

# Monter en gamme... éventuellement vers du luxe

---

## Plan du dossier

I.	Introduction.....	2
II.	La gamme de produit .....	2
a.	Définition.....	2
b.	Enjeux d'une gamme de produits .....	3
c.	Caractéristiques principales d'une gamme de produit .....	5
1.	La largeur d'une gamme.....	5
2.	La profondeur d'une gamme.....	5
3.	La longueur de la gamme .....	5
4.	Une clientèle cible .....	5
5.	Le cycle de vie économique.....	6
6.	Le cahier des charges .....	6
7.	Produits constitutifs d'une gamme .....	6
d.	Stratégie de gamme .....	7
1.	Rôle de la gamme dans la politique marketing.....	7
2.	Stratégie de gamme .....	7
3.	Stratégie d'évolution d'une gamme .....	7
III.	Le marché du Luxe.....	8
IV.	La montée en gamme.....	9
a.	Définition.....	9
b.	Le haut de gamme .....	9
c.	Extension de gamme verticale .....	9
V.	Mise en place de la stratégie.....	12
a.	Définition.....	12
b.	Pourquoi évoluer vers une marque de luxe .....	12
c.	A partir de quand une marque est considérée comme du luxe.....	13
d.	La montée en gamme dans le tourisme .....	14
e.	Le cas de Wonderbox .....	15
f.	Le cas du Club Med.....	16
VI.	Constat et carte mentale.....	19

## **I. Introduction**

Dans ce dossier nous allons commencer par définir toutes les notions nécessaires à notre projet qui est de monter en gamme vers le Luxe. Nous verrons également la tendance actuelle du marché du Luxe. Pour finir par mettre en place une stratégie au travers d'exemples.

## **II. La gamme de produit**

### **a. Définition**

Une gamme de produits est généralement définie comme un ensemble de produits de même catégorie ou répondant au même type de besoin proposé par une même marque ou fabricant.

Le terme de gamme est souvent mal utilisé pour désigner l'ensemble des produits proposés par une entreprise et répondant à différents besoins. Mais dans ce cas on devrait plutôt utiliser le terme de portefeuille de produits.

Dans certains cas, une marque spécifique peut être rattachée et se confondre avec une gamme. Pour exemple, chez « L'Oreal Paris » la marque « Revitalift » est utilisée pour la gamme des produits antirides.

Pour des entreprises ayant un portefeuille de marques et produits très développé, l'appréhension et le découpage des gammes est complexe.

Prenons l'exemple de « L'Oreal Paris », le premier niveau de découpage des gammes peut, par exemple, donner les gammes principales ou familles de produits suivantes :

- Coloration
- Maquillage
- Soins de la peau
- Soins du cheveu
- Coiffants

La gamme « Soins de la peau » peut également être divisée en gammes :

- Soins du visage
- Soins du corps
- Solaires
- Nettoyants

Prenons un autre exemple, dans un univers plus réduit et plus simple, la marque « Signal » propose 3 gammes :

- La gamme des brosses à dents
- La gamme des dentifrices
- La gamme des bains de bouche

La gamme « brosses à dents » est constituée de 5 lignes de produits :

- Classiques
- Techniques
- Premiums
- Electriques
- Enfants

La ligne de produit « brosse à dent classique » est constituée de 3 références :



## b. Enjeux d'une gamme de produits

L'évolution d'une gamme (dont la montée en gamme) peut viser certains avantages tels que :

- la fidélisation de la clientèle
- l'internationalisation de la clientèle
- la diminution de certains coûts (marketing)
- l'adaptation au cycle de vie d'une offre (à la banalisation, standardisation)
- l'augmentation de la marge sur coût variable en augmentation du niveau de gamme
- la diffusion de l'image de marque en augmentation du niveau de gamme
- l'agressivité d'un premier prix en diminution du niveau de gamme

Cependant l'évolution d'une gamme implique :

- Un coût d'innovation, de qualité et de communication (conséquence normale de l'évolution)
- L'acquisition de l'organisation et des compétences relatives au métier (il faut s'organiser pour produire différemment)
- Un risque de cannibalisation des offres (un produit sert de substitut à un autre)
- Un risque de diminution de l'image de marque par la démocratisation de l'offre

Voici les principaux avantages et inconvénients d'une gamme courte :

- Avantages : meilleure connaissance car concentration des efforts sur un seul segment, allègement des stocks.
- Inconvénients : risque d'infidélité de la clientèle pour certains segments non touchés.

Pour une gamme longue :

- Avantages : couverture et satisfaction d'un nombre important de segments de marché, dispersion des risques.
- Inconvénients : accroissement des coûts de production, alourdissement des stocks.

