe est leader de la vente à distance aux particuliers en France et au Portugal. Il a réalisé un CA en 2007 de 3 765 millions d'euros et compte 22 161 collaborateurs, 60 sites Internet et 600 magasins en France et à l'international.
- **CONFORAMA** est une enseigne multi spécialiste d'équipement de la maison : offre multi-style de meubles, d'articles de décoration, d'électroménager et d'électronique de loisirs

¹²La Tribune 23 mai 2008

Source :www.richemont.com

Les Echos, 3 novembre 2008

Le Parisien économie, 8 septembre 2008

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERVAIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

(concept de discounting). Dimension citoyenne de l'enseigne avec un partenariat avec le Secours Populaire Français. Le CA 2007 est de 3 313 millions d'euros. Les collaborateurs sont au nombre de 15 403. 215 magasins sont gérés en propre. Conforama est présent dans 7 pays : France (72 %), Suisse (7,4 %), Espagne + Portugal+ Luxembourg (5,3 %), Italie et Croatie (15,3%).

■ **CFAO** est une marque de distribution présente dans 33 pays d'Afrique, 6 DOM -TOM et au Vietnam. Elle est sur le continent africain depuis 120 ans. Le CA 2007 tourne autour de 2 535 millions d'Euros. Les collaborateurs sont au nombre de 10 192 à la fin 2007. CFAO développe 4 métiers :

- CFAO Auto motive pour la distribution automobile. Cette unité réalise 59,3 % du CA 2007.
- Eurapharma spécialisée dans la distribution de produits pharmaceutiques représente 25,2 % du CA 2007.
- CFAO technologies pour l'intégration de solutions en nouvelles technologies fait 4,3 % du CA 2007.
- CFAO industries et trading pour la production et la distribution de biens de consommation développe 11,2% du CA de la marque.

■ **PUMA** a été créé en 1948. C'est une marque internationale qui allie sport, style de vie et mode. Présente dans de 80 pays, elle a réalisé, en 2007, un CA de 1738 millions d'euros avec 11 039 collaborateurs et 116 magasins gérés en propre fin 2007.

■ **Gucci Group** avec un CA 2007 de 3867 millions d'euros, 14 095 collaborateurs et 494 magasins gérés en propre, est l'un des principaux groupes de luxe multimarques dans le monde avec 6 marques :

Gucci : 56,3 % de Gucci Group, en 2007, avec notamment de la maroquinerie, des chaussures, du PAP, des montres,

YSL Beauté : 16,8 % de Gucci Group en 2007, Yves Saint Laurent : 5,7 % pour le PAP, la maroquinerie, les chaussures,

Bottega Veneta : 9,5 % de Gucci Group, en 2007 avec de la maroquinerie, du PAP, des chaussures,

Balenciaga : PAP, accessoires,

Alexander McQueen : PAP, chaussures, accessoires et maroquinerie),

Stella McCartney : PAP, maroquinerie, chaussures et accessoires.

Boucheron, Sergio Rossi.

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERV AIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

« Dans une étude publiée fin 2007, l'Institut Nielsen a classé Gucci comme la « marque de luxe la plus désirable au monde », pour la 2ème année consécutive. En Chine continentale, la marque a une politique très active de développement et d'ouverture de magasins.

Pour Mark Lee, PDG de Gucci : « A New York, le nouveau magasin Gucci est un antidote à la crise. Nous avons bouclé 2007 sur des performances solides...Nous sommes en croissance de 14,7 % en Amérique, après +20 % et +24 % les années précédentes. L'Amérique représente 21 % de nos revenus globaux, c'est significatif, mais nous avons aussi 79 % de notre activité ailleurs. Et, en Asie, hors Japon, la croissance est encore plus forte. Nous affichons là + 28 % en 2007. En Chine continentale, notre croissance a dépassé les 100 % en 2007. Nous avions 4 magasins fin 2004 en Chine, nous en avons 18 aujourd'hui et ce rythme de croissance va se poursuivre. On approche aujourd'hui les 2,2 milliards d'euros de CA et nous avons encore de nombreuses opportunités. Nous avons développé de nouvelles séries de produits très haut de gamme dans la maroquinerie en misant sur les cuirs. Nous lançons des produits « super luxe » et nous mettons l'accent sur les montres et les bijoux qui sont des produits dont les prix de vente moyen sont bien plus élevés »¹³.

Numéro 4 MondialHermès International

Hermès, l'un des derniers groupes familiaux, a été fondé en 1837. Entreprise de harnachement et de sellerie au départ, elle se diversifie par la suite, dans les bagages, la maroquinerie, la couture, la bijouterie, l'orfèvrerie et les arts de la table. Près des trois quarts du capital sont détenus par la famille : les Dumas, Puech et Guerrand. Lors de l'AG de juin 2008, celle-ci a affirmé qu'elle tenait à garder le contrôle du groupe. La nomination, au conseil de gérance, de six membres de la famille, issus de la 6^e génération, est le signe d'un engagement fort de la famille.

En 2007, le Groupe a réalisé un CA de 1 625 millions d'euros et employé 7 455 personnes dont 4 741 en France. Le nombre de magasins en propre est de 156, le nombre de concessionnaires de 111. Treize succursales ont été rénovées. Un nouveau magasin a été ouvert à Wall Street à New York en 2007. Le réseau de distribution s'est enrichi d'une nouvelle succursale en Inde à New Dehli. La répartition du CA par zones géographiques est

¹³Les Echos, 11 février 2008

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERV AIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

de 20 % pour la France, de 21% pour l'Europe (hors France), de 24% pour le Japon, de 17% pour l'Asie- Pacifique (hors Japon), de 15% pour les Amériques et de 3% pour les autres pays.

A fin septembre 2008, le CA du groupe a atteint 1223,6 millions d'euros. La croissance des ventes est de 14,2 % à taux de change constants et en raison d'un impact de change de + 9,7 % à taux courants. En Europe (y compris la France), les ventes ont progressé de 10 %. Dans les Amériques, la progression est de 22 %, en Asie hors Japon de 21 %, grâce au fort développement de la Chine où le réseau de distribution s'est agrandi de 3 nouvelles succursales. Au Japon, le contexte étant difficile, les ventes n'ont atteint que 2 %. Fin 2008, Hermès prévoit de développer son réseau de distribution, avec l'ouverture et la rénovation de sept succursales dont l'ouverture d'un nouveau magasin aux Etats-Unis à San Diego et plusieurs projets en Asie.

Numéro 5 Mondial PAMERCO (Chanel)

Pamerco AG est un holding suisse présent en France à travers sa participation en tant que seul actionnaire de la maison Chanel, spécialisée dans la haute couture, les parfums (célèbre n°5) et cosmétiques, les créations de mode et les bijoux.

Chanel SAS (entreprise familiale non cotée) détient, selon le fichier Diane d'octobre 2008, 16 filiales dont Bourjois, fabrication et distribution de cosmétiques et parfums (participation de Chanel : 100 %), Erès (conception et vente de maillots de bain et PAP femmes CA de 27 millions d'euros en 2007), Goossens Paris (bijouterie fantaisie, CA 2007 : 4,7 millions d'euros), Holland & Holland, Biolandes Technologie...

Chanel SAS a réalisé, en 2007, un CA de 2,155 milliards d'euros, un bénéfice de 132, 5 millions d'euros selon Diane. Le CA de Chanel est en hausse sur les 9 ans disponibles sur Diane : CA en 1993 de 567 millions d'euros, CA en 2005 de 1,2 milliard d'euros Le nombre d'employés dans le monde est estimé à 16 000.

Particularité de CHANEL : une aura de mystère entretenu par ses propriétaires Alain et Gérard Wertheimer. En ce moment, Chanel étudie une remise à plat de son organisation mondiale, suite au départ à la retraite de toute une génération de dirigeants et au décès de son directeur artistique : Jacques Helleu, pilier historique entré dans la maison il y a 50 ans. En 2008, le groupe a été transféré aux Etats-Unis alors que les collections sont dessinées en France par le couturier Karl Lagerfeld, directeur artistique chez Chanel depuis 1983. En

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERV AIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

janvier 2007, Maureen Chiquet, jusqu'ici à la tête de la filiale américaine, a été nommée présidente mondiale de la griffe.

1.5 Les mutations de l'industrie du luxe des années 70 aux années.

En 25 ans, on est passé d'un marché limité, composé de petites maisons familiales spécialisées à un marché international et diversifié avec des acteurs globaux. Dans les années 70, le joaillier Cartier lance «Les Must », des objets griffés Cartier s'adressant à une clientèle plus large que les parures précieuses de la maison de la rue de la Paix. De la petite maroquinerie, des briquets et d'autres objets sont édités sous la marque Cartier. C'est le premier signe du développement du marché des produits de luxe. Les marques du luxe, ainsi que les marques de créateurs, vont connaître des croissances importantes au cours des années 80, phénomène amplifié dans les années 90. La difficulté est de savoir jusqu'à quel point les maisons de luxe peuvent développer des nouveaux produits en dehors de leur métier de base sans détériorer leur image et leur part de rêve. Le potentiel d'une marque à générer du chiffre d'affaires constitue la base de sa valeur. Dans le dernier classement des marques internationales du Financial Times¹⁴, la valeur de la marque Louis Vuitton était estimée à 19 milliards de dollars, celle de Chanel à 6,5 milliards et celle d'Hermès à 4,8 milliards. Le produit de luxe, pour préserver son imaginaire et maintenir sa part de rêve, ne peut pas être un produit de masse. Si des produits griffés peuvent être destinés à une cible plus large, la maison doit en permanence respecter l'intégrité de sa qualité, de son réseau de distribution et de l'innovation dans les produits. Sans ces éléments, les produits perdent leur qualité de « produits de luxe ». Il faut allier la croissance et le développement de la marque avec le maintien des caractères du luxe (rareté, exclusivité, savoir-faire, tradition, esthétique,...).

Même si 40% des femmes Japonaises de plus de 18 ans possèdent un sac Louis Vuitton, la marque, a su conserver ses valeurs et continue de les faire partager à ses clientes.

Des années 70 aux années 2000 : la forte concentration du secteur du luxe :

Le modèle de la concentration est le groupe LVMH, n°1 mondial du secteur. Ses branches « Mode & Maroquinerie », « Parfums » et « Bijouterie Horlogerie » génèrent 55% de son chiffre d'affaires (plus de 9.1 milliards d'euros) et plus de 60% de son résultat. Les premières

¹⁴Financial Time« BrandZ Top 100 mostvaluable brands » - Financial Times du 3 avril 2006

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERVAIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

Les pierres de LVMH ont été la maison Christian Dior et la création de la maison de couture Christian Lacroix en 1987. L'année suivante, Bernard Arnault prend le contrôle de LVMH né de la fusion du malletier Louis Vuitton et du groupe de spiritueux et champagnes Moët Hennessy. A partir de la maison Cartier, Vendôme, qui deviendra Richemont, s'est constitué autour des métiers de la bijouterie joaillerie et de la haute horlogerie. La seconde moitié des années 90 a été une période d'accélération de la concentration du secteur. Cette dynamique de concentration et de développement de marques alimentait un marché en mutation et en explosion. Face à ces groupes à stratégie mondiale, des acteurs de taille « moyenne » se sont lancés, également, dans une stratégie d'acquisitions : Prada avec les créateurs Azzedine Alaïa, Jil Sander et Helmut Lang et le chausseur anglais Church's ; Chanel avec ses fournisseurs de haute couture pour maintenir et développer ce secteur ; ou Hermès avec une prise de participation de 35% dans la maison Jean-Paul Gaultier. Un troisième acteur de dimension mondiale va être constitué, ex-nihilo, par PPR, avec l'association des marques Gucci, Yves Saint-Laurent, Balenciaga, Boucheron et la création des maisons Stella McCartney et Alexander McQueen. Il était nécessaire de prendre le contrôle du maximum de marques disponibles. La rentabilisation des maisons était une préoccupation de long terme. L'objectif de cette stratégie de concentration est de réaliser des économies d'échelle sur plusieurs niveaux :

- ❖ **La production et la logistique** : en possédant plusieurs maisons dans le prêt-à-porter de luxe, LVMH a pu confier à une seule société le soin de faire le sourcing, d'assurer la production et la logistique des collections de plusieurs marques. Même chose chez Richemont qui peut se procurer des matières premières et des pièces spéciales auprès de mêmes fournisseurs pour les prix plus avantageux. Dans des produits spécifiques et à haute technicité (chaussures, bijoux, lunettes de soleil, foulards ou maroquinerie), un même groupe peut confier à un spécialiste la production de lignes différentes pour plusieurs maisons.
- ❖ **L'immobilier commercial** : la concentration du secteur a conduit les groupes du luxe à négocier des emplacements de premier choix dans des conditions privilégiées. En louant 5 ou 6 espaces commerciaux dans une même rue, le groupe de luxe peut obtenir des tarifs préférentiels ce qui est indispensable. Les loyers sur Madison Avenue à New York,

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERVAIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

la Via Monte napoleone à Milan ou l'avenue Montaigne à Paris, sont tellement élevés que la rentabilisation des boutiques est difficile si ils n'obtiennent pas de tarifs spéciaux.

- ❖ **La communication et la publicité** : en se regroupant, les maisons du groupe bénéficient d'une puissance d'achats d'espaces forte auprès des régies publicitaires. Par ailleurs, les montants investis dans la communication chaque année dans les principaux groupes de la presse internationale, sont des leviers de pression importants sur les rédactions.

Avec une sensibilité accrue à la concurrence, les investissements publicitaires des maisons croissent sans cesse (On estime que les dépenses de publicité et communication représentent entre 15 et 20% des charges d'une maison internationale). Pouvoir être plus visible pour un coût moindre est, de ce fait, une stratégie payante.

De même, la concentration des marques du secteur en plusieurs entités puissantes a permis à plusieurs stylistes d'émerger. Le succès d'une marque reposait sur une alliance entre un styliste talentueux et un directeur opérationnel visionnaire. Dans cette stratégie, les marges des marques leader augmentaient grâce aux économies réalisées et les coûts de développement des maisons « à potentiel » étaient moindres.

Le marketing du luxe s'est considérablement démocratisé au cours des vingt dernières années. Jadis réservés aux « happy few », les produits et services de luxe sont progressivement « descendus dans la rue » et, pour certains d'entre eux (parfums et eaux de toilette, accessoires de mode), désormais achetés et consommés, ne serait-ce qu'occasionnellement, par le plus grand nombre. Ainsi, selon les données de l'Institut Risc, plus d'un Européen sur deux a acheté une marque de luxe au cours des douze derniers mois. On pourrait croire qu'en se démocratisant le marché du luxe a perdu de sa spécificité et que, ce faisant, son marketing ne se distingue plus guère du marketing des produits et services de grande consommation. De fait, certains groupes de luxe comme LVMH ont fait appel, le plus souvent avec succès, à des talents marketing issus de l'agroalimentaire ou des produits d'entretien.

Depuis le début des années 2000 : de la concentration à la consolidation.

La stratégie des groupes multimarques a montré, néanmoins, ses limites. Il est difficile, en effet, d'assurer des rythmes de développement soutenus et identiques pour des marques aux

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERVAIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

caractéristiques et aux histoires multiples. Par ailleurs, acquises pour des montants très élevés, les marques de luxe ayant rejoint les groupes multimarques dans les années 90 ne se sont pas toujours aussi rentables que prévues. Le ralentissement du marché du luxe et de la mode après le 11 septembre 2001, la baisse des flux touristiques, le SRAS en Asie et le krach boursier actuel ont conduit ces groupes à réorienter leurs stratégies. LVMH, Richemont, Gucci Group et Prada ont choisi de consolider leur portefeuille de marques plutôt que d'envisager de nouvelles acquisitions. Bernard Arnault, PDG de LVMH déclarait, dernièrement : « il vaut mieux nous concentrer sur le potentiel des marques dont nous sommes propriétaires que d'acheter de nouvelles maisons ». La vente, symbolique car c'était la première société créée par le PDG de LVMH dans le secteur, de la maison de couture Christian Lacroix en janvier 2005, est la manifestation de cette stratégie de consolidation et de recentrage de ces groupes. LVMH, considérant que Lacroix n'avait pas le potentiel de développement suffisant, a préféré s'en séparer. Les frais à engager pour développer une marque sont de plus en plus importants, en raison, notamment, d'une concurrence accrue et d'un marché très versatile. Les groupes multimarques ne peuvent maintenir leurs marges qu'en se limitant à un portefeuille de marques dont le retour sur investissement et leurs capacités à générer du chiffre d'affaires sont forts. Les maisons de taille moyenne ont été particulièrement touchées par ce besoin de recentrage de leur stratégie. Dans leur communication, les grands groupes parlent de « repositionnement de marques », de

« Marques star » (comme Louis Vuitton) ou de « marques à fort potentiel ». Ainsi Prada, face à des problèmes financiers suite à ses acquisitions, a dû céder ses parts dans Gucci (environ 10% du capital en 2000), puis sa participation de 50% de Fendi et une partie de son patrimoine immobilier. Le groupe Prada cédera ensuite les marques Jil Sander, Helmut Lang et Alaïa afin de renforcer son contrôle du chausseur Church's et de repositionner fortement sa marque MiuMiu. L'évolution du marché a conduit à reconsidérer la configuration des portefeuilles de marques.

