

La création de valeur dans le *brandscape* urbain : la « stratégie de destination » des marques de la mode et du luxe à Florence

Nicola Bellini

Groupe Sup de Co, La Rochelle

102 Rue de Coureilles, 17000 La Rochelle

bellinin@esc-larochelle.fr

Cecilia Pasquinelli

Gran Sasso Science Institute

viale Francesco Crispi 7, 67100 L'Aquila (Italie)

cecilia.pasquinelli@gssi.infn.it

Résumé étendu de la communication pour la 2^{ème} conférence AFMAT, Strasbourg, 2015, « Aux sources de la création de valeur dans et par le tourisme »

Nicola Bellini est professeur titulaire d'économie et gestion d'entreprise de la Scuola Superiore Sant'Anna de Pise (Italie), en congé, et Directeur du La Rochelle Tourisme Management Institute, au Groupe Sup de Co La Rochelle. Ancien directeur de l'IRPET, institut régional de la programmation économique de la Toscane, Florence.

Cecilia Pasquinelli est PhD en management de la Scuola Superiore Sant'Anna de Pise (Italie). Elle a été collaboratrice de Oco Consulting (Paris) et post-doc à l'Université de Uppsala (Suède). A présent elle est titulaire d'un research grant de l'école doctorale en études urbaines (GSSI) de L'Aquila (Italie).

a) objectif de la communication

Cette communication analyse le tourisme urbain comme une opportunité de création de valeur pour l'industrie de la mode et du luxe, à partir de l'étude du cas de Florence (Italie), une ville qui a une importance exceptionnelle en Europe soit du point de vue touristique soit comme siège de marques prestigieuses pour cette industrie. Il s'agit d'une première exploration de ce sujet, qui dérive non seulement d'une longue et approfondie connaissance de l'économie de la Toscane et de la ville de Florence, mais aussi des résultats d'un projet de recherche dirigé par les auteurs et réalisé pour la Municipalité en 2014, visant à analyser l'attractivité de la ville par rapport à quatre secteurs (éducation supérieure ; haute technologie ; mode ; patrimoine culturel) et à suggérer le meilleur approche de marketing territorial (Scuola Superiore Sant'Anna – Istituto di Management, 2014).

Cette étude comprenait une série d'entretiens avec des entreprises leader à propos de leur relation avec le contexte locale et suggérait l'existence d'une évolution importante du lien entre la ville et les entreprises de la mode et du luxe. Ce lien ne peut plus être interprété simplement comme une modalité d'expression des effets du "pays d'origine", même en adoptant les interprétations plus récentes qui en soulignent la relativité et le dynamisme (Pike, 2009 et 2010). L'idéal-type de la « capitale globale de la mode » (Breward et Gilbert, 2006) est aussi insatisfaisant et en effet on l'avait employé pour expliquer précisément le déclin de Florence et la montée de Milan comme « capitale de la mode » pendant les années 70 (Gilbert, 2013).

D'ailleurs la littérature sur la relation entre créativité et tourisme et sur les « villes créatives » comme milieux innovateurs signale la spécificité des villes d'art comme espace collectif et informel, produisant créativité et innovation grâce à des procès de « fécondation croisée » entre art et science : Florence en est un cas exemplaire (Lazzeretti, 2012 ; Richards, 2014 ; OECD, 2014).

Cette communication présente une analyse synthétique du caractère et des tendances récentes de la relation entre la ville de Florence et l'industrie de la mode et du luxe. Dans le paragraphe final nous suggérons une piste de recherche nouvelle, considérant les entreprises de la mode et du luxe dans leur qualité d'acteurs du cluster touristique de la ville, et nous avançons des hypothèses préliminaires à valider par des études futures.

b) Le cas

Florence est une composante essentielle de l'image touristique de la Toscane dans le monde. Le tourisme est un vecteur de flux très importants de présences internationales à Florence, qui est parmi les villes d'art les plus visitées en Italie et en Europe. En Toscane, il y a environ 5,9 millions d'arrivées chaque année (13% des arrivées en Italie), avec une augmentation constante surtout du

tourisme étranger, en particulier des pays BRICS, qui a dépassé le tourisme national depuis 2012 (IRPET, 2014).