L'influence de la gamme sur l'image de marque :

Compte tenu de la situation de la demande (évolution de l'économie) et de la concurrence, et aussi de ses propres capacités et implantations, une entreprise peut être amenée à :

- S'orienter vers une gamme plus chère (luxe) ou moins chère (discount) présentant pour elle un meilleur équilibre entre volumes vendus et marge unitaire. Cette stratégie est dite "upmarket" ou "downmarket". Il s'agit d'un changement souvent profond du modèle d'affaire, chose assez délicate à gérer car elle influence les diverses pratiques et compétences de l'entreprise et elle suppose par ailleurs que les consommateurs accueillent favorablement le changement d'image, qu'elle ne perde pas trop de consommateurs anciens et rallie suffisamment de consommateurs nouveaux.
- Se diversifier, en créant des gammes séparées, souvent sous d'autres marques, correspondant à des segments de population situés à des niveaux différents de revenus et comportements. Là encore il s'agit d'un pari important, il complique fortement la gestion, et il n'est jamais gagné d'avance commercialement, mais il peut être indispensable pour éviter une stagnation de l'entreprise sur ses marchés traditionnels.

## **c. Caractéristiques principales d'une gamme de produit**

### **1. La largeur d'une gamme**

Les différents produits répondent à des usages différents : ils offrent les mêmes fonctions d'usage d'une façon différente. Une gamme se compose de plusieurs lignes de produits.

La largeur de gamme correspond au nombre de lignes de produits proposées au sein d'une gamme par fabricant.

Si l'on reprend l'exemple de la marque « signal » et de sa gamme « brosses à dents », nous avons vu qu'elle avait 5 lignes :

- classiques (3 références)
- techniques (7 références)
- premiums (5 références)
- électriques (2 références)
- enfants (4 références)

La largeur de gamme est donc de 5.

### **2. La profondeur d'une gamme**

Le terme de profondeur de gamme peut être considéré comme un abus de langage, car on devrait parler de profondeur d'une ligne de produits.

Une ligne de produits comporte le plus souvent plusieurs modèles afin de s'adapter aux besoins des consommateurs. Cela correspond souvent à une déclinaison des options et des prix.

Le nombre de modèles caractérise la profondeur de la ligne.

De ce fait, pour la marque « signal », la ligne « classiques » de la gamme « brosse à dents », a une profondeur de ligne égale à 3.

### **3. La longueur de la gamme**

La longueur ou étendue de la gamme est le nombre total de produits différents, elle peut être obtenue en multipliant la largeur de la gamme par sa profondeur si les lignes ont une même profondeur.

Toujours dans notre exemple de la marque « signal », l'étendue de la gamme « brosses à dents » serait égale à 21 produits.

### **4. Une clientèle cible**

Une clientèle cible est une catégorie de consommateurs à laquelle le produit est destiné.

## 5. Le cycle de vie économique

Le cycle de vie économique d'un produit est l'évolution des ventes du produit dans le temps depuis le lancement jusqu'à son retrait. Il peut-être décomposé en 4 parties essentielles :

- Le lancement : période de mise en vente du produit
- La croissance : période où les ventes croissent rapidement
- La maturité : période de stabilisation des ventes
- Le déclin : période de fléchissement des ventes

Il est bon que la gamme de produits suive ces diverses étapes en combinant rentabilité et sécurité :

- Le lancement : insister sur la mise au point technique et commerciale du produit
- La croissance : on produit en grande série, on étend la gamme
- La maturité : le marché se segmente, il faut modifier la gamme pour se démarquer
- Le déclin : il faut réduire la gamme

## 6. Le cahier des charges

Le cahier des charges est un document destiné au concepteur du nouveau produit. C'est un contrat écrit à respecter : il exprime les besoins des consommateurs et les fonctions que le produit devra satisfaire.

## 7. Produits constitutifs d'une gamme

- Le produit principal :

C'est le milieu de gamme, le produit de base, c'est-à-dire de rentabilité sur lequel l'entreprise gagne de l'argent. Dans la matrice BCG, c'est le produit dit « vache à lait ».

- Le produit d'attaque :

Appelé aussi produit d'appel, d'entrée de gamme ou de bas de gamme.

- Le produit d'image de marque :

C'est le produit haut de gamme qui assure le prestige pour l'entreprise.

- Le produit de complémentarité :

C'est le produit dont l'achat est lié à l'achat d'un autre produit.

- Le produit de blocage :

Sa fonction est de créer des difficultés pour la concurrence.

- Le produit de développement de l'entreprise

- Le produit régulateur :

Il assure un chiffre d'affaires régulier, il permet la couverture des frais fixes, il est peu sensible aux variations saisonnières.

➤ Le produit tactique :  
Appelé aussi produit d'imitation, c'est le produit qui doit faire face à la concurrence.