Des maisons indépendantes subsistent et peuvent être très dynamiques sur le marché : Armani (dont le créateur a annoncé son souhait de vendre sa maison), Tod's, Versace, Bulgari (0,76 milliards d'euros de CA), Sonia Rykiel, Lanvin, Dries van Noten, ... Néanmoins, à partir d'un certain stade de développement, le manque de fonds pour mener une politique de développement et assurer sa croissance à long terme devient problématique. C'est dans ces situations que de nombreuses maisons familiales avaient changées de mains au cours des années 90. Ces maisons avaient un nom prestigieux, un savoir-faire et une image mais

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERV AIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

n'avaient pas les moyens, seules, de survivre dans un univers très concurrentiel avec des charges lourdes (loyers des boutiques, personnel, production, publicités et relations publiques).

SECTION II. La Prestation dans le luxe

II.A Les caractéristiques des produits de luxe:

Les produits de luxe sont caractérisés par des attributs particuliers :

- ❖ **L'excellence de la qualité** : accordé soit par la singularité des matières comme le diamant et l'or, soit l'expertise et la minutie du processus d'élaboration comme dans le cas d'un produit de fabrication artisanale.
- ❖ **Un prix très élevé** : pour un client, l'achat d'un produit de luxe à bas prix ne pourrait jamais être envisagé ; même si parfois le prix très élevé suffit à conférer une valeur luxueuse. le prix est en général une conséquence de l'excellence de la qualité du produit.
- ❖ **La rareté** : non seulement dans l'offre mais aussi dans la demande ; pour un client, un produit de luxe ne peut ni être vendu en grande surface ni être possédé par trop de gens.
- ❖ **Un appel à tous les sens** : est également nécessaire, idéalement tous les produits de luxe doivent être beaux, agréables au toucher comme un palais, sentir bons et émettre 5 sons harmonieux. Consommer un produit de luxe peut ainsi devenir une expérience hédoniste et sensuelle.

II.B L'importance des Services dans le luxe :

Nouvelle préoccupation majeure des Maisons de luxe, le service devient un élément stratégique dans la fidélisation des clients mais plus largement aussi dans la politique de différenciation. Il faut véritablement intégrer le service dans la stratégie globale de l'entreprise.

De fait, le service regroupe toutes les activités exception faite de l'acte de vente et les efforts communicationnels qui impliquent l'entreprise et le client, directement ou indirectement. Il

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERVAIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

s'agit pour la maison de luxe d'apporter une véritable valeur ajoutée à son client. En effet, la qualité perçue est bien plus importante que la qualité réelle. Pour ce faire, il convient que les marques aient une approche client et non une approche corporate. L'entreprise doit donc concevoir le service tel que le consommateur l'attend et non pas comme l'entreprise le définit. Depuis quelques années, ce concept a été progressivement compris et adopté par certaines marques de luxe.

La nouvelle compétition force les Maisons à se différencier davantage, sous la pression du *masstige*¹⁵ et de l'offre étendue des grandes marques, nouveaux concurrents des marques traditionnelles (ex : l'activité de haute joaillerie des grandes maisons de mode et de maroquinerie).

Ainsi, avoir de bons produits et une marque forte ne suffisent plus à fidéliser les clients. Les jeunes consommateurs et la clientèle des pays émergents changent le paysage du luxe. Pour bien se différencier, il importe d'innover et de se distinguer des autres marques. Le service est à cet effet un excellent outil stratégique de différenciation et de fidélisation. Afin de développer un service client efficace, il faut inscrire celui-ci dans la culture d'entreprise. Le client doit être au cœur de la gestion quotidienne des marques de luxe. Il appartient donc à la Maison de sensibiliser sa force de vente pour lui faire comprendre les enjeux d'une telle politique client. Le recrutement, la formation et le coaching sont des éléments clés pour améliorer la qualité du service. « *Thinking outside the box* »¹⁶ pourrait être une devise invitant les marques de luxe à être créatives et à étudier les autres secteurs pour s'inspirer de leurs bonnes pratiques. Mais pour ce faire, il semble que la meilleure stratégie soit que le changement culturel vienne du top management. Bien que ce changement culturel prenne du temps et nécessite de vrais moyens, il constitue intrinsèquement un facteur majeur pour améliorer la qualité du service client et le placer au centre des préoccupations de l'entreprise. Plus élaboré que le concept de CRM, celui de TCEM s'impose de plus en plus : Le TCEM (Total Customer Experience Management) suit une dynamique plus holistique. La relation avec la marque démarre avant même l'acte d'achat et s'achève bien plus loin que lui.

¹⁵Né de la contraction de "mass market" et "prestige", le mot "masstige" désigne une association commerciale entre une enseigne de grande distribution et un nom prestigieux.

¹⁶*Thinking outside the box* signifie, en anglais américain, penser différemment, de façon non conventionnelle ou selon une perspective nouvelle. Wikipédia

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERVAIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

Afin d'étudier plus avant les leviers d'action pour optimiser le TCEM, il importe d'analyser les principaux outils disponibles aux différentes étapes du processus de relation client.

	Avant l'achat	Pendant l'achat	Après l'achat
Environnement opérationnel	Bonne tenue et maîtrise des outils communicationnels, vecteurs d'image : site web, hotline, catalogues, publicités	Importance du personnel : accueil, affabilité, connaissance produit, connaissance de la maison	Non moins important : la qualité du SAV, les modalités d'échange et les conseils d'entretien
Environnement Physique	Importance de la sémiotique dans le secteur du luxe : couleur, design, photos,...	Pour une expérience totale et poly sensorielle : senteurs, lumière, touché, la propreté du lieu.	Moins connu, l'environnement après achat : les clubs VIP, la communauté virtuelle,...
Environnement émotionnel	Communiquer sur tout ce qui peut toucher l'affect du client : RP, événements, lancements produits, presse, communication	Aspect important de la relation client : les mots utilisés, le langage corporel et les attentions particulières, tout ce qui concourt à l'établissement d'une relation personnalisée et complice	Ce à quoi s'ajoutent : les délais et les facilités d'échange, les attentions particulières,...

Autre point fondamental du service client, et ce d'autant plus dans un contexte mondialisé, il faut porter une attention toute particulière à la différence culturelle. Si une cliente américaine aime à être servie avec cordialité et empathie, une cliente japonaise attend un contact respectueux et formel. Cette notion de multiculturalisme doit être un élément de la formation des vendeurs. A cet effet, les maisons de luxe peuvent s'inspirer du secteur de la haute joaillerie. Quels sont les moteurs de la fidélisation ? Plusieurs propositions peuvent être avancées : une base de données plus performante, élargie et efficacement employée par les services marketing et communication, adapter le mailing à chaque type de client, cibler davantage,... vers une personnalisation accrue. La clientèle émergente est une cible qu'il convient d'appréhender avec tact et qu'il faut éduquer au luxe : n'ayant pas de connaissance produit ou historique sur les codes et les valeurs de la marque, seuls l'écho et le prisme mental important pour ces consommateurs. Les Maisons doivent donc éduquer leurs clients sur le savoir-faire, les codes et l'histoire du luxe afin de les fidéliser au mieux, ce qui est d'autant

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERVAIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

plus important qu'il s'agit d'une clientèle très volatile. Danielle Allères¹⁷ parle de consommation par amalgame, d'une consommation des produits de luxe boulimique comme de la grande consommation. L'enjeu principal pour les marques consiste donc à fidéliser la clientèle européenne historique et à capter la clientèle émergente (source)¹⁸.

II.C Le luxe et la contrefaçon

En droit, la contrefaçon est un acte qui porte atteinte aux droits qui découlent d'un titre de propriété intellectuelle (marque, brevet, droit d'auteur...).

La contrefaçon est, il faut le rappeler, une activité particulièrement lucrative. Dans le monde, on estime le chiffre d'affaires à plus de 500 milliards d'euros¹⁹. Elle représenterait entre 5 et 10 % du commerce mondial et pour notre seul pays, son coût est évalué à 6 milliards d'euros (on cite fréquemment le chiffre de 30 000 emplois qui seraient ainsi perdus). Longtemps assez grossière, cette contrefaçon est de plus en plus difficile à discerner. Parfois, elle va jusqu'à présenter un risque pour l'intégrité physique du client. On songe, par exemple à des produits cosmétiques, parfums... dont l'application sur une partie du corps peut avoir des conséquences graves. Si l'on ajoute à cet exemple, d'autres contrefaçons (pièces détachées automobiles, jouets, médicaments...), il est clair que la contrefaçon, outre son caractère parfaitement délictueux, est dangereuse et peut causer des accidents graves. Les marques du luxe sont particulièrement touchées par la contrefaçon. Cette contrefaçon représente probablement moins un réel manque à gagner qu'une atteinte à l'image des marques. En effet, la confiance que le client accorde à la marque comme gage à la fois de qualité et d'exclusivité (la possession d'un objet de marques étant pour certain un signe de reconnaissance) est alors remise en cause, de facto, par l'existence de produits contrefaits lesquels peuvent engendrer une confusion dans les esprits. Le capital de réputation dans lequel les producteurs d'objets de luxe ont investi se trouve alors attaqué (comme le relèvent M. Philippe Maitre et Mme Muriel Perrino dans leur article « Contrefaçon et ostentation », Revue d'économie industrielle, n° 117, 1er trimestre 2007).

¹⁷Danielle Allères, Docteur d'Etat Es Sciences Economiques, est le fondateur et le Directeur du DESS " Gestion des Métiers du Luxe, de la Mode et de l'Art " de l'Université Paris III - Sorbonne Nouvelle

¹⁸Compte-rendu 15ème Conférence des Echos sur le luxe
Le Jeudi 5 juin 2008 Au Pavillon d'Armenonville

¹⁹Source UNIFAB - Assemblée nationale

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERVAIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

Ces contrefaçons sont naturellement vendues à des prix qui n'ont rien à voir avec les produits originaux. À cet égard, l'article de la Revue d'économie industrielle présente un tableau pour le moins saisissant.

<u>Type de bien</u>	<u>Prix du bien original (en dollars)</u>	<u>Prix du bien contrefaisant (en dollars)</u>
Montre Rolex	4 000	15-35
Sac Louis Vuitton	400	30-60
Foulard Chanel	300	10
Lunettes Ray Ban	70-200	6
Parfum Issey Miyake 100ml pour Homme	100	20

Source : Revue d'économie industrielle, n° 117, 1er trimestre 2007.

L'arsenal répressif contre la contrefaçon est important. En France, outre un plan d'action en date de juin 2004, le dispositif pénal repose notamment sur les dispositions de la loi du 5 février 1994 (dite « loi Longuet »). Il est l'un des plus sévères au monde. Il a été renforcé par la loi du 9 mars 2004 (dite « Perben II »).

De plus, la directive européenne n° 2004/48/CF du 26 avril 2004 relative au respect des droits de la propriété intellectuelle a pour objet de renforcer l'arsenal répressif, en harmonisant les procédures civiles ouvertes aux titulaires de droit de la propriété intellectuelle pour faire respecter leurs droits et en améliorant la réparation du préjudice qu'ils subissent du fait de la contrefaçon. Ce texte vient de faire l'objet d'une transposition en droit interne (loi n° 2007-1544 du 29 octobre 2007 de lutte contre la contrefaçon). Il devrait donner satisfaction sur de nombreux points aux parties.

L'action des douanes est souvent spectaculaire et l'on ne compte plus les destructions de produits contrefaits. La profession est tout aussi mobilisée et procède à des campagnes de sensibilisation de la clientèle, notamment. La vente de produits contrefaits emprunte tous les chemins et se développe sur l'Internet, suscitant de multiples plaintes.

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERVAIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

Au Sénégal, la lutte contre la contrefaçon est principalement menée par le BSDA (bureau sénégalais des droits d'auteurs qui avec l'appui des autorités administratives (polices, réglementation et lois en vigueur etc.) essaie de contrer ce phénomène.

Il faut noter que cette lutte n'est vraiment pas significative du fait du manque de moyens de cette structure.

SECTION III. LA DISTRIBUTION DU LUXE

La distribution des articles de luxe est, par définition, synonyme d'exclusivité et de sélectivité. Les grandes marques du luxe ont même été les premières à adopter une parfaite maîtrise de la distribution, en développant des succursales dans les principales villes européennes au début du XXème siècle. L'objectif stratégique était alors déjà de contrôler strictement la distribution pour garantir l'image et la réputation de la marque. Cet objectif est demeuré inchangé jusqu'au début des années 1970. Une deuxième phase débute avec le mouvement de « démocratisation » du luxe et se poursuit jusqu'à la seconde moitié des années 1990. La stratégie de distribution passe alors de l'exclusivité à la sélectivité ; le nombre de points de vente proposant des articles de luxe se multiplie.

III.1 Les formats des points de vente et leur caractère esthétique.

A. Les différents formats de point de ventes dans le luxe

Au niveau mondial, les ventes de produits de luxe sont réalisés au sein des magasins exclusifs, des magasins multimarques, des grands magasins et en Dutyfree.

Cependant d'autres formes moins répandues (mégastores, vente à distance...) ont fait leur apparition avec l'essor de la taille de certains marchés (Europe, Etats-Unis, Japon) ou de certaines marques (Louis Vuitton, Gucci, Tiffany). Les diverses formes de distribution coexistent avec une prédominance des circuits traditionnels à savoir les magasins exclusif et les grands magasins.

1. Les magasins exclusifs détenus en propre

Il s'agit des boutiques à l'enseigne de la marque, faisant en moyenne une superficie de 150 m² à 200 m², ou de shops in shops à l'intérieur des grands magasins (Leaders Vuitton, Gucci ...). Ces boutiques sont soit détenus en propre bien implantées et/ou se développant

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERV AIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

progressivement ; soit franchisés ou licenciés pour les marques amorçant la constitution de leur réseau exclusif et souhaitant le développer à un rythme soutenu tels Hugo Boss.

Le nombre d'ouvertures est en voie d'accélération car ce choix répond à la volonté des maisons du luxe d'être plus visible et lisible auprès d'une clientèle élargie tout en maîtrisant les marges (prix au détail) et l'image de marque (contrôle de l'environnement des produits).

2. Les grands magasins (mégastores) :

Le mégastore est une boutique exclusive disposant d'une surface de vente élargie : en moyenne 800 et 1000 m². Possédés en propre, ils constituent la vitrine de marque dans les principales capitales.

Objectifs :

- Réunir tous les produits de la marque en un seul lieu créant l'univers de la marque ;
- Se rapprocher de la consommatrice finale ;
- Maintenir une cohérence entre l'image et les niveaux de prix ;
- Capturer les marges inhérentes à l'activité commerciale.

Les grands magasins constituent une véritable vitrine pour les maisons de luxe car ils drainent un flux de clientèle important, régulier, regroupant diverses nationalités. Ils sont indispensables pour la politique d'internationalisation des groupes de luxe car dans nombre de pays, ils sont le seul réseau structuré approprié pour la distribution de produits de luxe. Ce sont des enseignes de notoriété pour l'essentiel, ils détiennent de fortes parts de marché et ont une connaissance de goûts et comportements d'achats locaux. Ces grands magasins font appel à des bureaux d'achat pour référencer les marques étrangères. Deux formes possibles : un référencement classique dans un corner géré par le grand magasin ou la location d'un espace clos ou shops in shop exploité par la marque de luxe.

3. Les détaillants multimarques

Les magasins indépendants multimarques restent encore aujourd'hui l'une des principales formes de distribution dans certains corps de métiers du luxe.

En France :

60% en valeur dans la bijouterie

40% en valeur dans les arts de la table.

Les détaillants étant des indépendants sont menacés car :

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERV AIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

- pouvoir de négociation quasi-nul au niveau des achats (pas d'optimisation de marge)
- un manque de spécialisation ;
- une insuffisance de renouvellement de l'offre (taux de rotation des stocks lent) ;
- des niveaux de prix trop élevés (coefficient multiplicateur supérieur à 2,2).

Indépendants multimarques devrait continuer à perdre des PDM mais néanmoins de nouveaux concepts émergent en donnant un visage nouveau au détaillant multimarque tels Maria Luisa ou Colette qui connaissent un très grand succès auprès d'une clientèle sélective.

4. Les galeries commerciales de produits de luxe

Elles sont un concept encore peu développé dans la distribution de produits de luxe. Ces centres commerciaux de luxe réunissent en un même lieu un nombre important de boutiques exclusives de maisons de luxe, comme celui de Bangkok, « Emporium », s'étalant sur 45 000 m² avec de grands magasins très haut de gamme et des boutiques de luxe.

5. La vente à distance

La vente directe (de la marque au consommateur) est un concept de distribution majoritairement américain, et dans une moindre mesure asiatique. En Europe, c'est la vente par correspondance (distributeur vériciste), qui s'est davantage développée. Le VPC n'est pas un format de distribution traditionnellement adopté dans le luxe. Mais certaines maisons développent leur circuit de vente par correspondance.

6. La distribution du luxe via Internet :

Avec l'évolution des usages numériques, des enjeux d'image, de distribution et de relation client se posent aux grandes maisons de luxe ont réalisé qui ont fait d'internet leur nouveau terrain d'expression. Le temps du doute et des hésitations est révolu. Depuis que les marques de luxe ont réalisé que leur relais d'influence et leurs clients surfent sur internet, s'informent, conservent et achètent en ligne, « tweet » et sont équipés d'iPhone, le web est un univers pris très au sérieux. A la fois lieux d'expression pour les marques, qui peut y dire sa singularité et resserrer les liens avec les liens avec sa clientèle et relais de croissance. Si les réponses sont inégales et ne sont pas simples à apporter, c'est qu'elles supposent la prise en compte des paramètres (technologie, gestion de la relation client en ligne et interactivité) que les marques de luxe n'ont jamais maniées. Celles-ci ont fait leur premier pas sur le web en

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERVAIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

construisant un site d'image en voulant faire vivre une expérience de marque au visiteur. Comment retranscrire sur le net cette expérience unique et sensorielle qu'elle propose une fois franchie la porte de la maison ?