L'image de la Toscane est une construction pluri-centenaire et une mélange unique de composantes intellectuelles et affectives, liés à l'importance de son passé glorieux (surtout comme berceau de la Renaissance) et de ses grands artistes dans la culture occidentale. Le célèbre paysage toscan est l'expression d'une symbiose « authentique » entre l'homme et la nature, qui se reflète dans un style de vie *slow* et de haute qualité, la « douce vie », réalisée par une combinaison hors paire d'environnement naturel et urbain, eno-gastronomie et culture (Bellini et al., 2010).

Florence joue aussi un rôle clé dans l'économie manufacturière de la Région. En Toscane la spécialisation culturelle des exportations « *Made in Tuscany* » (qui comprend la mode, mais aussi les industries créatives et le design) est la plus élevée parmi les régions italiennes, avec un poids de 27,3% des exportations totales. L'industrie de la mode est un élément clé de l'économie de la Toscane et de Florence: dans la province de Florence il y a les districts du cuir et des chaussures de Valdarno et Castelfiorentino et celui des textiles et des vêtements de Empoli, pour un total de 9300 entreprises (surtout petites et moyennes) et 38000 employés. La production du cuir fait de Florence un leader mondial, grâce à la tradition et l'expertise, la qualité des matériaux, la créativité, la recherche en design et les détails, surtout pour les segments de marché où il n'y a pas de concurrence avec les producteurs *low cost*. Le réseau d'entreprises combine les caractères du haut artisanat à ceux de la production industrielle, puisque ces entreprises sont souvent les fournisseurs privilégiés de grandes marques internationales de haute couture, tels que Gucci, Ferragamo, Prada, Braccialini, Céline, Bulgari, Chanel, Ralph Lauren etc. qui ont développé leur réseau d'approvisionnement dans la région de Florence ou qui (comme Dior ou l'allemande Mont Blanc) y ont déplacé leur production dans la maroquinerie de luxe.

De même, la filière textile-vêtements est connectée soit à la haute couture soit au *fast fashion* de qualité. De nombreuses maisons et marques de mode sont liés à Florence: Emilio Pucci, Roberto Cavalli, Chiara Boni, Enrico Coveri, Ermanno Scervino, Patrizia Pepe, Paola Quadretti, Save The Queen, Faliero Sarti et Roy Rogers. Les relations avec la tradition artisanale de la ville sont très fortes aussi dans le design, qui est à son tour lié aux marques de la mode. Stefano Ricci, un atelier avec une histoire de plus de 40 ans dans la production de couture de haute qualité, valorise l'artisanat artistique dans la « Stefano Ricci Home Collection », comprenant des produits de design d'intérieur (céramique, verrerie, draps, meubles en cuir etc.). Richard Ginori, l'entreprise avec l'histoire la plus importante dans la céramique, après une phase extrêmement difficile, a été achetée

par le groupe Gucci qui a relancé la société et le marque: Richard Ginori a récemment présenté les collections « Art de la Table 2014 », associés aux collections de vêtements et accessoires de marque Gucci.

La ville de Florence offre un mélange de lieux idéaux pour la vente d'articles de mode et de *lifestyle*. C'est une vitrine pour les marque de luxe qui a une longue tradition, mais dont le potentiel devient plus évident par rapport au phénomène du tourisme – shopping. Les données officielles confirment une forte relation entre tourisme et shopping : 43% des touristes européens, 30,4% des touristes italiens et 23,9% des touristes non-européens indiquent les achats entre les activités menées au cours de leur visite (source : Osservatorio Nazionale del Turismo, 2013). En particulier, les achats *duty-free* de voyageurs chinois ont marqué un dynamisme exceptionnel (en 2013, +27% en Italie et + 39% en Toscane). Environ 30% des achats de touristes chinois en Italie sont produits en Toscane (source : Global Blue, 2013).

Le shopping à l'étranger est en effet stimulé non seulement par des convenances strictement économiques (par exemple, la taxation des biens de luxe en Chine), mais aussi par la recherche d'authenticité. Les magasins phares (*flagship store*) sont localisés dans le centre de la ville, spécialement dans la Via Tornabuoni et ses alentours. Les magasins de luxe se trouvent dans la proximité des laboratoires artisanaux et dans un contexte culturel et artistique unique, où ils sont intégrés. Du point de vue du touriste, il y a une continuité évidente entre l'expérience du tourisme culturel et celle du tourisme – shopping et l'une ajoute valeur à l'autre : le contexte valorise et renforce la perception du *heritage* contenu dans le produits de mode et, au même temps, l'achat permet de prolonger l'expérience du rapport avec la beauté des chefs d'œuvre.