➤ Le produit d'avenir ou de remplacement :  
Il est destiné à devenir le produit leader à moyen ou long terme.

#### **d. Stratégie de gamme**

##### **1. Rôle de la gamme dans la politique marketing**

- Rôle d'attraction : attirer de nouveaux consommateurs du produit/de la marque.
- Rôle de leader : rôle tenu par les constituants de la gamme qui ont les meilleures parts de marché.
- Un rôle de transition : transition entre une famille (ligne) vieillissante et une nouvelle pas encore prête ou, transition entre une technologie en cours de banalisation et une technologie innovante pour laquelle le marché n'est pas encore prêt ou entre deux cycles d'un produit à ventes saisonnière.
- Rôle tactique : gêner la concurrence.

##### **2. Stratégie de gamme**

- Une marque par produit : un produit haut de gamme porte un nom et un produit bas de gamme un autre.
- Une marque par ligne : tous les produits d'une même ligne portent le même nom
- Une marque unique désigne tous les produits de la société même s'il s'agit de produits totalement différents. La marque sert de vecteur de réputation.

##### **3. Stratégie d'évolution d'une gamme**

- Extension : élargissement de la gamme par l'ajout de nouveaux modèles ou références
- Modernisation : adaptation des produits anciens (rajeunir pour relancer)
- Réduction : abandon de certains produits parce qu'ils sont en déclin, qu'ils ne rapportent plus ou qu'ils sont dépassés par une innovation

### III. Le marché du Luxe

Le cabinet de conseil en management Bain & Company, grâce à son étude annuelle sur le marché du Luxe, a annoncé que 2012 est la troisième année consécutive où le marché du luxe connaît une croissance à deux chiffres.

En 2013, les ventes de produits de luxe devraient croître de 10%, atteignant une valeur totale de 212 milliards d'euros. La zone Asie-Pacifique devrait enregistrer la plus forte hausse des ventes (+18% sur un an), suivie par l'Amérique (+13%) puis l'Europe (+5% contre +10% en 2011).

Le cabinet prévoit toutefois un ralentissement de l'augmentation de la demande pour la période allant de 2013 à 2015, tablant sur une croissance annuelle moyenne du marché comprise entre 4 et 6%.

Il prévient que des changements structurels attendent le secteur, et que celui-ci devra s'y adapter pour résister. Parmi les modifications du marché : encore plus de demande en Chine, davantage de ventes par Internet (+25% par an attendus), des attentes différentes de la part des jeunes ("de l'originalité plutôt que de la tradition"), une association toujours plus importante entre tourisme et consommation. Les enseignes devront donc par exemple se concentrer davantage sur l'expérience d'achat et non plus seulement sur le produit en lui-même. "Les stratégies sur lesquelles les marques s'appuyaient jusqu'alors ne seront plus adaptées aux segments qui compteront le plus après 2015", prévient le cabinet de conseil.

Ces prévisions ont été déduites par le cabinet suite à l'analyse des marchés et des résultats financiers des 230 principales sociétés et marques de produits de luxe dans le monde. Les catégories qui devraient avoir généré le plus de revenus (en valeur) en 2012 sont: les automobiles (290 billions d'euros, soit 290.000 milliards d'euros), les hôtels (127 billions d'euros), puis dans une moindre mesure les montres (35 billions d'euros) et la maroquinerie (33 billions d'euros).



## **IV. La montée en gamme**

### **a. Définition**

La montée en gamme consiste à remplacer un produit par un autre similaire qui offre des performances plus élevées, un service plus important ou qui est de meilleure qualité (haut de gamme). Le terme de montée en gamme ou up-selling peut désigner deux actions de nature différente.

Dans le cas d'un fabricant, la montée en gamme est une pratique d'extension de gamme vers le haut de gamme.

Dans le cadre du point de vente, la montée en gamme est une action de vente qui consiste pour un vendeur à orienter le client vers un produit situé plus haut dans la gamme que celui qui était envisagé au départ par ce dernier afin de réaliser une marge plus importante.

Ici nous nous intéressons au cas du fabricant.

### **b. Le haut de gamme**

Les marchandises de haut de gamme sont des produits, services ou biens immobiliers qui ciblent les consommateurs au revenu élevé ; ils sont en partie supérieure de la gamme de produits et évoquent le luxe. Mais attention, le produit haut de gamme ne doit pas être confondu avec le produit de luxe. Les deux qualificatifs peuvent être complémentaires mais ne sont pas synonymes.

### **c. Extension de gamme verticale**

La montée en gamme peut être assimilée à de l'extension de gamme verticale vers le haut.