B. Les formes de distribution dans le luxe.

1. La distribution Sélective

La distribution sélective est un système par lequel un fournisseur s'engage à ne vendre ses produits ou services qu'à «des distributeurs sélectionnés sur la base de critères définis». Il s'agit, en fait, d'un contrat cadre visant à définir les conditions d'une relation commerciale durable entre une marque et son revendeur final. Comme un contrat de vente classique, il fixe les modalités et conditions des commandes. Sa spécificité tient aux critères de sélection qu'il énumère: emplacement et aménagement du magasin, mise en valeur des produits, compétence et formation spécifique du personnel de vente... Toutefois, l'importance de ce dernier critère est moindre, dans la mesure où la distribution exclusive et la franchise impliquent, elles aussi, une sélection préalable des revendeurs. Ce sont donc des critères proprement juridiques, tirés des obligations respectives du fournisseur et du distributeur agréé, qui caractérisent la distribution sélective: en clair, le revendeur agréé ne bénéficie d'aucune exclusivité territoriale et il lui est interdit de revendre ses produits à d'autres distributeurs que ceux du réseau. De fait, la distribution sélective ne se conçoit pas sans réseau. Et c'est parce qu'il aboutit à restreindre le libre jeu d'un marché ouvert, en principe, à tout opérateur économique, que le contrat de distribution sélective est rigoureusement encadré par le droit de la concurrence. Dans le cadre d'un contrat de distribution sélective, seuls sont habilités à vendre les produits ou services du fabricant ou du prestataire les revendeurs agréés par ce dernier, au regard d'exigences tenant, notamment, à la qualité du point de vente, à la formation du personnel commercial ou à l'environnement «produits». Ce mode de commercialisation est particulièrement prisé par les grandes marques de luxe. Il participe de l'image de la marque en assurant la qualité des services annexes à la vente proprement dite. La technicité des produits concernés peut encore justifier la sélection des distributeurs aptes à en assurer la commercialisation dans des conditions de service et d'information adaptées. Mais attention: au regard du droit de la concurrence, il importe que les produits ou services visés nécessitent ce mode de distribution. Le législateur précise qu'un tel système doit «constituer une exigence

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERV AIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

légitime, eu égard à la nature du produit concerné, afin d'en préserver la qualité et d'en assurer le bon usage».

2. La distribution exclusive

Le contrat de distribution exclusive est une méthode de collaboration entre entreprises indépendantes. Le contrat de distribution doit être distingué du contrat de franchise qui est un contrat par lequel un fabricant, producteur, prestataire de service appelé le franchiseur autorise un revendeur appelé le franchisé à utiliser un ou plusieurs de ses signes distinctifs et auquel il apporte un savoir-faire moyennant le paiement d'un prix appelé redevance. Le distributeur exclusif n'est ni un agent commercial (qui agit au nom et pour le compte de son mandant), ni un commissionnaire (qui agit en son nom mais pour le compte du commettant). Il agit en son nom et pour son compte : c'est un commerçant qui achète pour revendre et qui garde son individualité.

La caractéristique essentielle du contrat de distribution exclusive tient en l'existence d'une clause d'exclusivité. Celle-ci peut être stipulée sous différentes formes (CF ci-après).

Dans tous les cas, il est nécessaire que la clause soit stipulée de manière expresse. En effet, dans un tel contrat, l'exclusivité ne se présume pas.

De plus, pour que la clause d'exclusivité soit licite, il est impératif qu'elle réponde aux conditions suivantes :

- Le territoire sur lequel le distributeur a le droit d'exercer son activité doit être
- déterminé ou à tout le moins déterminable ;
- La clause d'exclusivité doit être limitée dans le temps ;
- La clause ne doit pas constituer une entente prohibée.

Les parties peuvent également convenir d'insérer dans le contrat les clauses facultatives suivantes :

- Clause concernant l'usage de la marque ou de l'enseigne du fournisseur ;
- Clause concernant l'assistance technique, commerciale, financière ou encore Comptable par le fournisseur.

3. La franchise

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERVAIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

La franchise est un système de commercialisation de produits et/ou de services et/ou de technologies, basé sur une collaboration étroite et continue entre des entreprises juridiquement et financièrement distinctes et indépendantes : le franchiseur et ses franchisés. Le franchiseur accorde le droit et impose l'obligation d'exploiter une entreprise en conformité avec son concept.

Le droit ainsi concédé autorise et oblige le franchisé, en échange d'une contribution financière directe ou indirecte, à utiliser l'enseigne et/ou la marque de produits et/ou le service, le savoir-faire, les méthodes commerciales et techniques, les procédures et autres droits de propriété intellectuelle.

Le franchisé est soutenu par un apport continu d'assistance commerciale et/ou technique, dans le cadre et pour la durée d'un contrat de franchise écrit, conclu entre les parties à cet effet.

La définition de la franchise repose sur le savoir-faire : un ensemble d'informations de la franchise pratiques non brevetées, résultant de l'expérience du franchiseur et testées par celui-ci. Il est secret, substantiel et identifié. (Fondamentaux dans la définition d'une franchise)

C. L'esthétisation des points de vente des produits de luxe.

La nouvelle stratégie distributive des firmes du luxe est caractérisée par la réalisation de quelques « navires amiraux » dans les villes les plus importantes au monde et par un réseau de magasins plus petits et certainement moins coûteux, diffusés dans toutes les villes moyennes des pays les plus développés.

Pour ce qui concerne l'implantation de très grandes boutiques dans les zones commerciales les plus importantes des capitales économiques des pays avancés, il s'agit d'une tendance qui s'accélère depuis la moitié des années 1990.

Les objectifs de ces « cathédrales de la marque » sont multiples :

- ❖ Premièrement, affirmer clairement la puissance de la marque et contribuer à son positionnement ; le magasin est alors le premier vecteur de communication de l'enseigne dans le pays.
- ❖ Deuxièmement, présenter toute l'offre de la marque, y compris les extensions dans des secteurs diversifiés, pour donner ensuite la possibilité de décliner chaque segment de l'assortiment dans des espaces différents tout en préservant l'unicité de la marque.

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERVAIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

- ❖ En troisième lieu, quand le magasin est conçu et réalisé par un grand architecte, la contribution donnée par le magasin au décor de la zone commerciale dans laquelle il est inséré favorise le positionnement des grandes marques du luxe comme de nouveaux mécènes qui contribuent à la diffusion de la culture du beau et de l'élégance.

On constate, en effet, que l'engouement pour le luxe repose sur une recherche de plus en plus importante « d'esthétisation », trouvant un écho dans les réalisations architecturales des points de vente des marques de luxe. Cette tendance est également visible dans l'agencement de ces magasins et dans la mise en scène des produits sur le lieu de vente. L'objet s'accompagne ainsi le plus souvent d'une mise en scène, d'une théâtralisation, justifiant cette vision.

Cette tendance, particulièrement développée dans l'univers du luxe, peut être illustrée par quelques exemples concernant la réflexion qui a prévalu lors de la conception : de la boutique Guerlain, des Galeries Lafayette, des boutiques Chanel dans le monde, de « l'Epicenter » Prada de Tokyo, du tout récent navire amiral de Louis Vuitton à Paris.

D. Réflexion sur le paradoxe du marketing luxe

4.a Paradoxe de la demande

Le succès du marketing des biens de grande consommation repose en grande partie sur une gestion maîtrisée des cycles de rachat. C'est pourquoi la plupart des entreprises accordent aujourd'hui tant d'importance à la fidélisation de leur clientèle. Paradoxalement, en se démocratisant, le luxe est devenu de plus en plus tributaire de situations particulières d'achat et de consommation. Jadis alimenté par la consommation ordinaire de gens exceptionnels, le luxe se nourrit aujourd'hui de la consommation exceptionnelle de gens ordinaires. Beaucoup de personnes ont probablement rêvé de passer une nuit dans un palace ou bien de visiter les îles paradisiaques du Pacifique. Mais ce n'est pas parce qu'elles réalisent un jour leur rêve qu'elles auront, même très satisfaites, nécessairement envie de recommencer. En devenant réalité, leur rêve s'est autodétruit et a émigré vers d'autres horizons. C'est pourquoi, dans le domaine du luxe, la satisfaction n'engendre pas ipso facto la fidélité. L'accroissement de la demande est davantage tributaire d'un bouche-à-oreille favorable que d'un courant continu de rachat.

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERVVAIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

4. b Paradoxe du produit

Dans le marketing classique, la conception dominante est celle du « produit-réponse ». On étudie les besoins de la clientèle et on élabore le produit correspondant. Le four autonettoyant est ainsi né du peu d'enthousiasme des ménagères pour le nettoyage de leur four, et la micro-onde, du souci des femmes d'aujourd'hui de réduire le temps de préparation des repas.

Compte tenu du poids de la création, le produit-réponse n'a pas sa place dans l'univers du luxe. En achetant une robe d'Yves Saint Laurent, la cliente n'a nullement envie que M. Yves Saint Laurent lui demande comment il faudrait que cette robe soit. Elle achète au contraire le génie du couturier et ne demande qu'à être séduite et éblouie. Le marketing du luxe est un marketing de proposition, où l'initiative est toujours dans le camp du créateur. Cela ne signifie pas, bien sûr, que les études de marché soient inutiles. Elles seront simplement plus confirmatoires qu'exploratoires, centrées non sur les attentes, mais sur les réactions et préférences du marché.

4. c Paradoxe du prix

Pour des produits banalisés, la structure des coûts et le positionnement concurrentiel constituent les deux bases de la tarification. Dans le domaine du luxe, les coûts conservent bien sûr leur importance mais, en même temps, la « valeur imaginaire » attachée au produit - et surtout à sa marque - est telle qu'elle distancie la relation entre le prix de vente final et le coût des matières premières. Quel parfumeur a jamais indexé le prix de son parfum sur le coût des ingrédients utilisés ? En achetant un produit de luxe, le consommateur s'accapare une part de rêve. Mais quel est donc le prix d'un rêve ? Quant à la concurrence, son rôle semble également moins déterminant. Dans l'univers de la grande consommation, les chefs de produit sont obsédés par la recherche d'un « avantage concurrentiel ». Pour réussir, un nouveau produit doit absolument offrir un « plus » : être plus performant, plus commode d'emploi, durer plus longtemps... Dans le domaine du luxe, la référence à la concurrence n'est pas aussi systématique, ni pour le consommateur ni pour l'entreprise. Une cliente n'achète pas « N° 5 » de Chanel en le comparant à tous les autres parfums disponibles. Elle ne se demande même pas s'il est « meilleur » ou « moins bon » que telle ou telle autre marque. Elle a simplement décidé, parce qu'il lui plaisait, d'en faire « son » parfum. De même, un couturier ne cherche pas, dans ses

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERV AIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

collections, à être meilleur que X ou Y, ni même différent. Il cherche d'abord à proposer un univers qui reflète ses choix esthétiques et sa personnalité. A la limite, un produit de luxe n'a pas de véritable concurrent.

4. d Paradoxe de la distribution

Dans le monde de la grande consommation, la force d'un réseau de distribution s'apprécie à travers sa capillarité, c'est-à-dire le nombre et le poids de ses différents points de vente. Le succès d'un nouveau produit dépend souvent directement du nombre de magasins qui ont accepté de le référencer.

Dans le domaine du luxe, il en va tout autrement : une trop grande diffusion nuit à l'image du produit ou du service, en le privant d'un élément essentiel de sa valeur, sa rareté. Aussi, la plupart des maisons de luxe choisissent de mettre en place une distribution sélective, en résistant le plus longtemps possible aux pressions de la grande distribution. La stratégie poursuivie par Vuitton est ici exemplaire : aucun produit de la marque ne doit être vendu dans un point de vente qui n'est pas contrôlé, au moins à 51 %, par la société. Dans le domaine du luxe, l'emplacement et l'atmosphère d'un point de vente comptent donc davantage que sa surface. Les attentes de la clientèle sont telles que, dans la majorité des cas, les produits de luxe s'accommodent mal de la vente en libre-service et des promotions agressives. Ils requièrent le plus souvent l'assistance d'un personnel de vente affable et compétent. C'est, ou ce devrait être, le domaine par excellence du marketing relationnel.

4. e Paradoxe de la communication

Classiquement, on attend de la communication, et en particulier des créatifs publicitaires, qu'ils « mettent en valeur » un produit qui, dans bien des cas, ne fait guère rêver. Dans le luxe, la situation est bien différente. Les produits eux-mêmes sont déjà fortement symboliques et imprégnés de sens. Comment, et faut-il d'ailleurs, créer sur des créations ? Les critiques reprochent souvent aux publicités pour les marques de luxe leur fadeur et leur excessive focalisation sur le produit. C'est oublier que, dans ce domaine, le produit et sa marque sont le message et n'ont, s'ils sont vraiment prestigieux, nul besoin de faire-valoir. La marque Omega, au passé pourtant riche, y gagne-t-elle vraiment quelque chose à être « le choix de Cindy Crawford » ? Dans le luxe, il est essentiel que la communication se mette au service du produit et de la marque et non l'inverse. Dans la plupart des cas, il suffira de rappeler

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERVAIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

l'existence du produit, sans nécessairement le « mettre en scène ». Au mieux, on réussira à entretenir une atmosphère comme dans les campagnes thématiques d'Hermès consacrées à l'Afrique ou au monde du cheval.

Finalement, le marketing du luxe apparaît pétri de contradictions. Il faut créer en espérant l'adhésion du marché, diffuser sans galvauder et promouvoir sans se compromettre. Entre le malthusianisme stérile et les débordements du mass market, le chemin est étroit, semé d'embûches et de fausses pistes. Les entreprises les plus performantes ont compris qu'il s'agissait d'un métier où l'artiste et le gestionnaire devaient cohabiter en s'enrichissant l'un l'autre à partir d'un respect mutuel et d'une reconnaissance de leurs rôles respectifs.

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERV AIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

**DEUXIEME PARTIE : CADRE
METHODOLOGIQUE**

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERVAIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

Cadre de l'étude : Présentation de l'entreprise Dutyfree Shop SEREP Aéroport International Léopold S Senghor de Dakar (Groupe SERVAIR SENEGAL)

SECTION I. Présentation du dutyfree shop

1. Histoire des boutiques hors-taxes (dutyfree shop)

La toute première boutique hors taxe s'est installée dans l'aéroport de Shannon, en Irlande en 1946 et est toujours ouverte aujourd'hui. Permettant aux passagers des volstransatlantiques, qui y faisaient escale, d'acheter des marchandises à faible coût, elle fut un succès immédiat. Ce concept de boutique a ensuite été repris par deux entrepreneurs américains, Chuck Feeney et Robert Warren Miller, qui créèrent le Duty Free Shoppers Group le 7 novembre 1960. Démarrant ses activités à Hong Kong, pour ensuite s'étendre en Europe et en Amérique, l'entreprise devint rapidement un groupe mondial. Robert Miller vendit ses parts en 1996 pour 954 millions de livres sterling au groupe français LVMH.¹

2. Définition :

La plupart des gouvernements d'imposer une taxe ou de «devoir» sur les marchandises vendues par les marchands dans leur pays. Toutefois, les gouvernements font souvent lever ces surtaxes si la marchandise est vendue à un consommateur qui va quitter le pays avec le produit. Aux endroits en franchise de droits dans le monde entier, marchands transmettre l'épargne à leurs clients, qui s'empressèrent de profiter de ces offres sensationnelles.

3. Aspects juridiques

La plupart des régimes d'impôts indirects (taxes) ont comme caractéristique qu'ils ne s'appliquent pas aux produits destinés à l'export afin de ne pas les désavantager face aux produits importés. Soit les marchandises sont directement vendues sans la taxe, et sont entreposées jusqu'à leur exportation, soit la taxe peut être remboursée au moment de cette dernière. Au moment de l'arrivée dans le pays, les produits sont taxés selon la règle du pays de destination.

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERVAIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

Les produits vendus dans la zone de départ et à bord des appareils exploitent cette possibilité. Les clients peuvent souvent trouver des produits en franchise de droits là où il y a beaucoup de trafic international: les aéroports, les villes frontalières, les ports et les navires de croisière. Dans certains endroits, les voyageurs peuvent acheter des marchandises en franchise de droits à bord des vols internationaux. Certains gouvernements ont même permis aux consommateurs d'acheter des articles de «régulier» des magasins de détail loin des frontières internationales, et de recevoir un remboursement d'impôt plus tard, s'ils le transportent des marchandises hors du pays. Dutyfree procédures et les politiques varient selon les pays.

SECTION II. Activité :

II. 1 Présentation

SERVAIR SENEGAL est une société privée aux capitaux mixtes (SERVAIR & PARGEST). Son activité est orientée sur l'exploitation des boutiques HORS-TAXES. Elle est implantée dans la zone d'Embarquement de la plateforme de l'aéroport L.S.Senghor. Créée en décembre 1990, SERVAIR SENEGAL est une société anonyme au capital de 75 000 000 FCFA, répartie à l'époque de sa création entre :

- PARGEST 56,5%
- SERVAIR 33,5%
- Air Afrique 10% (aujourd'hui redistribué suite à la disparition du Groupe).