Cette synergie est aussi présente, mais remarquablement plus faible, dans les autres lieux du shopping et en particulier dans les trois *outlet*, qui se trouvent dans la région, au dehors de la ville, et dans le quelles se trouvent les marques les plus prestigieuses, surtout avec les collections de l'année précédente. Ici les convenances économiques sont plus fortes, mais l'expérience d'achat y est bien plus standardisée.

Les relations entre la ville et l'industrie de la mode sont renforcées par les importants événements internationaux de la mode organisés par Pitti Immagine, qui est part du Groupe « Centro di Firenze per la moda italiana » et qui a géré la renaissance de Florence comme lieu de rencontre des entreprises de la mode à partir des années 90. C'est d'ailleurs à Florence que fut organisé le premier défilé de mode italienne, en 1951, à Villa Torrigiani, où les sœurs Fontana, Jole Veneziani, Pucci,

Noberasco, Carosa et Schubert firent parader leurs modèles à la présence d'acheteurs et journalistes, marquant le début de la mode italienne comme phénomène mondial.

Dans les années récentes les évènements ont été caractérisés par une attention nouvelle à leur spectacularisation à travers l'emploi des lieux de l'art comme « stage », essayant de sublimer la créativité contemporaine dans un rapport visuel immédiat avec le patrimoine artistique: en 2013 Ermanno Scervino a transformé pour une nuit le « Salone dei Cinquecento » à Palazzo Vecchio pour un défilé spectaculaire ; Stefano Ricci a célébré en 2012 les quarante premières années de la maison de couture au corridor ouest de la Galerie des Offices ; en 2014 Alessandro Dell'Acqua, un créateur de mode de Naples, a présenté à la Bibliothèque nationale de Florence ; etc.

L'expérience la plus importante de cette connexion mode / luxe et culture à Florence a été l'établissement de musées par deux des noms les plus importants de la mode à Florence (Gucci et Ferragamo). L'exposition d'articles de culte de la mode y rend la frontière entre l'art, la culture, la mode et la ville imperceptible.

Le Musée Salvatore Ferragamo est situé en Via Tornabuoni, dans le quartier de la mode de Florence, à l'intérieur du Palazzo Spini Feroni, un bâtiment médiéval acheté par Salvatore Ferragamo en 1938 et qui est devenu le siège de son entreprise et de son *flagship store* le plus important. Le musée, ouvert en 1995, accueille maintenant plus de 40 000 visiteurs par an. C'est un voyage dans l'histoire d'une marque prestigieuse de la mode italienne et de son fondateur Salvatore Ferragamo, une histoire dans laquelle sensibilité artistique (voir : les relations entre S. Ferragamo et les artistes de son époque) se fond avec la recherche continue de la perfection artisanale, avec l'innovation technologique (par exemple, dans l'emploi des matériaux) et avec un marketing de haut profil (voir : les chaussures créées pour les stars d'Hollywood telles que Marilyn Monroe, Greta Garbo et Audrey Hepburn, aux quelles des expositions ont été dédiées). Le parcours muséal termine dans le shop.

Le Musée Gucci est situé dans la Piazza della Signoria dans un palais du XIVe siècle et a été inauguré en 2011. L'histoire de Gucci a commencé il y a 90 ans à Florence : le musée en célèbre l'expérience à travers les modèles qui ont fait l'histoire de la marque. Conçu par le directeur créatif de Gucci, Frida Giannini, ses trois étages comprennent une exposition permanente et un espace dédié à l'art contemporain, avec des installations sélectionnés en collaboration avec la Collection François Pinault. A l'intérieur du musée il y a aussi un café, une librairie et un magasin où on vend en exclusivité une collection d'objets emblématiques de la tradition Gucci (*icon store*). Dans ce cas

les *flagship store* n'est pas intégré, mais ils sont tout de même assez proches (Via Roma et Via Tornabuoni).

c) la piste de recherche

L'évolution récente de la présence à Florence de l'industrie du luxe et de la mode suggère d'investiguer trois hypothèses, prioritairement par des études de cas d'entreprise plus approfondis et surtout plus focalisés.

c.1) Les entreprises de la mode et du luxe sont désormais des acteurs intégrés dans le cluster touristique et un particulier dans le cluster du tourisme culturel.