La stratégie d'extension de gamme consiste à utiliser le même nom de marque pour lancer des nouveaux produits dans la même catégorie de produit. Parmi ces dernières on peut distinguer l'extension de gamme horizontale (lancement de produits de qualité et prix similaires aux produits existants) de l'extension de gamme verticale.

L'extension de gamme verticale correspond à l'utilisation d'une marque existante pour lancer, dans la même catégorie, un produit de nature ou de fonction différente accompagné d'une augmentation ou d'une diminution significative de la qualité et du prix, par rapport à la gamme existante de la marque.

La modification significative du prix fait référence au seuil de perception différentiel des individus. C'est-à-dire que l'augmentation ou la diminution de prix et de qualité est jugée significative quand les individus perçoivent cette différence. La spécificité d'une stratégie

d'extension de gamme verticale est l'existence, dans une même gamme de produits, de plusieurs offres avec des niveaux de prix significativement différents. Ainsi, les stratégies de baisse de prix, dues à l'évolution du cycle de vie du produit ou à une stratégie concurrentielle de prix bas ou encore les stratégies de repositionnement haut de gamme ne correspondent pas à une stratégie d'extension de gamme verticale.

La stratégie d'extension de marques, consistant à étendre la marque dans de nouveaux domaines, a toujours été considérée comme plus risquée que l'extension de gamme. La stratégie d'extension de gamme, qui représente une nouvelle référence sur un marché où la marque est déjà présente, comporte toutefois un degré significatif de risque tant pour le lancement du nouveau produit que pour la marque mère. On peut même affirmer que l'extension de gamme verticale est plus risquée que l'extension de gamme horizontale car elle modifie le niveau de qualité et de prix de la marque. L'échec de la marque automobile Volkswagen lors du lancement de son modèle haut de gamme Phaeton témoigne des risques de cette stratégie.

Les objectifs et risques à court et long terme de l'extension de gamme verticale vers le haut :

En offrant des produits qui ont des niveaux de qualité et de prix significativement supérieurs ou inférieurs à la gamme de produits existante, les marques ont pour principal objectif, à court terme, l'élargissement de la cible. Cette conquête de nouveaux clients n'est, toutefois, pas dénuée de risque, elle peut entraîner une cannibalisation sur l'ensemble de la gamme de produits.

➤ Elargissement de la cible

La stratégie d'extension verticale (vers le haut et vers le bas) cherche à élargir la cible de la marque, et a également pour objectif, à court terme, l'augmentation des sommes dépensées par acheteur.

L'entreprise qui entreprend une stratégie d'extension verticale vers le haut cherche à introduire sa marque sur de nouveaux segments de marché à plus forte marge. Cette pratique de l'extension vers le haut se fonde sur la supériorité des caractéristiques du produit qui implique une augmentation significative du prix par rapport à la gamme de produits existante de la marque. L'augmentation du prix symbolise, donc, une plus grande qualité, une valeur ajoutée par rapport aux autres produits de la gamme.

Par exemple, la ligne de coloration Couleur experte de L'Oréal, vendue 40% plus chère que la gamme Excellence crème de L'Oréal, offre une palette de couleurs plus riches, plus profondes et est associée à une technique de coloration multi-tons.

Pour toucher de nouveaux consommateurs, et créer de nouvelles occasions d'achat, les marques cherchent à monter en gamme. Les nouveaux marchés investis sont, en général, orientés vers une cible restreinte réceptive à la stratégie d'écrouissage. L'extension vers le haut permet, à la fois, d'élargir la cible de la marque et de répondre à des nouvelles attentes des

consommateurs actuels. C'est ainsi que la marque d'automobiles Kia, dans l'ambition de conquérir de nouveaux segments de marchés, a lancé le modèle Opirus. Ce nouveau modèle haut de gamme, cherche à affirmer la marque Kia sur tous les segments en particulier celui du luxe et concurrencer ainsi la Mercedes classe E.

Dans ce contexte d'élargissement de cible, l'expérimentation de Kirmani, Sood et Bridges (1997) révèle que les acheteurs d'une marque (Calvin Klein et BMW) évaluent plus favorablement son extension vers le haut que les non-acheteurs. Ces résultats révèlent donc que les extensions verticales vers le haut représentent, à la fois, un moyen d'élargir la cible des marques mais aussi un moyen de fidéliser les acheteurs actuels.

#### ➤ Risque de cannibalisation des produits

La cannibalisation des produits de la gamme existante par l'extension verticale vers le haut est bien réelle, mais n'est pas, dans la plupart des cas, considérée comme un risque. En effet, dans le cadre de l'extension vers le haut, le transfert des achats de la gamme existante vers les produits à plus forte marge est plutôt perçu comme une opportunité de croissance du chiffre d'affaires.