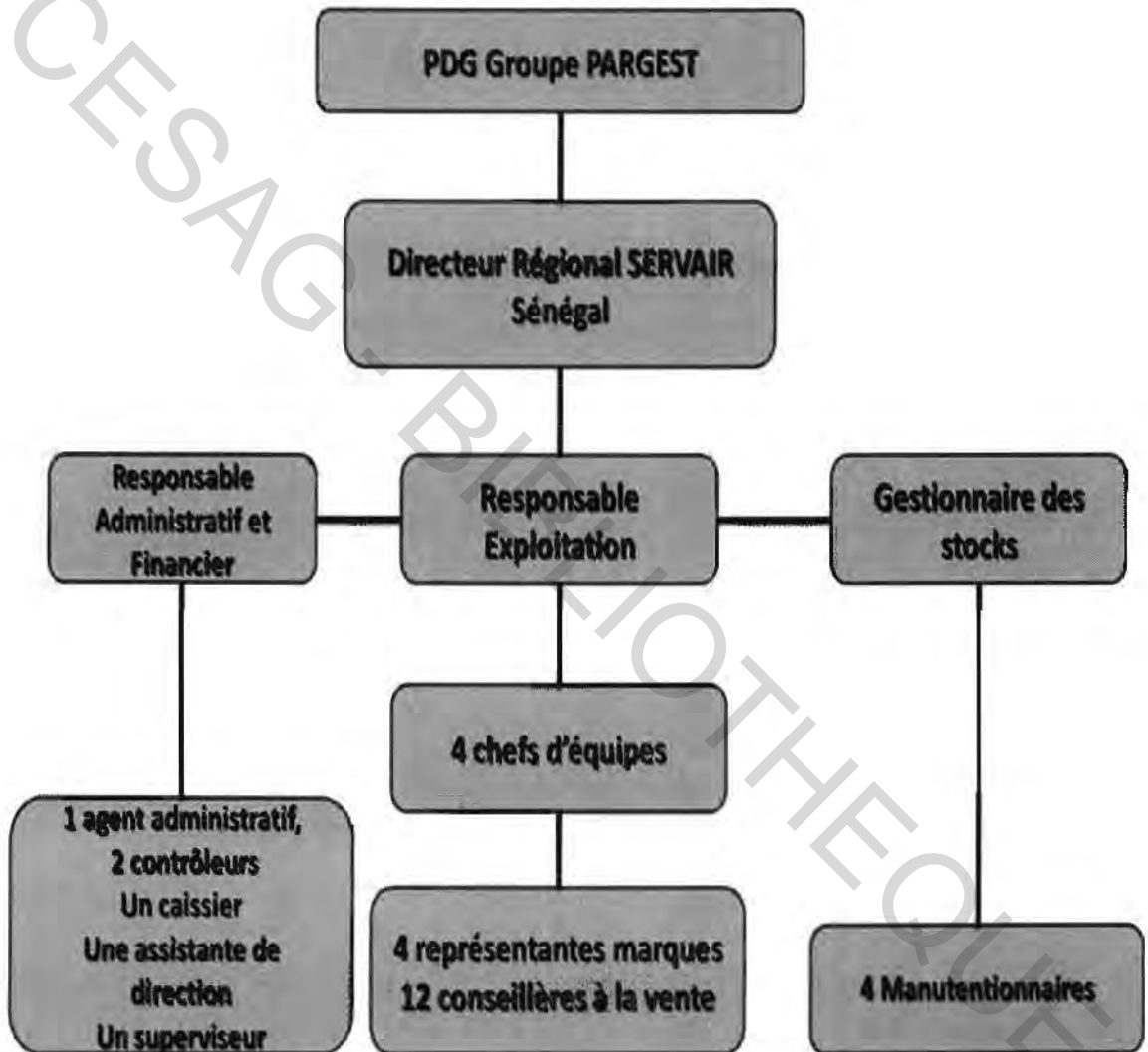
SERVAIR SENEGAL exploitait dans le cadre d'une convention signée avec l'ASACNA, les restaurants, les bars de l'Aéroport International LSS et une boutique hors taxes (Dutyfree Shop).

SERVAIR SENEGAL était l'un des plus importants occupants des surfaces de l'aérogare. Mais la Restauration Aéroportuaire était une activité déficitaire comme dans la majorité des aéroports de petite et moyenne structure à cause des charges locatives trop élevées, des contraintes de service public, des obligations d'ouverture des boutiques HT 24h/24, ce qui engage des charges de main d'œuvre et de consommation d'énergie. La restauration qui n'était pas rentable, était subventionnée par la boutique Hors Taxes, mais l'excédent dégagé, par cette activité ne couvrait pas toujours le déficit de l'autre. Ce fut en 1994 que l'activité

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERVAIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

Dutyfree a été séparée de la restaurant et ainsi verra le jour une nouvelle boutique (Petit Poucet)

II. 2 Organigramme



II. 3 Présentation de l'espace de vente du Dutyfree.

a. Gamme de produit commercialisée dans le Dutyfree.

L'activité vente de SERVAIR SENEGAL est répartie en plusieurs catégories d'articles:

- Les Parfums – Soins – Maquillages

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERVAIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

- les Tabacs (Cigarettes et Cigares)
- Les Alcools Prime (Whisky – Liqueur – Vins – Apéros- Gins – Champagne – Cognac.)
- Chocolats
- Maroquinerie
- horlogerie
- Bijoux
- Téléphones
- Confiseries
- Produits locaux

b. Les marques représentées :

- Chanel
- Christian DIOR
- Guerlain
- Kenzo
- Yves St Laurent
- Givenchy
- Jean Paul Gautier
- Issey Mikaye
- Hermès
- Hugo Boss
- D&G
- Calvin Klein
- Azzaro
- Lancel

- Thierry Mugler
- Versace
- Bvlgari
- Rochas
- Lacoste
- Cerutti
- L. Lempicka
- Boucheron
- Burberry
- Cartier
- Gucci
- Paco Rabanne
- Van Cleef

- Kaloo
- Disney
- Nina Ricci
- C. Herrera
- Escada
- Jennifer Lopez
- Lanvin
- Caron
- Davidoff
- Mont Blanc
- Jacques Boquart
- Clarins
- Black UP

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERVVAIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

c. Description de l'espace commercial

La SEREP s'est dotée d'une espace de vente répondant aux exigences de la distribution de produits de luxe offrant ainsi un espace en longueur traité comme une passerelle de navire avec un cadre chaleureux et très lumineux ainsi que plusieurs points d'accès (Soit 4 portes). Un nouvel agencement des espaces offrant une architecture moderne et à l'image des taxes-free de renommée internationale, un achalandage répondant aux attentes de nos partenaires et un système informatique performant facilitant ainsi le traitement des opérations à la grande satisfaction de la clientèle.

La Surface Commerciale surface d'environ 271 m². Elle dispose:

- D'une réverse (30m²) permettant de constituer des stocks tapons pouvant faire face à la demande durant les Week-end.
- D'un local Technique (24m²) avec aménagement de vestiaire pour le personnel
- Ses Backwalls: la boutique dispose de 62 Descentes de 1 mètre de large et 3,5 mètres de hauteur dont 8 Gondoles Centrales et 4 Gondoles d'animation (Mise en avant produits)

Ces espaces sont mis à la disposition des différentes marques représentées à la SEREP avec une contribution publicitaire annuelle de:

- Descente: 1600 Euros
- Gondole avec Visuel: 1650 Euros
- Gondole Sans visuel: 1100 Euros

Les gondoles d'animation sont allouées aux marques suivant un planning dressé en début d'année et pour une période maximale de 15 jours. Ces animations sont facturées à 600 Euros par animation par fournisseurs.

Elle dispose aussi d'une surface de stockage composée de 3 magasins d'entreposage dont les 2 sont situés au sous-sol de l'aérogare et le 3^{ème} en zone publique.

- Aérogare I (Stock Parfums) : 56 m² environ

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERVAIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

- Aérogare 2 (Stock Alcools – Tabacs – Divers) : 120 m²
- Dépôt Air France (Stock Alcools) : 32 m² environ



Boutique Dutyfree SERVAIR vue de la salle d'embarquement Aéroport International L S Senghor Dakar.



La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERVAIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

Boutique Dutyfree SERVAIR vue de la salle d'enregistrement Aéroport International Léopold Sédar Senghor Dakar.

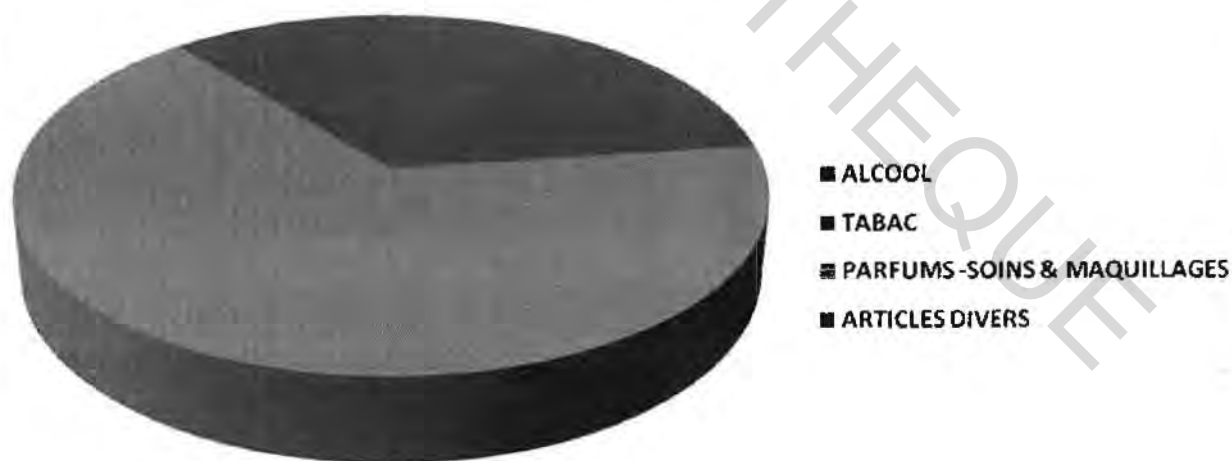
SECTION III. Répartition du chiffre

III.1 Chiffre d'affaire annuel par gamme de produit :

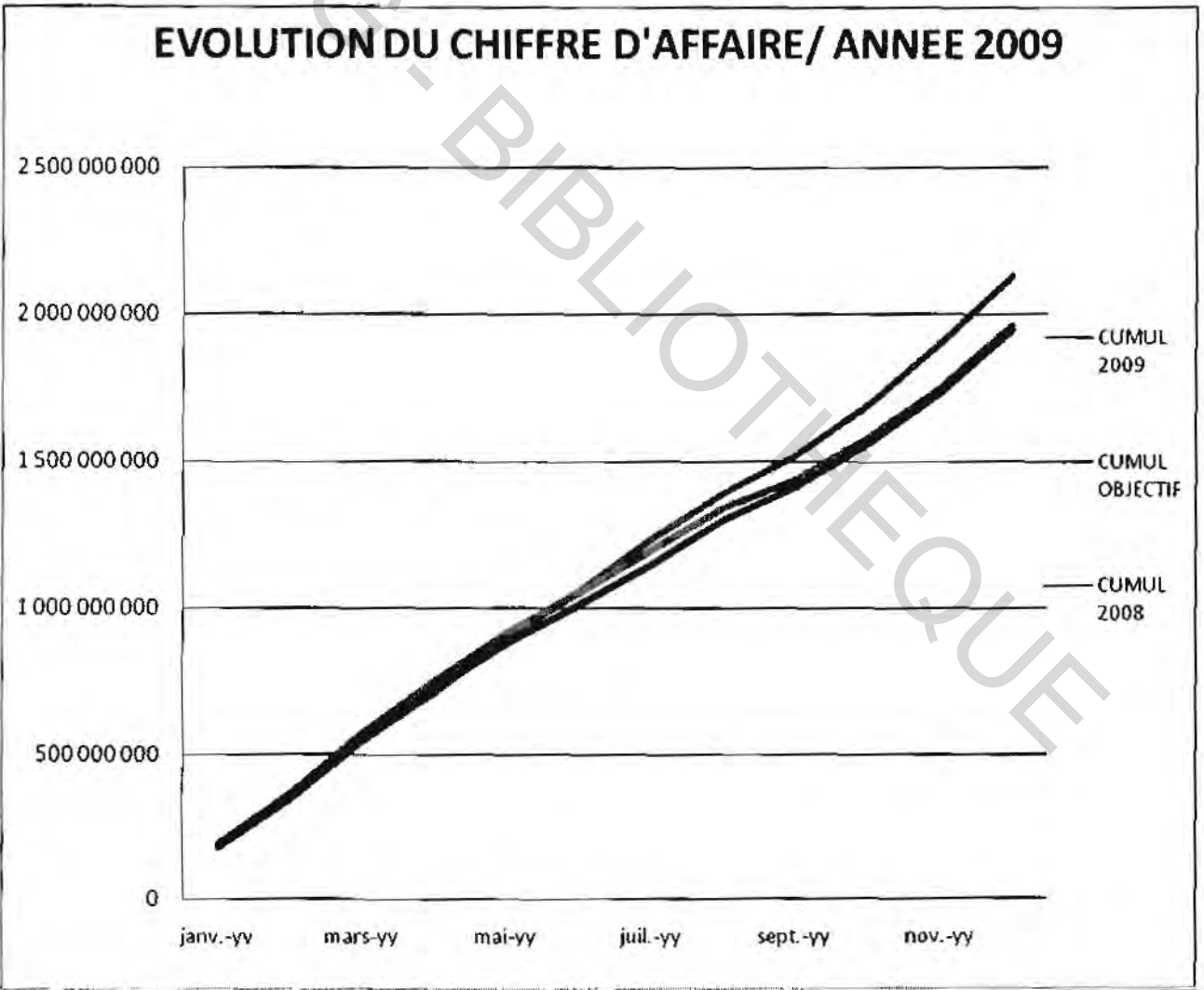
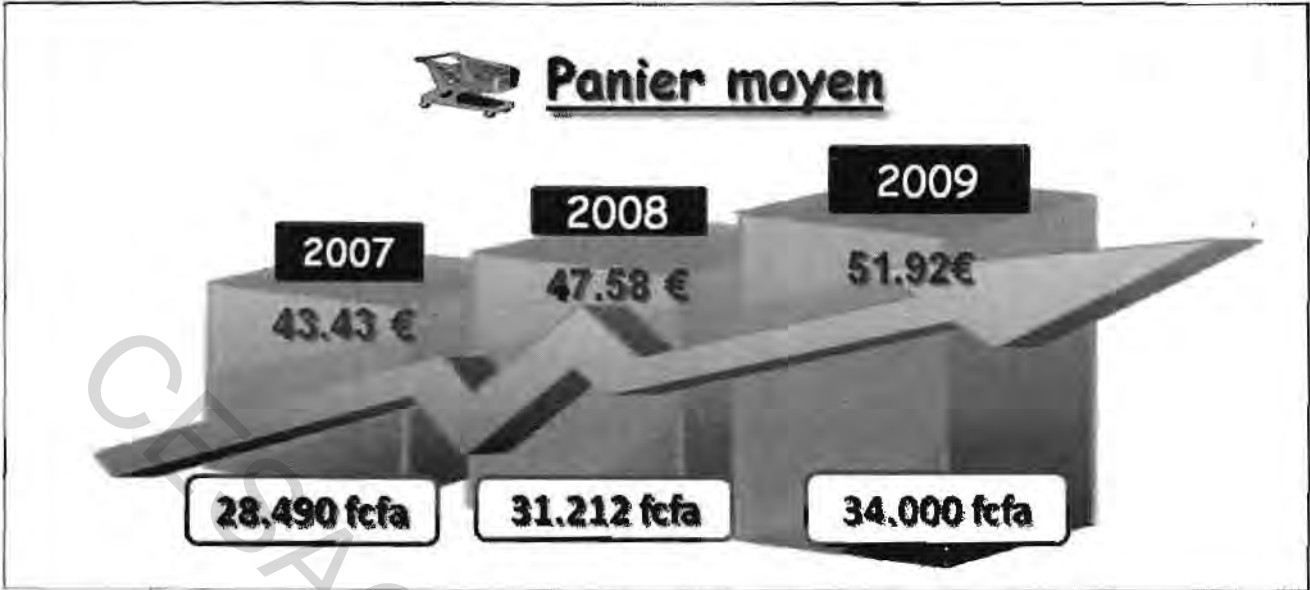
le chiffre d'affaire de SERVAIR SENEGAL est ainsi répartie en 2009 :

Famille	Ca 2009	Part de marché
PARFUMS, SOINS et MAQUILLAGES	1 393 613 025	66%
TABAC	290 467 700	14%
ALCOOL	186 205 985	9%
Articles Divers		11%
Total	2 134 147 944 FCFA	

répartition du CA par famille de produits



La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERVAIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.



III.2 Classification des Marque en fonction de l'importance du Ca en 2009.