Il ne s'agit pas d'une nouveauté. Suivant des stratégies d'extension de la marque, des entreprises de la mode et du luxe (par exemple, Armani) sont déjà engagées dans l'hôtellerie de luxe surtout dans des contextes métropolitains et ils en adoptent les standards et les modalités de gestion et commercialisation. Dans le cas de Florence, la « stratégie de destination » de ces entreprises vise à s'intégrer spécifiquement dans la dimension culturelle de l'écosystème urbain, à travers deux mécanismes :

- l'intégration physique des lieux de marque de mode (les magasins, les sièges) dans les contextes urbains plus importants du point de vue touristique et culturel;
- la construction de nouvelles institutions culturelles de la « ville d'art » et en particulier la « muséalisation » de l'*heritage* d'entreprise, avec des structures ad hoc, un haut niveau de professionnalisme dans la gestion, un positionnement cohérent, excellents liens avec les tour-opérateurs et surtout des choix de localisation qui intègrent physiquement les parcours de visite culturelle de la ville.

Bien sûr, cette démarche entraîne une création de valeur pour la ville, à mesure que les politiques de promotion touristiques comprennent les opportunités de lier le patrimoine historique et artistique à la modernité pour une plus complète et attractive expérience de tourisme urbain. Il s'agit d'une demande expérientielle qui demande de nouvelles « thématiques » et qui est proposée aujourd'hui surtout par les nouveaux flux de touristes des pays BRICS (Antonioli Corigliano, 2011 ; Bellini et al., 2014). En effet, cela n'est pas toujours accepté. Une inertie conservatrice, qui a des racines profondes en Italie, rends toujours difficile d'abandonner la distinction entre culture haute et culture « autre » et justifie la crainte des contaminations et des mélanges, surtout quand des motivations commerciales sont impliquées.

c.2) Pour ces entreprises il est important non seulement d'intégrer le shopping dans les parcours touristiques, mais aussi (et surtout ?) de lier l'expérience du luxe et l'expérience du tourisme culturel.

Le choix de défilés dans des contextes artistiques de haute valeur n'est pas simplement assimilable au choix d'un site spectaculaire : si on regarde les images de ces événements, la recherche d'une connexion visuelle immédiate entre art et design est évidente. De même les musées Gucci et Ferragamo ne sont pas assimilables à la plus part des musées d'entreprise, mais ils en interprètent une tendance spécifique, qui consiste dans l'organisation sélective de la mémoire pour des finalités stratégiques (Nissley and Casey, 2002).

La « stratégie de destination culturelle » des entreprises florentines paraît en effet liée à l'émergence très rapide et globale du luxe « expérientiel ». Le consommateur d'aujourd'hui, et en particulier dans la mode, est à la recherche de produits uniques: plus que de la possession d'un objet physique et des symbolismes qu'y sont rattachés, le consommateur est à la recherche d'une expérience de vie (cf. Heine, 2012). Le « luxe expérientiel » est caractérisé par le changement d'une perception d'exclusivité basée sur l'« avoir » à une basée l'« être ». Une étude du Boston Consulting Group estime que le luxe expérientiel représente aujourd'hui plus de la moitié du marché mondial du luxe (Abtan et al., 2014) et le voyage est l'une des objets de consommation privilégiés de ce nouveau marché du luxe (Bellaïche et al., 2012).

La création de valeur pour l'entreprise dérive de la transformation de l'expérience d'achat : étant encadrée dans une expérience de grande valeur culturelle et grâce aux références, didactiquement croisées, entre art et design, la rencontre avec le consommateur devient psychologiquement « loin du marché », c'est-à-dire qui est perçue moins comme une consommation commerciale et plutôt comme une expérience de découverte et d'apprentissage. C'est un cadre expérientiel, où les éléments immatériels peuvent être mieux expérimentés, compris et appréciés, ce qui impacte sur la satisfaction du client - touriste (et, enfin, sur sa disponibilité à payer un prix plus haut).

c.3) le risque de la saturation

Dans le cas de Florence les superpositions entre le branding des entreprises du luxe et de la mode et celui de la promotion touristique apparaissent de plus en plus importantes. D'ailleurs le *brandscape* (Goldman and Papson 2006 ; Löfgren 2014) de Florence mélange culture, beauté, style de vie et savoir-faire industriel d'une façon inextricable et reconnaissable à l'échelle globale (Bellini et al. 2014), qui au même temps est distinctive, n'étant pas similaire au *brandscape* des « capitales de la modes ».