Lorsque, par exemple, les marques d'électroménager s'associent avec des designers, elles cherchent, certes, à élargir leur cible mais aussi à attirer les acheteurs de produits moyenne-gamme vers des produits plus haut de gamme et au design plus raffiné. Ainsi, lorsque Rowenta s'associe avec Jasper Morison, le déplacement des achats des grille-pain de la gamme existante vers les modèles haut de gamme du designer, est considéré comme une opportunité de marge plus élevée et d'accroissement du chiffre d'affaires.

La stratégie d'extension verticale cherche, à plus long terme, à modifier et à améliorer l'image de la marque. Toutefois, les modifications de niveaux de qualité et de prix des extensions de gamme verticales (vers le bas et vers le haut), par rapport à la gamme existante de produits, peut provoquer une dilution de l'image de marque.

#### ➤ Evolution de l'image de la marque

L'extension vers le haut permet de faire rejaillir la qualité supérieure du nouveau produit sur l'ensemble de la marque, et ceci malgré un faible volume de ventes de l'extension verticale. Il est fréquent, à cet égard, que les entreprises utilisent le nouveau produit lancé sur des marchés plus haut de gamme comme levier de la gamme. Elles concentrent, alors, leurs investissements publicitaires sur ce produit afin de « tirer vers le haut » l'image de la marque. La campagne de communication de Levi's, se concentrant uniquement sur leur nouveau produit à valeur ajoutée, Levi's Engineered Jeans, renforce l'image d'authenticité de la marque et permet à la marque de monter en gamme.

- Risque de la montée en gamme

Il est possible que le client se sente offensé si la montée en gamme est exécutée avec pression. Cependant si elle est faite de manière professionnelle et que le produit service en question est bénéfique pour le client la montée en gamme est un service que l'entreprise rend à son client.

## **V. Mise en place de la stratégie**

### **a. Définition**

Une stratégie est un ensemble de choix à moyen et long terme que fait l'entreprise au vu de l'appréciation de son environnement et du potentiel qu'il présente. Ces choix ou décisions stratégiques portent sur la nature et l'ampleur des moyens qu'elle envisage d'utiliser pour mener une action coordonnée sur le marché.

"Une stratégie se présente d'abord comme le choix des moyens les plus appropriés pour atteindre un objectif fixé".

Il existe différents types de stratégie :

- Stratégie inter-sectorielles
- Stratégie de différenciation
- Stratégie de diversification
- Stratégie inter-entreprises
- Stratégie d'intégration
- Stratégie internationale
- Stratégie de positionnement
- Stratégie marketing
- Etc.

### **b. Pourquoi évoluer vers une marque de luxe**

Les entreprises souhaitent monter en gamme vers le luxe pour plusieurs raisons :

- Se différencier
- Se repositionner sur le marché (suite à une concurrence de plus en plus accrue)
- Augmenter leur chiffre d'affaire
- Accroître la valeur moyenne de chacune des transactions (panier moyen plus élevé)
- Satisfaire un besoin d'appartenance
- Se concentrer sur des marchés niches
- Créer une nouvelle image
- Communication sur la marque
- Nouvelle gestion du capital
- S'adapter aux nouveaux comportements des consommateurs

Cela peut constituer un atout majeur pour les entreprises qui sont aujourd'hui de plus en plus nombreuses, d'où une concurrence très forte.

### **c. A partir de quand une marque est considérée comme du luxe**

#### *1. Benchmarking du luxe*

Il y a cinq piliers de la luxure d'une marque.

##### *a. La qualité supérieure*

La qualité supérieure demeure une raison essentielle d'achat de produits de marque de luxe. Ceux-ci doivent nécessairement posséder une qualité supérieure aux produits de la grande consommation. C'est ce qui justifie leur prix et l'effort individuel que l'on est prêt à faire pour les obtenir.



##### *b. La personnalisation*

Celle-ci traduit à la fois l'importance accordée au service sur mesure et au conseil expert. Le conseil est d'autant plus expert qu'il s'adapte aux caractéristiques de la personne. En conséquence, le stade suprême du luxe, c'est un savoir-faire exceptionnel mis au service exclusif d'une personne. Les marques perçues comme les plus luxueuses sont précisément celles jugées capables de remplir cette promesse.

##### *c. La notion d'exclusivité ou de distinction*

Dans l'identité d'une marque de luxe, doit se lire son caractère exceptionnel. Les produits qu'elle propose lui sont exclusifs. Elle y appose sa signature, ce qui la rend de facto unique. Et ce qui rend à son tour unique celui qui la porte ou qui en est détenteur. C'est exactement ce que l'on attend d'une marque de luxe.