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERVAIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

Classification des Marque en fonction de l'importance du Ca en 2009.					
RANG	MARQUES	CA 2009 en Euro	CA 2008 en Euro	%	N/N-1
1	DIOR	179962	181289	12,9%	-0,7%
2	CHANEL	175062	192979	12,6%	-9,3%
3	YSL	105800	102405	7,6%	3,3%
4	GIVENCHY	85234	65733	6,1%	29,7%
5	GUERLAIN	83510	79988	6,0%	4,4%
6	KENZO	79574	67389	5,7%	18,1%
7	CLARINS	56398	69506	4,0%	-18,9%
8	PACO RABBANE RABANNE	49787	22861	3,6%	117,8%
9	HUGO BOSS	48334	39906	3,5%	21,1%
10	HERMES	42844	29374	3,1%	45,9%
11	CALVIN KLEIN	41632	48130	3,0%	-13,5%
12	JP GAULTIER	41288	38623	3,0%	6,9%
13	MIYAKE	39216	52175	2,8%	-24,8%
14	DOLCE&GABBANA	35283	27917	2,5%	26,4%
15	AZZARO	31173	36358	2,2%	-14,3%
16	MUGLER TM	30448	27866	2,2%	9,3%
17	DIVERS PARFUMS	28575	17546	2,0%	62,9%
18	BVLGARI	24008	18617	1,7%	29,0%
19	NINA RICCI	22857	10920	1,6%	109,3%
20	GUCCI	19282	9658	1,4%	99,6%
21	L. LEMPICKA	19196	21604	1,4%	-11,1%
22	VERSACE	18826	7490	1,4%	151,3%
23	HERRERA	15554	14985	1,1%	3,8%
24	ROCHAS	15153	10969	1,1%	38,1%
25	LACOSTE	14337	14267	1,0%	0,5%

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERVAIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

26	CARTIER	13435	10797	1,0%	24,4%
27	BLACK UP	12801	5984	0,9%	113,9%
28	CERRUTI	12088	14350	0,9%	-15,8%
29	BOUCHERON	11379	10310	0,8%	10,4%
30	BURBERRY	8929	6992	0,6%	27,7%
31	DAVIDOFF	8660	9372	0,6%	-7,6%
32	ESCADA	8390	5879	0,6%	42,7%
33	VAN CLEEF	7756	6664	0,6%	16,4%
34	KALOO	4611	5972	0,3%	-22,8%
35	MONT BLANC	2681	2837	0,2%	-5,5%
Total		1 394 058 €	1 287 713 €	100,0%	8,26%

III.3 Présentation du secteur du luxe dans le marché sénégalais et plus particulièrement au niveau de l'aéroport :

Au Sénégal le marché du luxe est relativement inexistant. En effet, à part quelques distributeurs qui évoluent dans le secteur de la parfumerie (Grain de beauté, Import-export), l'automobile avec la **Sénégalaise de l'automobile** qui est le représentant de Mercedes (Série S, CLS, CLK, ML, GL, SLK etc.), le **Carrefour de l'automobile** qui représente BMW (Série 7,6, X6, X5...), l'habillement avec la marque GUESS, ALDO, SMALTO, HUGI BOSS, Calvin KLEIN, BACHOU Boutiques, MANGO etc.

Parallèlement La plupart des autres distributeurs qui importent le font de façon informelle et même illégale. Les produits importés sont : les parfums, l'habillement, les accessoires joailleries etc.

Il faut noter qu'en Afrique et plus particulièrement au Sénégal, le frein au développement des produits de luxe est lié au pouvoir d'achat qui est très faible par rapport au prix des produits de luxe mais aussi du fait que la majorité des produits de luxe existants au Sénégal est directement achetée par le consommateur mais à l'étranger et en fin à la contrefaçon.

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERV AIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

Au niveau de l'aéroport international L S Senghor, il y a un autre distributeur de produits de luxe dénommé ARCHIPEL qui appartient au Groupe PAMERCO

IL distribue principalement de la parfumerie, de la maroquinerie, de la bagagerie, du chocolat, de la joaillerie, de l'horlogerie....

Les marques qu'il représente sont : Kenzo, Guerlain, Diesel, Ralph Lauren, Thierry Mugler, Paco Rabanne, Armani, Carolina Herrera, Givenchy, D&G etc

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERV AIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

TROISIEME PARTIE : CADRE ANALYTIQUE

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERV AIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

SECTION I. Analyse de données :

1. Cadre de l'étude

a. Echantillonnage :

Pour les besoins de notre étude, nous avons interrogé 47 clients, 10 commerciaux et 7 managers.

Cible interrogé	Description	Raisons du choix de ces Segments	Nombre de questionnaires administrés
Les passagers	Il s'agit des personnes voyageant à partir de l'aéroport international L.S.Senghor et ayant fait un achat dans le Dutyfree-shop Servair Sénégal.	Ils représentent la principale clientèle et la cible du dutyfree. Raison pour laquelle des entretiens approfondis ont été menés avec ce segment.	47
Les conseillères vendeuses	Leur tâche est d'accueillir, guider, conseiller, vendre et fidéliser les clients.	Il s'agit de la force de vente du dutyfree. Elles sont en contact directe avec les clients et sont le principal relais de communication dutyfree entre dans les deux sens (informations commerciales et remontées clients). En effet les entretiens menés avec ce segment ont été conséquentes car ayant permis de recueillir une importante manne d'informations sur tous les aspects du dutyfree.	10
Les managers	Leur mission est de coordonner toutes les tâches administratives, commerciales, comptable, les ressources humaines, d'exploitation, d'achat, la sécurité etc.	Etant les points d'entrée avec les clients externes du dutyfree (fournisseurs, Etat, institutions), l'interrogatoire mené avec cette cible a été capital dans la rédaction de ce étude.	7

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERVAIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

b. Instruments de recherche :

En dehors du directeur chargé de la clientèle qui a fait l'objet d'un guide d'entretien comportant 5 questions ouverte, les autres cibles ont fait l'objet de question ne contenant que des questions fermées et semi-fermées pour les besoins d'une étude quantitative.

c. Difficultés Rencontrées

Même si la littérature relative à notre thème est florissante.

Par ailleurs, au moment d'administrer nos instruments de recherche, malgré que nous étions en emploi à SERVAIR SENEGAL, nos interlocuteurs ont manifestés quelques Ecueil :

- ❖ Perpétuel perturbation pendant les entretiens
- ❖ Difficultés d'obtenir un rendez-vous
- ❖ Difficulté à retenir un client (passagers) car étant souvent
- ❖ Beaucoup de protocole de validation pour l'administration du questionnaire
- ❖ La sensibilité des informations (aspect de confidentialité)

II. Questionnaires administrés

a. Le questionnaire client :

Il traite les points suivants :

La motivation d'achat au niveau du dutyfree avec les choix suivants :

- Pour profiter des avantages du dutyfree (produits sans taxes)
- Pour profiter de la diversité des marques, produits et éditions limitées.
- Pour acquérir des produits de luxe authentiques.

l	Raisons des achats dans un environnement dutyfree		%
A	Pour profiter des avantages du dutyfree 'produits sans taxes)	28	44%
b	Pour profiter de la diversité des marques, produits et éditions limitées.	23	32%
C	Pour acquérir des produits de luxe authentiques.	20	24%
	Total	71	

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERVAIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

Raisons des achats dans un environnement dutyfree



- Pour profiter des avantages du dutyfree (produits sans taxes)
- Pour profiter de la diversité des marques, produits et éditions limitées.
- Pour acquérir des produits de luxe authentiques.

Interprétation : sur l'ensemble des clients interrogés :

- 44% estiment qu'ils achètent dans le dutyfree pour profiter des avantages du dutyfree (produits sans taxes) ce qui sous-entend une motivation économique c.à.d. que leur achat est du à la différence de entre les prix hors taxe dans le dutyfree et les prix TTC dans le marché intérieur.
- 32% estiment qu'ils achètent dans le dutyfree pour profiter de la diversité des marques, produits et éditions limitées ce qui veut dire par la présence d'un large choix et d'exclusivité (attribut recherché dans le luxe).
- 24% estiment qu'ils achètent dans le dutyfree pour dans le simple but d'acquérir de vrais produits authentiques d'origine certifiée (motivation due à l'accroissement du phénomène de la contrefaçon).

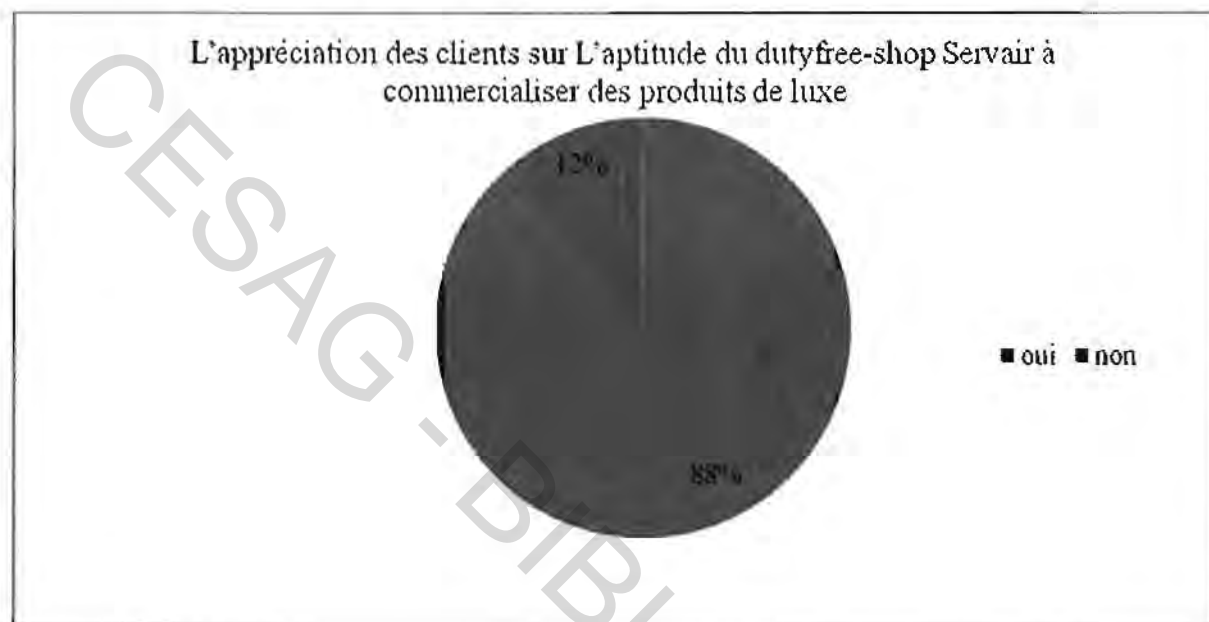
1. L'appréciation des clients sur l'accueil des conseillères commerciales du Dutyfree shop les points suivants :

- Chaleureux et professionnel
- Acceptable
- Pas aimable et professionnel

3	Appréciations des clients par rapport vous l'accueil des conseillères commerciale du Dutyfree shop		%
a	Chaleureux et professionnel	26	59%
b	Acceptable	21	41%
C	Pas aimable	0	0%
	Total	47	

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERVAIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

4	L'appréciation des clients sur L'aptitude du dutyfree-shop Servair à commercialiser des produits de luxe	%	
a	Oui	41	88%
B	Non	6	12%
	Total	47	



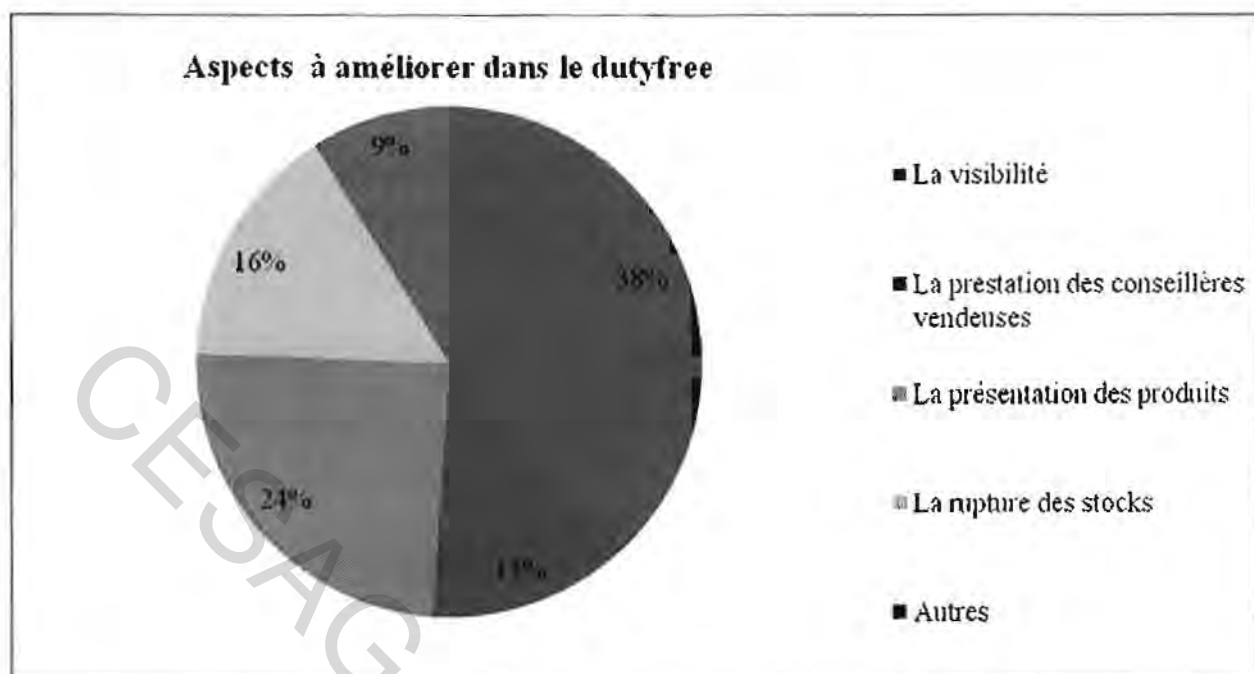
Interprétation : Sur l'ensemble des clients interrogés.

- 88% estiment que le dutyfree est un environnement apte à commercialiser des produits de luxe.
- 12 % affirment le contraire.

4. Points à améliorer dans le dutyfree.

5	Aspects à améliorer dans le dutyfree	%	
A	La visibilité	34	38%
B	La prestation des conseillères vendeuses	12	13%
C	La présentation des produits	22	24%
D	La rupture des stocks	14	16%
E	Autres, quoi ?	8	9%
	Total	90	

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERVAIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.



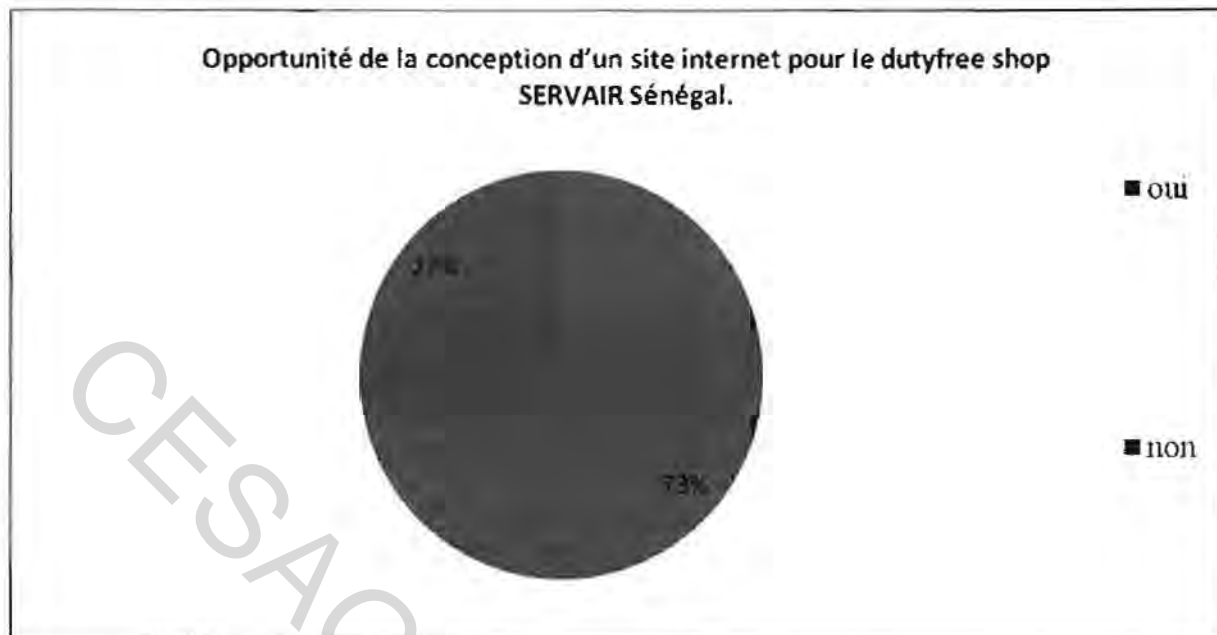
Interprétation : Sur l'ensemble des clients interrogés,

- 38% jugent que c'est la visibilité du Dutyfree shop SERVAIR qui doit être amélioré en premier.
- 24% estiment que c'est la présentation des clients qui doit être revue.
- 16% déplorent la rupture des stocks.
- 13% estiment que l'accueil des conseillères commerciales est à améliorer.