Le cas de Florence indique aussi des perspectives d'évolution qui ne sont pas sans risques. Sans doute, il y a un risque de « disneyfication » (souvent évoqué en Toscane et à Florence) au quel s'oppose la « capacité créative de la culture » (Lazzeretti, 2012). Au même temps, l'adoption de stratégies qui visent à exploiter les synergies de destination peut être moins efficace et moins positive lors que les acteurs n'ont pas le même enracinement dans l'histoire de la ville, par exemple dans les cas des multinationales du luxe ou des entreprises du *cheap luxury* et du *fast fashion* (voir : le débat sur l'ouverture d'un magasin de H&M dans la Via Tornabuoni), ou proposent des nouvelles et complexes synthèses interculturelles (voir : le centre sino-italien du design, inauguré en 2014). Tout cela pourrait mener à une sorte de saturation de marques, qui n'est pas nécessairement cohérent avec l'image d'exclusivité essentielle aux marques du luxe.

Références bibliographiques

Abtan, O. et al. (2014). *Shock of the new chic. Dealing with the new complexity in the business of luxury*. Boston: The Boston Consulting Group

Antonioli Corigliano, M. (2011). « The Outbound Chinese Tourism to Italy: The New Graduates' Generation ». *Journal of China Tourism Research*, Vol. 7 No. 4, 396-410.

Bellaïche, J.-M. et al. (2012). *Lux Redux: Raising the Bar for the Selling of Luxuries*. Boston: The Boston Consulting Group.

Bellini, N., Baratta, V., Loffredo, A., Rovai, S. (2014). « Chinese tourists in Tuscany: redefining the relationship between heritage and authenticity ». In *Proceedings of the Heritage, Tourism and Hospitality International Conference, HTHIC 2014*, Istanbul: Boğaziçi University

Bellini, N., Loffredo, A., Pasquinelli, C. (2010). « Managing Otherness. The political economy of place images in the case of Tuscany ». In Ashworth, G. J., Kavaratzis, M. (Ed.s), *Brand management for cities: The theory and practice of effective place branding*. Cheltenham: Edward Elgar, 89-115

Breward, C., Gilbert, D (2006). *Fashion's world cities*. Oxford: Berg Publishers.

Gilbert, D. (2013). « A New World Order ? Fashion and its capitals in the twenty-first century ». In Bruzzi, S. and Church Gibson, P. (Ed.s), *Fashion Cultures Revisited: Theories, Explorations and Analysis*. London : Routledge, 2013. p. 11-30.

Goldman R., Papson, S. (2006). « Capital's brandscape ». *Journal of Consumer Culture*, vol. 6 no. 3, 327-353.

Heine, K. (2012). *The Concept of Luxury Brands*. www.conceptofluxurybrands.com.

IRPET – Istituto Regionale per la Programmazione Economica della Toscana (2014). *Rapporto sul turismo in Toscana. La congiuntura 2013*. Firenze.

Lazzeretti, L. (2012). « The remarkable resilience of cities of art. The challenge of a new renaissance in Florence ». In Cooke, P. (ed.), *Re-framing Regional Development. Evolution, Innovation and Transition*. London : Routledge, 256-273.

Löfgren, O. (2014). « Urban atmospheres as brandscapes and lived experiences ». *Place Branding and Public Diplomacy*, vol. 10 no. 4, 255-266.

Nissley, N., Casey, A. (2002). « The Politics of the Exhibition: Viewing Corporate Museums Through the Paradigmatic Lens of Organizational memory ». *British Journal of Management*, vol. 13, 35-45

OECD (2014), *Tourism and the Creative Economy*. Paris : OECD Publishing.

Pike, A. (2009). « Geographies of brands and branding ». *Progress in Human Geography*, October, vol. 33 no. 5, 619-645

Pike, A. (2010). “Origination: How brands are capturing the power of place and why it matters”, Inaugural Lecture, CURDS, Newcastle University

Richards, G. (2014). « Creativity and tourism in the city ». *Current Issues in Tourism*, vol. 17 no. 2, 119-144.

Scuola Superiore Sant’Anna – Istituto di Management (2014). *L’analisi dell’offerta territoriale della Città di Firenze: “La Città dei Saperi Internazionali”*. Pisa (rapporto di ricerca).