##### *d. Le rêve*

Une grande marque de luxe est une marque qui nous fait oublier la banalité du quotidien. Elle est en quelque sorte un passeport pour la beauté. C'est une dimension qui la rapproche de l'œuvre d'art.

##### *e. L'innovation*

Une grande marque de luxe est associée à l'innovation. On attend d'elle qu'elle commercialise non seulement des produits qui ont fait leurs preuves, mais également qu'elles offrent des nouveautés.

## 2. Le développement d'une marque de luxe

Une marque agit comme une personne. Dotée d'une histoire et d'une marque personnalité, son « ADN » la rend unique. Et comme l'être humain, elle doit évoluer avec le temps au risque de stagner et de vieillir pour se laisser disparaître.

Une marque qui grandit est une marque qui se diversifie. Pour être fidèle à son cœur de métier et ne pas créer de confusion dans l'esprit du client, il est souvent pertinent de travailler sur l'architecture de marque et de créer des sous-marques.

*« N'est pas Luxe qui veut. »*

Une marque Luxe/Haut de gamme peut se hisser doucement mais sûrement vers les sommets si elle construit une image forte et ne déroge en aucun cas à son positionnement.

Lancer un produit positionné Luxe ou haut de gamme est possible avec une stratégie de marque structurée et unique, ainsi qu'un tas d'autres démarchent que l'entreprise doit effectuer.

### d. La montée en gamme dans le tourisme

Selon un rapport du Forum économique mondial, la France a chuté de la troisième à la septième place sur le marché du tourisme. Dans ce contexte, il importe de réinventer le tourisme, la montée en gamme apparaît comme la solution pour redynamiser un secteur en perte de vitesse.



Si la France reste la première destination touristique au monde, elle connaît un déclin sur le marché du tourisme. Néanmoins, le tourisme haut de gamme, a quant lui en croissance. A titre d'exemples, les réservations issues de la clientèle européenne dans les hôtels de luxe augmente de 13%. Durant les vacances d'été les Allemands et les Anglais ont dépensé respectivement 82% et 42% de plus qu'en 2012 dans les grands hôtels. Aujourd'hui, seul le tourisme haut de gamme et le low-cost tirent leur épingle du jeu. Face à ces nouvelles manières de voyager, le mot d'ordre semble être qualité, plus que quantité. Les touristes étrangers et français n'hésitent plus à s'offrir quelques touches d'exceptionnel le temps d'un court séjour. Le haut de gamme permet de redynamiser le secteur du tourisme en satisfaisant une nouvelle clientèle prompte à payer le prix de l'inédit et à fidéliser une clientèle sensible au luxe à la française et à la qualité de vie du French way of life.

La France construit peu à peu sa stratégie. De plus, Atout France fait la promotion depuis 2008, de la marque « France ». Une démarche inspirée du concept de « nation branding » qui fleurit sur le marché mondial à l'instar de « l'American dream » ou d'Abu Dhabi qui incarne aussi cette nouvelle tendance. L'enjeu reste de diversifier cette offre luxe qui doit dépasser le

cadre « carte postale » d'une France Relais-château et se diriger vers des niches comme le tourisme d'affaire haut de gamme.

La montée en gamme est une démarche « gagnant-gagnant » dans la mesure où elle permet d'accroître la satisfaction des clients à la recherche de moments d'exception.

### e. Le cas de Wonderbox



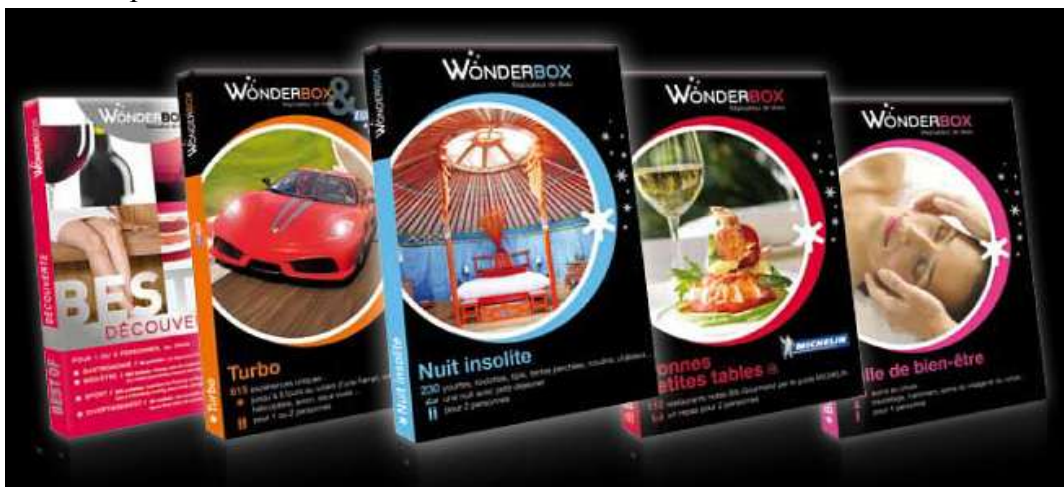
Wonderbox a tenté la montée en gamme. Il assure, en 2011, avoir augmenté les ventes de 40 % par rapport à 2010. Nous pouvons constater que rien que dans son logo, « réalisation de rêves » et les petites étoiles reprennent les dimensions du luxe (« le rêve »).