5. L'opportunité la conception d'un site internet pour le dutyfree shop SERVAIR Sénégal.

5	Opportunité de la conception d'un site internet pour le dutyfree shop SERVAIR Sénégal.		%
A	Oui	30	73%
B	Non	17	27%
	Total	47	

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERVAIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.



Interprétation : Sur l'ensemble des clients interrogés,

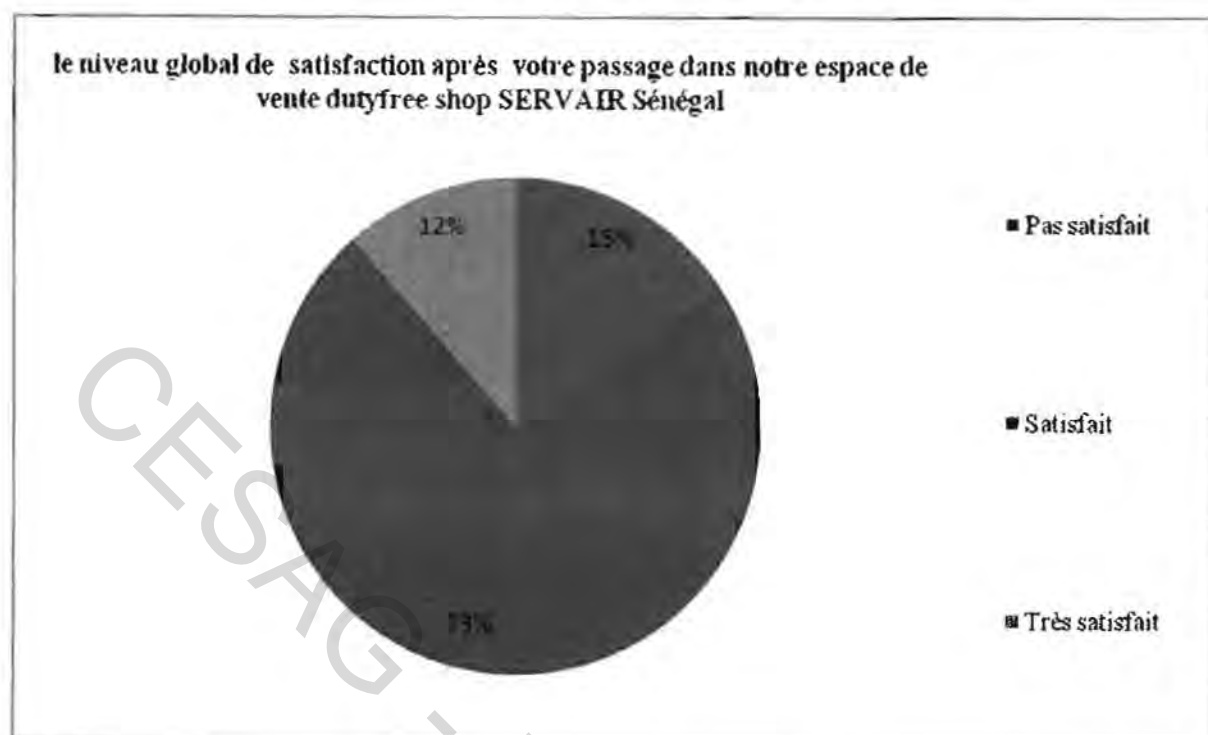
- 73% jugent opportun et impératif la conception d'un site internet pour le dutyfree.
- 27% affirment le contraire

6. le niveau global de satisfaction après votre passage dans notre espace de vente dutyfree shop SERVAIR Sénégal portant sur l'échelle suivant :

- Pas satisfait
- Satisfait
- très satisfait

7	le niveau global de satisfaction après votre passage dans notre espace de vente dutyfree shop SERVAIR Sénégal		%
a	Pas satisfait	7	15%
b	Satisfait	24	73%
c	Très satisfait	6	12%
	Total	47	

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERVAIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.



Interprétation : Sur l'ensemble des clients interrogés

- 73% des estiment être globalement satisfaits de leur passage dans le dutyfree-shop de SERVAIR SENEGAL.
- 12% sont très satisfaits
- 15% ne sont pas satisfaits

b. Le questionnaire administré aux conseillères commerciales

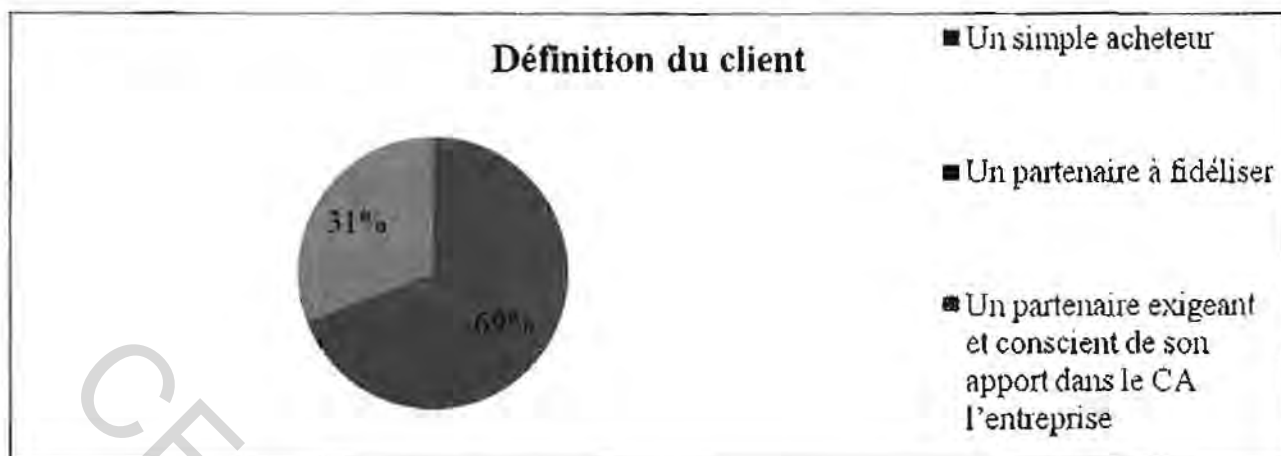
Il traite les points suivants :

1. Définition donnée au client à savoir :

- Un simple acheteur
- Un partenaire à fidéliser
- Un partenaire exigeant et conscient de son apport dans le CA l'entreprise

I	Définition du client		%
a	Un simple acheteur	0	0%
b	Un partenaire à fidéliser	9	69%
c	Un partenaire exigeant et conscient de son apport dans le CA l'entreprise	4	31%
	Total	13	

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERVAIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

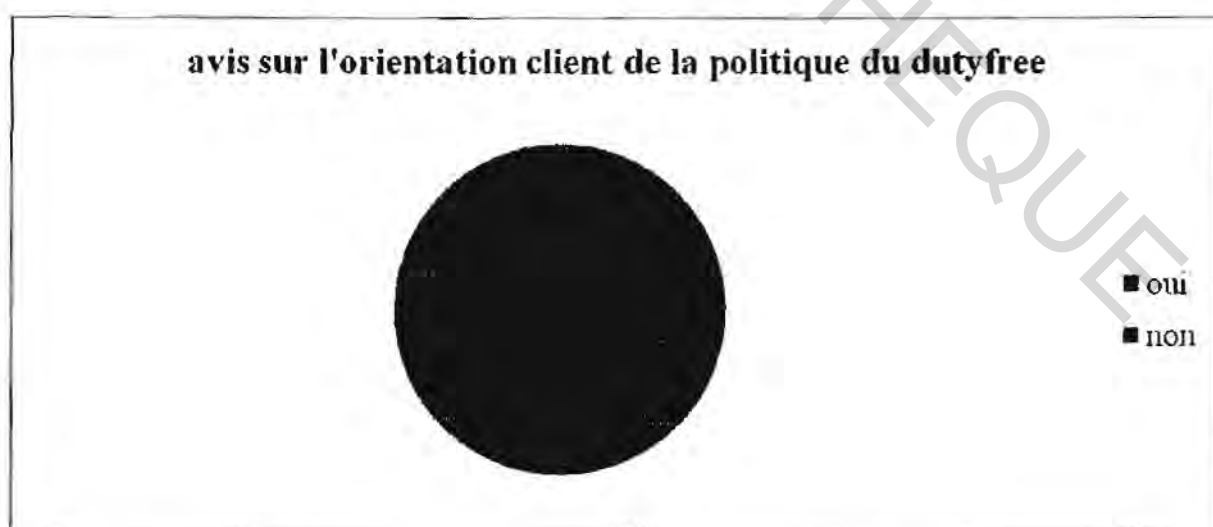


Interprétation : Sur l'ensemble des conseillères commerciales interrogées

- 69% définissent le client comme un partenaire à fidéliser
 - 31% le client comme un partenaire exigeant et conscient de son apport dans le CA de l'entreprise.
- Donc globalement la force a une bonne connaissance du client.

2. Avis sur orientation client de la politique commerciale du dutyfree

2	avis sur l'orientation client de la politique du dutyfree		%
A	Oui	7	70%
B	Non	3	30%
C	Total	10	



Sur l'ensemble des conseillères commerciales interrogées :

- 70% estiment le management de dutyfree a une politique orientée Client

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERVAIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

- 30% affirment le contraire.

3. **l'appréciation sur la gestion commerciale du dutyfree sur l'échelle suivante :**

- à revoir
- satisfaisante
- très efficace

3	Appréciation sur la gestion commerciale du dutyfree		%
A	A revoir	7	70%
B	Satisfaisante	3	30%
C	Très efficace	0	0%
	Total	10	



Sur l'ensemble des conseillères commerciales interrogées :

- 70% jugent que la gestion commerciale est à revoir et insatisfaisante vis-à-vis de la force de vente
- 30% % jugent que la gestion commerciale est satisfaisante.

4. **l'efficacité de la politique de motivation de la force de vente.**

4	efficacité de la politique de motivation de la force de vente		%
a	oui	5	50%
B	non	5	50%
	total	10	

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERVAIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

efficacité de la politique de motivation de la force de vente



■ oui
■ non

Sur l'ensemble des conseillères commerciales interrogées :

- 50% jugent efficace la politique de motivation la force de vente.
- 50% pensent le contraire.

5. L'appréciation des conseillères commerciales sur L'aptitude du dutyfree-shop Servair à commercialiser des produits de luxe.

5	Trouvez-vous le Dutyfree shop Servair Sénégal comme un environnement luxueux apte à commercialiser des produits de luxe		%
a	oui	10	100%
b	non	0	

Trouvez-vous le Dutyfree shop Servair Sénégal comme un environnement luxueux apte à commercialiser des produits de luxe



■ oui
■ non

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERVIAIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

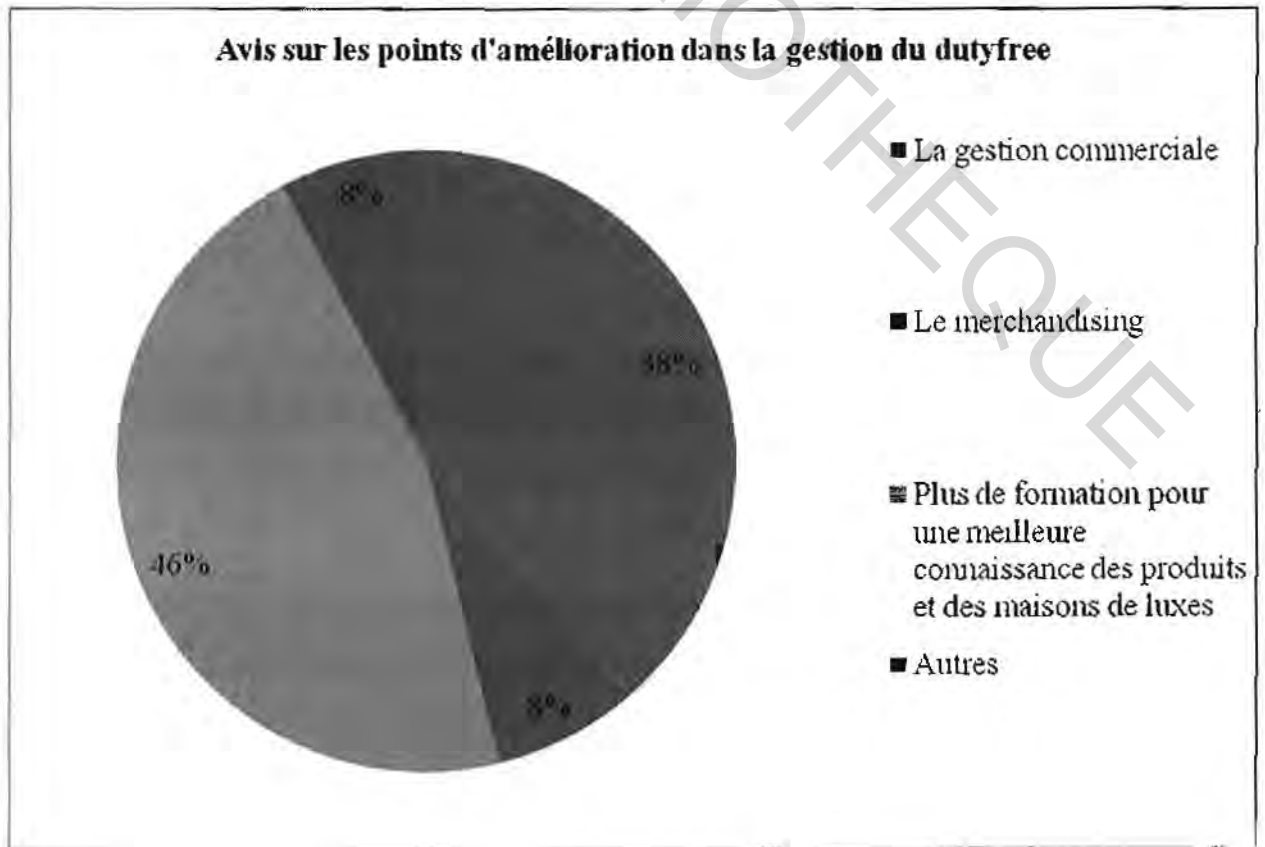
Interprétation :

La totalité des conseillères commerciales estiment que le Dutyfree shop Servair Sénégal est en environnement luxueux apte à commercialiser des produits de luxe. de ce fait la force de vente est bien consciente du marché dans lequel il s'active.

6. Les aspects qui devraient être améliorés dans la gestion du dutyfree sur les points suivants :

- La gestion commerciale
- Le merchandising
- Plus de formation pour une meilleure connaissance des produits et des maisons de luxes
- Autre

6	Avis sur les points d'amélioration dans la gestion du dutyfree.		%
a	La gestion commerciale	5	38%
c	Le merchandising	1	8%
e	Plus de formation pour une meilleure connaissance des produits et des maisons de luxes	6	46%
f	Autres, Préciser	1	8%



La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERVAIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

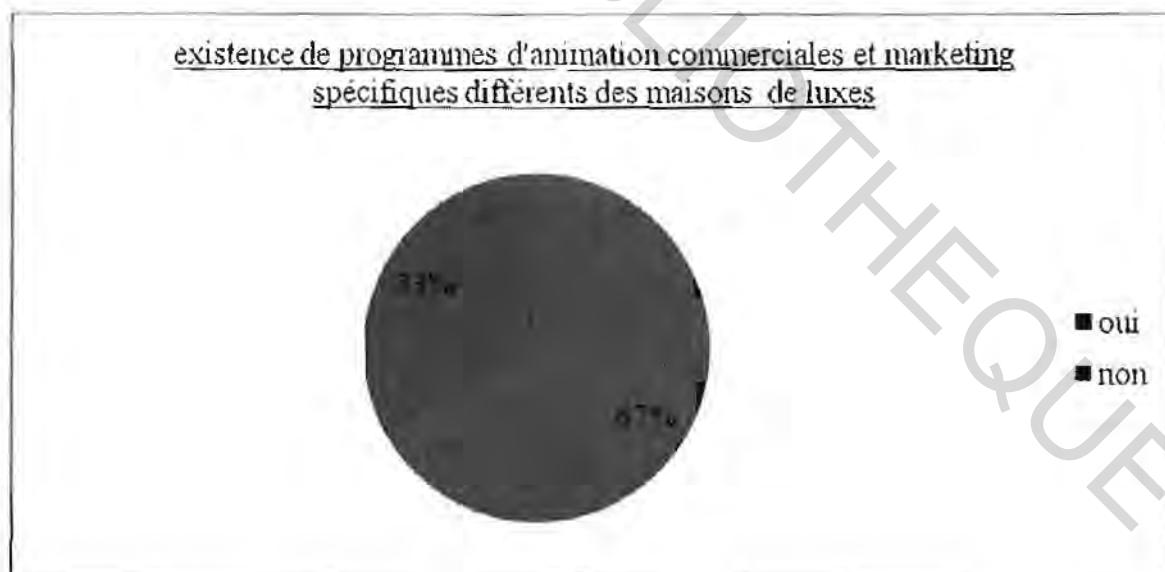
Interprétation : sur La totalité des conseillères commerciales interrogées,

- 48% estiment qu'il doit y avoir plus de formation pour une meilleure connaissance des produits et des maisons de luxes.
- 38% estiment c'est la gestion commerciale du dutyfree qui doit être revue.
- 8 % estiment que c'est le merchandising qui devrait être amélioré
- 8 % autres (plus de considération et de motivation pour la force de vente)

c. Le questionnaire administré aux managers :

1. existence de programmes d'animation commerciales et marketing spécifiques au dutyfree et différents des maisons de luxes.

l	existence de programmes d'animation commerciale et marketing spécifiques au dutyfree et différents des maisons de luxes		%
a	oui	4	67%
B	Non	2	33%
Total		6	



Interprétation : Sur l'ensemble des membres du staff interrogés,

- 67% estiment que le Dutyfree Shop SERVAIR a des programmes d'animations spécifiques différents de ceux des maisons de luxes
- 33% affirment le contraire.

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERVAIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

2. L'appréciation sur l'efficacité de la politique de motivation la force de vente

2	L'appréciation sur l'efficacité de la politique de motivation la force de vente		%
a	oui	6	100%
B	Non	0	
	Total	6	



Interprétation :

L'ensemble des membres du staff interrogés affirme que la politique de motivation de la force de vente est efficace.

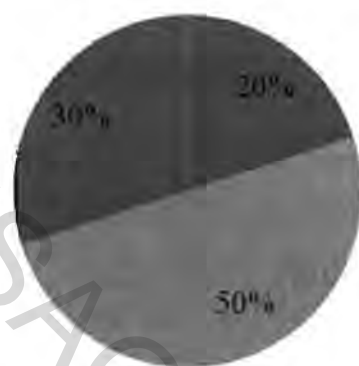
3. Les différentes définitions données aux relations avec les fournisseurs (maisons de luxes)

- Une simple redistribution des produits des maisons de luxe
- Un moyen pour nous de créer de la valeur
- Un partenariat gagnant – gagnant
- Un privilège d'avoir la confiance des fournisseurs

3	Les différentes définitions données aux relations avec les fournisseurs (maisons de luxes)		%
a	Une simple redistribution des produits des maisons de luxe	0	0%
B	Un moyen pour nous de créer de la valeur	2	20%
c	Un partenariat gagnant - gagnant	5	50%
D	Un privilège d'avoir la confiance des fournisseurs	3	30%
	Total	10	

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERVAIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

Les différentes définitions données aux relations avec les fournisseurs (maisons de luxe)



- Une simple redistribution des produits des maisons de luxe
- Un moyen pour nous de créer de la valeur
- Un partenariat gagnant - gagnant
- Un privilège d'avoir la confiance des fournisseurs

Interprétation : Sur l'ensemble des membres du staff interrogés,

- 50% estiment la relation qu'ils entretiennent avec le client est un partenariat Gagnant- Gagnant.
- 30% estiment la relation qu'ils entretiennent avec le client est un privilège d'avoir la confiance des maisons de luxe (Fournisseurs)
- 20 % estiment la relation qu'ils entretiennent avec le client est un moyen de créer de la valeur.

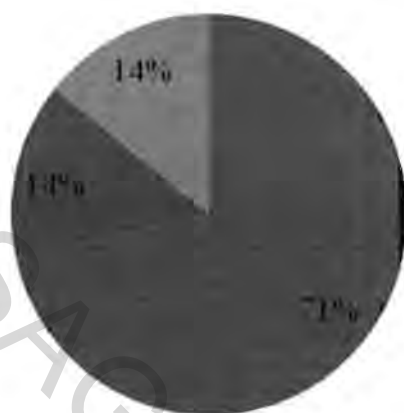
4. L'appréciation sur le type de contrat reliant le dutyfree et les fournisseurs (les maisons de luxe)

- Distribution exclusive
- Distribution sélective
- Franchise

4	L'appréciation sur le type de contrat reliant le dutyfree et les fournisseurs (les maisons de luxe)		%
a	Distribution exclusive	5	71%
B	Distribution sélective	1	14%
c	Franchise	1	14%
	Total	7	

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERVAIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

L'appréciation sur le type de contrat reliant le dutyfree et les fournisseurs (les maisons de luxe)



- Distribution exclusive
- Distribution sélective
- Francluse

Interprétation : Sur l'ensemble des membres du staff interrogés,

- 71% estiment le type de contrat qu'ils ont avec les maisons de luxe est une distribution exclusive.
- 14 % estiment que c'est une distribution sélective
- 14 %estiment que c'est une franchise

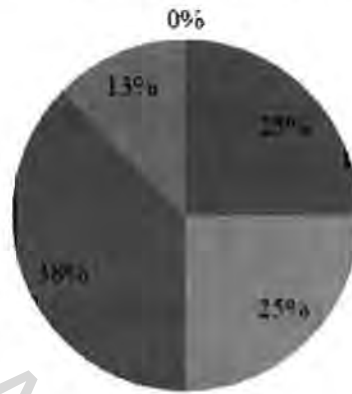
5. Avis sur fréquence les ruptures de stock :

- 1 fois par 2 semaines
- 1 fois par mois
- 1 fois par 2 mois
- 1 fois Par trimestre
- 1 fois par semestre

S	Avis sur la fréquence les ruptures de stock		%
a	1 fois par 2 semaines	0	0%
b	1 fois par mois	2	25%
c	1 fois par 2 mois	2	25%
d	1 fois Par trimestre	3	38%
e	1 fois par semestre	1	13%
f	total	8	

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERVAIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

Avis sur la fréquence des ruptures de stock



- 1 fois par 2 semaines
- 1 fois par mois
- 1 fois par 2 mois
- 1 fois Par trimestre
- 1 fois par semestre

Sur l'ensemble des membres du staff interrogés,

- 38% estiment qu'il y a des ruptures de stock à une fréquence de 1 fois par trimestre
- 25% à une fréquence de 1 fois par mois
- 25% à une fréquence de 1 fois par 2 mois
- 13% à une fréquence de 1 fois par mois semestre

6. Existence et efficacité des d'outil de gestion des stocks.

	Existence et efficacité des d'outil de gestion des stocks.		%
6			
A	oui	6	100%
b	non	0	0
	total	6	

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERV AIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

Existence et efficacité des d'outil de gestion des stocks.



■ oui

■ non

Sur l'ensemble des membres du staff interrogés, la totalité affirme qu'ils disposent d'un outil de gestion des stocks efficaces.

7. les problèmes rencontrés dans la gestion de la distribution de produits de luxe dans un environnement hors taxes.

- La démarque : l'accessibilité des produits de vente sur les rayons pour toutes personnes se trouvant dans notre point de vente, la cherté des articles commercialisés, les accès multiples de la boutique, leur caractères luxueux sont autant de facteurs qui nous exposent à des manquants qui peuvent être considérable.
- La gestion du stock : le nombre important de produits référencées rend complexe l'application des normes de bonne gestion ainsi que leur suivi optimal.
- Les délais de livraison : Etant donné que 90% des produits vendus sont importés (Europe), étant donné que le service transit est confié à une entité externe (Groupe), la maîtrise des délais de livraison reste un fardeau pour l'exploitation. Ceci peut être à l'origine de rupture des produits à forte rotation.
- Le Respect de la réglementation douanière en vigueur : Tous les produits importés sont soumis à une réglementation spécifique de la douane. Leurs durées de séjour en territoire national ne peuvent excéder 12 ans et sont aussi placés sous surveillance douanes. En cet effet, de nombreuses contraintes sont liées à la gestion des sommiers afférant et au respect des dispositifs en vigueur. Ceci met l'exploitation dans l'obligation d'optimiser à max ses commandes et ainsi limite nos capacités.

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERVAIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.



Interprétation :

Sur l'ensemble des clients interrogés,

- 59% estiment que l'accueil des conseillères commerciales est chaleureux et professionnel
- 41% jugent acceptable l'accueil des conseillères commerciales acceptable

2. L'appréciation des clients par rapport à l'espace de vente sur les points suivants :

- Simple
- Convivial
- Luxueux

Appréciations des clients par rapport à l'espace de vente		%
Simple	5	9%
Convivial	27	56%
Luxueux	13	35%
Total	47	

Sur l'ensemble des clients interrogés,

- 56% trouvent que l'espace de vente du dutyfree est convivial
- 35% trouvent que l'espace de vente du dutyfree est luxueux
- 9% trouvent que l'espace de vente du dutyfree est simple

3. L'appréciation des clients sur L'aptitude du dutyfree-shop Servair à commercialiser des produits de luxe.

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERVAIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

- L'absence quasi-totale des autorités aéroportuaires : L'état de vétusté de l'aéroport, l'absence d'une maintenance efficace des services compétents en l'occurrence l'ADS, restent aussi un problème majeur pour le bon fonctionnement de notre activité.
- problèmes de communication entre les vendeuses et les managers.
- les étiquettes de Prix des produits.

SECTION II. DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DE SERVAIR SENEGAL

II.1 PARTIE ANALYTIQUE :

a. Analyse de la demande :

La clientèle du dutyfree est essentiellement composée de passagers et du personnel navigant car les produits qui y sont commercialisés ne sont destinés qu'à l'export d'où vient la notion de produits hors taxe ce qui fait que ces produits sont bien moins chers que les produits commercialisés dans le territoire fiscal.

Ces passagers viennent non seulement du Sénégal (homme d'affaires, commerçants, voyageurs classiques), de la sous-région (Mali, Mauritanie, Cote d'Ivoire, Nigéria, Burkina Faso etc.) mais aussi du tourisme (français, Italiens, américains, Belges etc.) ce qui représente la principale clientèle. Cette diversité de la clientèle est due par la position stratégique de Dakar qui a un aéroport carrefour donc prisé par plusieurs grandes compagnies aériennes du monde (Air France, Delta Airlines, South Africa Airways, SN Brussels Airlines, Royal Air Maroc, Lufthansa, Turkish, Ethiopian Airlines, Compagnie Aérienne du Mali, Air Ivoire, Virgin Nigéria, Kenya Airways, Fly Emirates, ASKY, Air Algérie, FRAM, CORSAIR, TUNISAIR, etc.)

b. Analyse de l'offre :

SERVAIR SENEGAL offre une gamme très fournie de produits très diverse et varié. Cf. (page 49)

c. Les 5 forces de Michael PORTER :

1. Intensité concurrentielle :

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERVAIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

SERVAIR a un concurrent de taille sur l'ensemble des gammes de produits qu'il commercialise. Il s'agit du DUTYFREE Archipel qui se trouve dans la même zone que SERVAIR SENEGAL.

Cependant, son avantage est qu'il détient l'exclusivité sur les marques suivantes :

DIOR, YSL, CHANEL, BURBERRY, CARTIER, LAURENT PERRIER, ISSEY MIYAKE, CLAVIN CLIEN, CLARINS, GUCCI

Par ailleurs, il ne commercialise pas les marques suivantes car son concurrent détient l'exclusivité : RALPH LAURENT, ARMANI, LANCOME, LOREAL etc..

Ce qui de ce fait représente un important manque à gagner.

2. Le pouvoir de négociation des clients :

Les clients n'ont pas un réel pouvoir de négociation car les produits sont déjà détaxés donc bien moins chers que les produits commercialisés à l'intérieur des territoires ; cependant la multiplicité du choix qui s'offre à eux ne permet pas à SERVAIR SENEGAL de pouvoir pratiquer certains prix sans perdre des parts de marché.

3. Le pouvoir de négociation des fournisseurs :

Le principal pouvoir de négociation des fournisseurs réside dans le système de distribution dans lequel le fournisseur s'engage à vendre les biens ou les services contractuels, directement ou indirectement, uniquement à des distributeurs sélectionnés sur la base de critères définis, et dans lequel ces distributeurs s'engagent à ne pas vendre ces biens ou ces services à des distributeurs non agréés ». Ce mode de distribution est souvent utilisé pour garantir le respect de l'image de marque des produits de luxe.

4. Les produits de substitution :

Il existe pas mal de produits de substitution pour les produits commercialisés dans le dutyfree. On peut citer par exemple : les produits artisanaux, les produits commercialisés dans le dutyfree arrivés des aéroports ou vus par les clients

5. Les nouveaux entrants :

Il n'y a de risque d'entrée de nouveaux concurrents pour le moment car ni la réglementation aéroportuaire ni la disponibilité d'un espace commercial ne le permet. Par contre, il faut s'attendre à l'arrivée de nouveaux concurrents de taille après l'ouverture du nouvel aéroport de DIASS Blaise Diagne car la gestion de ce dernier est allemande mais il faut noter que beaucoup de lobby se fera pour l'obtention d'espace de vente dans le nouvel aéroport.

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERVAIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

d. Les facteurs clés de succès

- La qualité et l'authenticité
- Le prix réduit par rapport au marché intérieur
- La disponibilité des produits
- La diversité des produits
- L'exclusivité sur les marques DIOR, CHANNEL, YSL, ISSEY MIYAKE
- Une force de vente qualifiée régulièrement formée
- Leader sur le marché de distribution de produits de luxe dans l'aéroport
- la plupart des devises internationales et moyennes de paiement sont acceptés :
- Dollar, euro, carte bancaires etc...

e. Typologie des consommateurs :

Le marché est constitué principalement d'éléments se présentant comme suit : pouvoir d'achat élevé, clients très exigeants, très sensibles aux détails, à la qualité de service, la prestation commerciale. Clientèle composé d'hommes d'affaires, de touristes, de commerçants et de voyageurs classique.

f. L'environnement macro

Environnement économique	-Revenus élevés car la plupart des passagers a un pouvoir d'achat relativement élevé - tourisme en constante évolution - position géographique stratégique du Sénégal
Environnement technologique	Usage des nouvelles technologies pour les moyens de paiement, la gestion des achats, gestion des stocks, gestion de la sécurité dans l'espace de vente
Environnement réglementaire	Respect de la réglementation douanière consistant en ne vendre les produits qu'à des passagers disposant de carte d'embarquement Respect des consignes sécuritaires consistant à ne pas dépasser le seuil de 200 ml en parfums, 2 cartouches de cigarettes, 2 litres en alcool Mettre sous sac scellé les produits des passagers effectuant un transit dans un autre pays. Ne pas vendre aux clients qui vont vers les pays de l'Amérique du nord car le produit n'est pas accepté en cabine
Environnement social	Environnement très cosmopolite car étant un aéroport avec le passage de plus de 100 nationalités différentes

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERVAIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

g. SYNTHESE DU DIAGNOSTIQUE

Atouts et Opportunités	Risques et menaces
<p>Entreprise faisant partie d'un grand groupe ce qui lui permet de jouir facilement de la confiance des maisons de luxe très exigeantes</p> <p>Entreprise qui a une expérience de plus de 30ans la distribution de produits de luxe</p> <p>Bonne notoriété en termes de l'authenticité des produits et de la qualité de service</p> <p>Proximité avec les fournisseurs.</p>	<p>Construction du nouvel aéroport de DIASS</p> <p>Fermeture de l'actuel aéroport dans moins de 5 ans</p> <p>Pouvoir de négociation du concurrent qui peut avoir du jour au lendemain une autorisation de distribuer des maques que seul SERVAIR SENEGAL a l'exclusivité</p> <p>Dépendance totale aux fournisseurs</p> <p>Présence de produits de substitution (produits artisanaux, souvenirs etc.)</p> <p>Absence d'organisme régulateur de la filière</p> <p>Fréquente augmentation des prix qui a tendance à décourager les passagers</p>

SECTION III. RECOMMANDATIONS

III.1 Stratégie et Management

- ✓ Multiplier les programmes d'animation de promotion sur le lieu de vente afin d'attirer le maximum de client durant les périodes de basse saisons touristes en offrant d'avantage de réductions sur les prix, en offrant d'avantage de cadeaux, gifts
- ✓ Adapter et dynamiser d'avantages ces programmes d'animation aux fêtes et événements ayant lieu durant l'année
- ✓ Mettre en place des cartes de fidélité pour les clients business car étant une clientèle voyageant fréquemment et qui ont un fort potentiel d'achat en offrant des gifts, des cadeaux etc.

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERVAIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

- ✓ Concevoir de base de données et disposer d'un CRM afin d'avoir une meilleure gestion des passagers voyageant fréquemment pour ainsi les informer des périodes de promotion (leur souhaiter une bonne fête en période de fête etc.)
- ✓ Accentuer et dynamiser la gestion des stocks afin d'éviter les ruptures de stocks car ils représentent un énorme manque à gagner.
- ✓ Les 20% des managers devraient avoir une autre appréciation de leur relation avec les maisons de luxe (fournisseurs) car estimant que c'est une simple relation pour créer de la valeur.
- ✓ Maintenir le niveau de satisfaction globale des clients qui est de 85% (73% satisfaits et 12 % très satisfait.
- ✓ Les 9% représentent des points à améliorer dans le dutyfree à savoir : pas de gifts et cadeaux après achat, pour pouvoir par exemple découvrir les nouveautés, commercialiser des produits NTIC du genre IPAD, IPHONE etc.

III.2 Gestion de la force de vente

- ✓ Revoir à la hausse les rémunérations car les salaires sont relativement bas par rapport aux chiffres d'affaire générés en plus la Distribution produits de luxe permettent de vendre des produits à des prix capables de rémunérer une main d'œuvre qualifiée.
- ✓ Dynamiser la politique de motivation de la force de vente en instaurant une meilleure politique sociale : remise sur leur achat, donation en produits.
- ✓ Instaurer une stratégie de commission sur les ventes ce qui va impérativement booster les ventes.
- ✓ Instaurer une stratégie d'implication de la force de vente par une mise en place d'un management participatif car 70% de la force de vente juge que la gestion commerciale du dutyfree est à revoir.