Sa stratégie :

- Son service client a été renforcé considérablement, pour atteindre les critères de qualité compatible avec le nouveau statut de la marque. Objectif atteint : l'entreprise enregistre un taux de satisfaction client de 95%.

Fort de excellents résultats induits par cette stratégie, Wonderbox dispose désormais de près d'une année de trésorerie d'avance.

- L'enseigne a pu se permettre dès lors de revoir en profondeur ses pratiques marketing, en misant sur un nouveau packaging empruntant aux codes du luxe et une offre basée sur l'exception.



L'obtention de la licence APST, garanties financières contre le défaut de paiement au profit des clients et prestataires, est venue récompensée la pertinence de ces choix stratégiques et la qualité des prestations.

## f. Le cas du Club Med



Le club Med a également choisi de monter en gamme pour se différencier. Ainsi plus de 1 milliard d'euros ont été investi afin de proposer des hôtels de catégorie supérieure. Ce repositionnement luxe amorcé en 2004 a permis de capter une nouvelle clientèle qui a adhéré à cette nouvelle image de marque puisque le voyageur a enregistré 22% de nouveaux clients, dont les deux tiers dans les villages haut de gamme.

Sa stratégie :

- Le club Med a réalisé des tests dès le lancement de sa nouvelle campagne de communication. Grâce à ces tests clients, le club Med a mieux cerné l'image de marque et les attentes des clients.
- Par ailleurs, les images et les visuels jouent parfaitement leur rôle sur le nouveau positionnement haut de gamme : raffinement, fierté et bonheur.





Il fallait monter en gamme, sans perdre l'esprit du Club et relancer le produit. Le club était dans un contexte de bipolarisation de marché avec d'un côté une demande sur des voyages pas chers et de l'autre une demande croissante sur les services. Le club Med a pris le parti de monter en gamme afin de se différencier avec un nouveau business model. Ce dernier est basé sur le recrutement de nouveaux clients à hauts revenus (70 000 € nets par an) avec un cœur de cible pays par pays. Le panier moyen des clients est de 1 300 € par personne.

- En termes d'organisation : (concept des villages 5 tridents)

Le club Med a rénové plus de 70 villages dans le monde. Aujourd'hui, plus de la moitié sont positionnés 4 et 5 tridents. Dorénavant, tous les nouveaux villages seront positionnés 4 ou 5 tridents. De nouveaux équipements sont disponibles, des Spa, co-brandés avec des marques de référence pour s'approcher de prestations hôtelières de luxe, même si il reste des villages de vacances.

La famille est un de leur axe stratégique.



➤ Des actions marketing ont accompagnés leur repositionnement :

Des envois réguliers de mailings papier à leurs 2,5 millions de clients actifs, et de même à certains clients inactifs en 2005 et 2006. Et également des envois de newsletter aux 700 000 membres inscrits dont 300 000 abonnés en France (environ une fois par mois), en relais des offres commerciales classiques. Des campagnes d'e-mailing sont menées également auprès de la BDD opt-in, soit 770 000 clients et 800 000 prospects à travers le monde.

➤ Stratégie multicanal :

Il convient de distinguer les canaux directs (call center, site web et agences) des canaux indirects (agences partenaires payées à la commission). Le Club Med va très loin dans l'intégration multicanal des réseaux directs puisque, outre le système de réservation et la BDD uniques, ils ont mis en place un système de débordement des appels du call center vers les 50 agences en propre en Europe (dont 45 en France) pour améliorer la satisfaction des clients et le taux de décrochés. Et sur Internet, «l'espace client», est multicanal: il permet au client de suivre ou compléter en ligne son dossier, de créer un devis sur un séjour et de le payer ensuite en agence. Aujourd'hui, en France, les agences restent le principal canal de vente à 70 %, suivi du Web (16 %) et enfin le call center. D'autres pays où le Net est plus mature connaissent de meilleurs résultats sur la Toile (30 %) comme la Grande-Bretagne.

➤ Stratégie en termes d'acquisition et de fidélisation clients :

Un programme de fidélisation mondial, avec le même niveau de service et de qualité quel que soit le pays, qui sera relayé sur le site web dans l'espace client. Aujourd'hui, certains pays disposent de programmes de fidélité qui donnent droit à des avantages.