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERVAIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

- ✓ Plus de formation de la force de vente pour une meilleure maîtrise de produits et leur caractéristique (suggérer par 46% de la force de vente).
- ✓ Plus de considération et de reconnaissance car la force de vente le réclame (elle n'est pas l'aise, il ya trop de stress, le personnel aéroportuaire est priorisé par la direction). Il faut noter que la moitié des conseillères jugent que la politique de motivation de la force de vente inefficace.
- ✓ Reformuler ou revoir la méthode de formation de la force de vente car 49% des clients interrogés jugent acceptable l'accueil des conseillères commerciales alors dans un l'environnement de la distribution du luxe, le client devrait être enchanté, emporté, ébloui, satisfait de l'accueil de la force de vente.

III. 3 Politique de prix

- ✓ Pratiquer des prix compétitifs car les clients trouvent de moins en moins intéressants d'acheter en dutyfree car les prix augmentent fréquemment. En effet 44% des clients interrogés affirment que le principalement motivation d'achat est de profiter des avantages du dutyfree (produits sans taxes).
- ✓ Benchmarker les dutyfree de la sous-région et de la France afin d'avoir leur prix et ainsi s'aligner avec eux. Pratiquer une politique de cost-killing afin de maintenir les prix compétitifs tout en faisant des marges bénéficiaires
- ✓ Veiller à un bon étiquetage et affichage de tous les prix des produits vendus dans le dutyfree. En effet, tous les clients déplorent cette anomalie.

III.4 Politique de produits

- ✓ Améliorer et veiller sur le merchandising des produits (suggéré par 24% des clients interrogés et 8 % de la force de vente)

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERVVAIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

- ✓ Diversifier les marques et leurs gammes afin d'offrir un large choix aux clients car sur tous les clients interrogés, 32% évoquent comme motivation d'achat au niveau du dutyfree : profiter de la diversité des marques, produits et éditions limitées.
- ✓ Veiller à l'authenticité, le conditionnement et l'état des produits commercialisés dans le dutyfree car 24% des passagers interrogés évoquent comme motivation d'achat dans un dutyfree : l'achat des produits de luxe authentiques.
- ✓ Diversifier les types de produits commercialisés mais en restant dans le luxe ou le haut de gamme car 9% des clients interrogés estiment que le dutyfree devrait diversifier les produits distribués comme dans les NTIC du genre IPAD, IPHONE etc.

III.5 Politique de communication

- ✓ Améliorer la visibilité du dutyfree car 38% des clients interrogés le suggère.
- ✓ Lancer de campagne de communication au niveau des compagnies aériennes par le biais de Flyers, achat d'espace publicitaire sur les billets d'avion au niveau des sites touristiques et des milieux d'affaires.
- ✓ Concevoir un site internet car sur l'ensemble des clients interrogés, 73% estiment qu'il est opportun d'avoir un site internet.
- ✓ En effet ce leur permettra de : Faire son choix à l'avance, avoir une idée de ce qui est commercialiser dans le dutyfree, avoir une idée du prix, savoir les devises et les modes paiement acceptés, avoir une idée de la disponibilité du produits recherché, savoir les périodes de promotion, offrir aux passagers l'opportunité de prédéterminer leurs choix avant de venir dans le dutyfree, pour assurer plus de promotion des produits, pour fidéliser les clients.

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERVAIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

CONCLUSION

Le développement des moyens de transport aérien, des infrastructures et des technologies de l'information et de la communication a fait du monde un village planétaire. Ce développement a eu comme conséquence sur le marché du luxe qui n'était jusque là limité à l'Europe, Amérique et à quelque pays Asiatiques.

L'entreprise change, nous sommes dans une ère de plus en plus mouvante où priment rapidité, réactivité, adaptation. L'entreprise doit rester compétitive tout en s'inscrivant dans une relation client fournisseur proche du partenariat. Sa stabilité commerciale, technique et financière représente aux yeux du client un gage de pérennité et de confiance.

Les clients ont des exigences de plus en plus fortes, ils n'ont pas très envie de vous être infidèle sauf s'ils pensent que vous ne leur portez peut-être pas toute l'attention qu'ils méritent et dans ce cas ne sont-ils pas tentés d'aller voir ailleurs surtout dans le domaine aéroportuaire mais aussi en ces temps de crise durant laquelle la concurrence est très active.

Notre étude a montré que SERVAIR SENEGAL s'est donné une compétence distinctive dans le domaine de la distribution des produits de luxe dans des environnements hors taxes. Sa raison d'être est de satisfaire les passagers durant leur passage à l'aéroport International Léopold S Senghor. Ce qui montre toute l'importance qu'elle accorde à ses clients. En effet, un suivi particulier leur est réservé dans l'unique but de conserver l'image que ces derniers se sont faits du luxe, des maisons de luxe, du concept du luxe et de ses caractéristiques.

Cette étude nous a aussi montré que la distribution est un enjeu central de la formation et du prélèvement de la rente.

C'est dans le magasin que se réalise l'achat, c'est à dire l'acte du consommateur payant l'objet et son image. Une des équations les plus délicates de l'entreprise de luxe est de pouvoir rentabiliser des magasins exclusifs par les produits de sa marque. C'est d'autant plus difficile que les bons emplacements sont rares. Si la marque ne peut vendre exclusivement dans ses magasins propres, elle devra passer par un distributeur. Ce distributeur ne sera pas simplement en charge de diffuser l'objet matériel, mais il devra également fournir le service associé et, plus largement, entretenir, ou, a minima, ne pas compromettre les représentations du produit. De là l'enjeu central d'une distribution sélective qui préserve le

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERVVAIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

CAP de la marque. Pour l'heure, remarquons simplement que certains produits ne se prêtent pas à la distribution intégrée : les parfums et cosmétiques sont des produits dont le prix de détail et la grande variété des marques ne permettent pas à une marque de diffuser à travers ses seuls magasins. Le lancement d'un parfum requiert plusieurs milliers de points de vente dans le monde. Plus généralement, dès lors qu'une marque veut diffuser largement un type de produit à faible prix unitaire, la tentation de passer à travers des réseaux, certes sélectifs, mais non exclusifs, est très forte. La concurrence sur le produit devient alors plus sévère.

ESAG - BIBLIOTHEQUE

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERVAIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

BIBLIOGRAPHIE

Dubois B. (1992), Comment surmonter les paradoxes du marketing du luxe, Revue Française de Gestion, 1, 30-37.

Dubois B., Enel, F. & Laurent G. (1994), La face cachée du luxe : ruses et excursionisme, HEC, workingpaper.

Dubois B. & Laurent G. (1994), Y-a-t-il un euro consommateur de luxe ? Une analyse des profils sociodémographiques des Acheteurs européens, Recherche et Applications en Marketing, 1, 107-124.

Dubois B. & Laurent G. (1996), Le luxe par-delà les frontières : une étude exploratoire dans douze pays.

Décisions marketing, Numéro spécial consacré au luxe

Delphine Dion, Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris.

Magazine Stratégie N° 1567 grand prix du luxe (Marketing-médias-communication)

Rapport du conseil d'état français sur le luxe 2008

Rémy TESSONNEAU, « Le luxe est-il une fleur du mal ? », 1948.

Rapport d'activité **SERVAIR SENEGAL** 2009

In Dana THOMAS, "Luxe & Co", les arènes, 2008.

Rémy TESSONNEAU, « Le luxe est-il une fleur du mal ? », 1948.

Etude « World Luxury Tracking » - Ipsos – 2007.

Gilles LIPOVETSKY et Elyette ROUX, « Le Luxe éternel – De l'âge du sacré au temps des marques », Coll. Le débat, Gallimard, 2003

Avis adopté par le Conseil Economique et Social, le 13 février 2008 sur **le Luxe : production et services.**

Source : LVMH, rapport semestriel au 30 juin 2008 /

La Tribune 23 mai 2008

Source :

Les Echos, 3 novembre 2008

Le Parisien économie, 8 septembre 2008

Les Echos, 11 février 2008

Financial Time « BrandZ Top 100 mostvaluable brands » - Financial Times du 3 avril 2006

Ipsos France

PRECEPTA GROUPE XERFI : Distribuer les produits de Luxe sur Internet : Quelles stratégies pour vendre, et valoriser le capital des marques ?

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERVAIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

CCI de Strasbourg et du Bas-Rhin 10, place Gutenberg 67 081 Strasbourg cedex 03 88 75 25
24 juridique@strasbourg.cci.fr

WEBOGRAPHIES

<http://www.lesechos.fr>

<http://www.dutyfree.com/What-Is-Duty-Free/Laws.aspx>

<http://www.lemonde.fr>

<http://www.lefigaro.fr>

<http://www.lexpansion.fr>

<http://www.abc-luxe.com>

<http://www.fda.cci.fr/documents/melopee/fda/distribution>

<http://www.legavox.fr>

<http://www.strasbourg.cci.fr>

<http://www.chefdentreprise.com/Chef-d-entreprise-Magazine/Article/LA-DISTRIBUTION-SELECTIVE-L-ART-DE-TRIER-SES-REVENDEURS-24874-1.htm>

http://www.ciao.fr/Essentiel_du_Management_Avis_610972

www.conseil-economique-et-social.fr

www.richemont.com

www.lvmh.fr

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERVAIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

ANNEXES

Le Questionnaire Client

1. Pourquoi faites vos achats dans un environnement dutyfree ?

Pour profiter des avantages du dutyfree (produits sans taxes)	
Pour profiter de la diversité des marques, produits et éditions limitées.	
Pour acquérir des produits de luxe authentiques.	

2. Selon vous, le dutyfree commercialise-t-il des produits de luxe ?

Oui	
Non	

3. Comment trouvez-vous l'accueil des conseillères commerciales du Dutyfree shop ?

Chaleureux et professionnel	
Acceptable	
Pas aimable	

4. Comment trouvez-vous l'espace commercial du dutyfree ?

Simple	
Convivial	
Luxeux	

5. Selon qu'est-ce qui devrait être amélioré au niveau du dutyfree shop SERVAIR Sénégal ?

La visibilité	
La prestation des conseillères vendeuses	
La présentation des produits	
La rupture des stocks	
Autres, quoi ?	

6. Jugez-vous opportun la conception d'un site internet pour le dutyfree shop SERVAIR Sénégal ?

Oui		non	
-----	--	-----	--

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERVAIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

Pourquoi ?	
------------	--

7. Quel est votre niveau global de satisfaction après votre passage dans notre espace de vente dutyfree shop SERVAIR Sénégal ?

Pas satisfait	
Satisfait	
Très satisfait	

Merci de votre contribution

ESAG - BIBLIOTHEQUE

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERV AIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

Le Questionnaire administrés à la force de vente :

1. Selon vous, le client est :

Un simple acheteur	
Un partenaire à fidéliser	
Un partenaire exigeant et conscient de son apport dans le CA l'entreprise	

2. Es ce que le dutyfree a une politique orientée client ?

Oui	
Non	

3. Comment percevez-vous la gestion commerciale du dutyfree ?

A revoir	
Satisfaisante	
Très efficace	

4. Trouvez-vous la politique de motivation la force de vente efficace ?

Oui	
Non	
Pourquoi ?	

5. Trouvez-vous le Dutyfree shop Servair Sénégal comme un environnement luxueux apte à commercialiser des produits de luxe ?

Oui	
Non	

6. Selon vous qu'es ce qui devrait être amélioré dans la gestion de la force de vente ?

La gestion commerciale	
Pourquoi ?	
Le merchandising	

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERV AIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

Pourquoi ?	
Plus de formation pour une meilleure connaissance des produits et des maisons de luxes	
Autres, Préciser	

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERVAIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

Le Questionnaire administrés aux Managers:

1. Es ce que le DFS Servair Sénégal a des programmes d'animation spécifique différents des maisons des de luxes ?

oui		Non	
		Pourquoi ?	

2. Avez-vous une politique de motivation la force de vente efficace et motivante ?

Oui	
Non	

3. Comment définissez-vous vos relations avec les fournisseurs ?

Une simple redistribution des produits des maisons de luxe	
Un moyen pour nous de créer de la valeur	
Un partenariat gagnant – gagnant	
Un privilège d'avoir la confiance des fournisseurs	

4. Quel type de contrat avez-vous avec vos fournisseurs les maisons de luxe ?

Distribution exclusive	
Distribution sélective	
Franchise	

5. Avis sur la fréquence avez des ruptures de stock ?

1 fois par 2 semaines	
1 fois par mois	
1 fois par 2 mois	
1 fois Par trimestre	
1 fois par semestre	

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERV AIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

6. Avec vous un outil de gestion des stocks ?

Oui	
Non	

7. Quels sont les problèmes auxquelles vous êtes souvent confronté dans la gestion de la distribution de produits de luxe dans un environnement hors taxes ?

.....
.....
.....
.....

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERVAIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

Tables des Matières

Remerciements.....	1
Table des matières.....	Erreur ! Signet non défini.
Présentation générale	6
INTRODUCTION GENERALE :	7
PREMIERE PARTIE : CADRE TEHORIQUE	9
SECTION I. Problématique :	10
I.2 Objectifs de recherche.....	10
A) L'objectif général	10
B) Objectifs spécifiques :	10
I.3 Revue de la littérature	11
I.4 Définition et spécificités du luxe	14
I.4.a Le volet historique :	15
I.4.b L'aspect Professionnel :	15
I.4.c Les secteurs du luxe.....	17
I.4.d Présentation des principaux groupes du luxe	18
Numéro 1 mondial du luxe : LVMH (Moët Hennessy Louis Vuitton)	18
Numéro 2 mondial du luxe : le suisse Richemont	20
Numéro 3 mondial du luxe : PPR.....	22
Numéro 4 Hermès International	24
Numéro 5 PAMERCO (Chanel).....	25
1.5 Les mutations de l'industrie du luxe des 70 années	26
SECTION II. La Prestation dans le luxe	30
II.A Les caractéristiques des produits de luxe:.....	30
II.B L'importance des Services dans le luxe :	30
II.C Le luxe et la contrefaçon	33
SECTION III. LA DISTRIBUTION DU LUXE	35
III.1. Les formats des points de vente et leur caractère esthétique.....	35
A Les différents formats de point de ventes dans le luxe :	35
1. Magasins exclusifs détenus en propre :	35
2. Les grands magasins (mégastores).....	36
3. Les détaillants multimarques	36
4. Les galeries commerciales de produits de luxe	37
5. La vente à distance	37
6. La distribution du luxe via Internet :	37
B. Les formes de distribution dans le luxe.	38
1. La distribution Sélective	38
2. La distribution exclusive.....	39
3. La franchise.....	40
C. L'esthétisation des points de vente des produits de luxe.....	40

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERVAIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

D. Réflexion sur le paradoxe du marketing luxe.....	41
4. a Paradoxe de la demande.....	41
4. b Paradoxe du produit	42
4. c Paradoxe du prix	42
4. d Paradoxe de la distribution	43
4. e Paradoxe de la communication.....	43
DEUXIEME PARTIE : CADRE METHODOLOGIQUE	45
Cadre de l'étude : Présentation de l'entreprise Dutyfree Shop SEREP Aéroport International Léopold S Senghor de Dakar (Groupe SERVAIR SENEGAL)	46
SECTION I. Présentation du dutyfree shop :.....	46
1. Histoire des boutiques hors-taxes (dutyfree shop) :.....	46
2. Définition :.....	46
3. Aspects juridiques.....	46
SECTION II. Activité	47
1.Présentation.....	47
2. Organigramme	48
3. Présentation de l'espace de vente du Dutyfree.....	48
a. Gamme de produit commercialisée dans le	48
b. Les marques représentées.....	49
c. Description de l'espace Commercial.....	50
SECTION III. Chiffre d'affaire annuel par gamme de produit :.....	52
1. le chiffre d'affaire de SERVAIR SENEGAL est ainsi répartie en 2009 :	52
2. Classification des Marque en fonction de l'importance du Ca en 2009.....	53
3. Présentation du secteur du luxe dans le marché sénégalais et plus particulièrement au niveau de l'aéroport de Dakar.....	55
TROISIEME PARTIE : CADRE ANALYTIQUE.....	57
SECTION I Analyse de données :.....	58
1. Cadre de l'étude	58
a. Echantillonnage.....	58
b. Instrument de recherche.....	59
c. Difficultés Rencontrées.....	59
2. Questionnaires administrés.....	59
a. Le questionnaire client :.....	59
b. le questionnaire administré aux conseillères commerciales	65
c. le questionnaire administré au managers.....	70
SECTION II DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DE SERVAIR SENEGAL.....	76

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERV AIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

I. PARTIE ANALYTIQUE :	76
a. Analyse de la demande.....	76
b. Analyse de l'offre.....	76
c. Les 5 forces de Michael PORTER :	76
d. Les facteurs clés de succès.....	76
e. Typologie des consommateurs.....	78
f. l'environnement Macro.....	78
g. SYNTHÈSE DU DIAGNOSTIQUE	79
RECOMMANDATIONS	79
1. Stratégie et Management	79
2. Gestion de la force de vente.....	80
3. Politique de prix.....	81
4. Politique de Produits.....	81
5. Politique de Communication.....	82
CONCLUSION.....	833
BIBLIOGRAPHIE	85
WEBOGRAPHIE.....	86
ANNEXES.....	87

La distribution des produits de luxe dans un environnement hors taxe: quelle stratégie adoptée pour une meilleure rentabilité ? Cas du Dutyfree-shop SERV AIR SENEGAL de l'aéroport international Léopold S Senghor de Dakar.

CESAG - BIBLIOTHEQUE