➤ Stratégie web :

Mise en place sur Internet d'un système de distribution sélective et directe. Le produit de luxe est assez cher donc il doit être expliqué et contextualité. Aujourd'hui, la plupart des voyageurs ou acteurs de l'e-tourisme proposent une entrée dans l'offre par le prisme du prix.

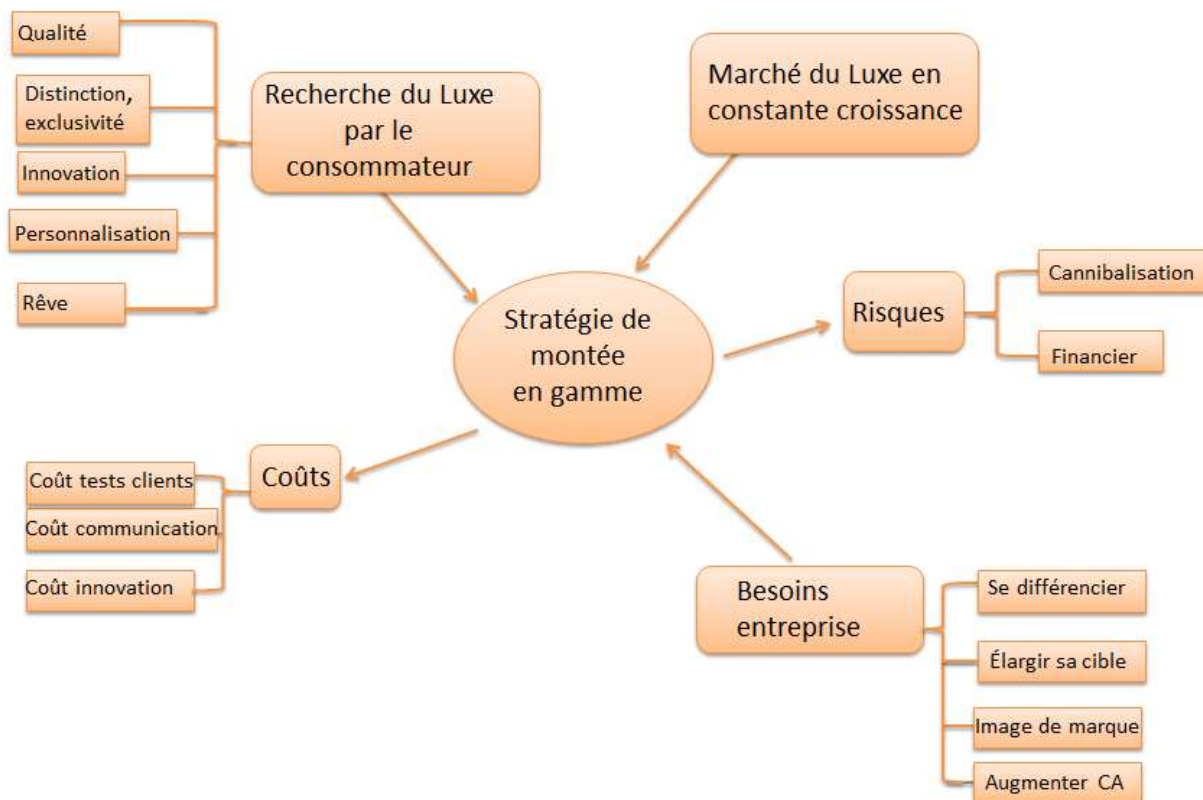
## VI. Constat et carte mentale

Comme nous l'avons vu le marché du Luxe marque le pas en termes de croissance, il se porte toujours bien et ses acteurs rivalisent d'imagination et de créativité pour fidéliser une clientèle fortunée. Néanmoins aujourd'hui il ne suffit plus d'acheter en nombre de la maroquinerie Vuitton pour être dans les codes du luxe, ni de séjourner dans un 5 étoiles et de voler en business.

En effet l'accès aux produits de luxe s'est démocratisé et les marques ont créé des produits d'entrée de gamme pour attirer d'autres clients. Une stratégie marketing qui s'avère assez peu payante et dont certains reviennent pour finalement opter pour celle de la montée en gamme.

À l'exigence de qualité du produit vient désormais s'ajouter la personnalisation, voire l'exclusivité du service afin de faire évoluer le client dans un univers égotique.

Le marché du tourisme de luxe ne fait pas exception en la matière et désormais l'offre se scinde entre le packaging de produits de luxe (transport, transfert et hébergement) et la création sur mesure de prestations qui misent sur la notion de rareté.



Carte mentale de la montée en gamme vers le Luxe