

Michel Chevalier – Gérald Mazzalovo

A large, thick, black stylized letter 'L' that curves and loops around the text. It starts at the top left, loops around the top, and then curves down and around the bottom right.

MANAGEMENT  
et MARKETING  
du *supra*

3<sup>e</sup> édition

Traduit de l'anglais  
par Julien Randon-Furling

DUNOD

Maquette de couverture:  
Chloé Lerebours  
<http://cargocollective.com/chloelerebours>

Conseiller éditorial:  
Christian Pinson, professeur à l'Insead

Le pictogramme qui figure ci-contre d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements



© Dunod, 2015  
5, rue Laromiguière, 75005 Paris  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)  
ISBN : 978-2-10-072120-7

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2<sup>o</sup> et 3<sup>o</sup> a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Table des matières

<b>Préface</b>	1
<b>Introduction</b>	3
<b>Chapitre 1 ■ La notion de luxe</b>	11
Une définition problématique	11
Chronique d'une évolution sémantique	13
Classification des définitions existantes	18
Les valeurs du luxe	24
Luxe vrai, luxe intermédiaire	28
Le luxe, l'être et le paraître	34
Cinq sources de légitimité	38
En guise de conclusion	39
<b>Chapitre 2 ■ Les particularités de l'industrie du luxe</b>	41
Qu'y a-t-il de si différent dans l'industrie du luxe ?	41
La clé du succès dans le secteur du luxe	53
Les acteurs principaux	61
<b>Chapitre 3 ■ Les grands secteurs du luxe</b>	71
Les activités de prêt-à-porter	72
Le marché des parfums et cosmétiques	84

Les vins et spiritueux	97
Le marché des montres et de la joaillerie	108
Le marché de la maroquinerie	121
Le monde des hôtels et de l'hospitalité	125
Conclusion	126
<b>Chapitre 4 ■ Le pouvoir d'une marque de luxe</b>	127
La valeur d'une marque	128
Les caractéristiques d'une marque	134
Aspects juridiques et protection d'une marque	150
<b>Chapitre 5 ■ Le client des produits de luxe</b>	157
Qui sont les clients du luxe?	157
Les « excursionnistes »	161
Le nouveau consommateur	162
Les clients des différents pays sont-ils similaires?	165
Les études Sociovision	174
<b>Chapitre 6 ■ Modèles analytiques des marques</b>	183
Le cycle de vie des marques	183
L'identité de marque	203
<b>Chapitre 7 ■ La création</b>	235
La nature des activités créatrices	236
Gérer le produit	246
L'esthétique de la marque	253
Les marques et l'art	257
<b>Chapitre 8 ■ La communication</b>	265
Obsolescence des « 4 P »	265
La publicité	273
Relations publiques, création d'événements, et opérations promotionnelles	281
Internet	284
La place du produit	289
Comportement de l'entreprise	291
Consommateurs réels	293
Qu'est-ce qu'une bonne communication?	295

<b>Chapitre 9 ■ La distribution internationale</b>	297
« Circuits de distribution » internationaux	297
Les différents systèmes de distribution	298
Les structures de prix	302
Le budget et les stratégies publicitaires	306
Le cas particulier des opérations de <i>travel retail</i>	308
Le marché parallèle : causes et conséquences	316
<b>Chapitre 10 ■ Le merchandising et la gestion des points de vente</b>	321
Principes de base	322
Merchandising et gestion des points de vente dans le secteur du luxe	328
Le magasin comme outil de communication	338
Points de vente directs ou vente en gros ?	345
<b>Chapitre 11 ■ La stratégie des licences</b>	349
Exemples de marques fonctionnant exclusivement par licences	351
Les secteurs où la majorité des entreprises fonctionne sous licence	351
Exemples de sociétés spécialisées dans la gestion de marques sous licence	356
Le processus de développement sous licence	357
Différentes phases pour les activités sous licence	360
<b>Chapitre 12 ■ Le futur du luxe : authenticité et développement durable</b>	365
L'authenticité pour les marques	367
Le développement durable	375
<b>Conclusion</b>	381
<b>Bibliographie</b>	383
<b>Index des notions</b>	387
<b>Index des marques</b>	390



# Préface

Encore un livre sur le luxe, et un gros...

J'ai hésité avant de préfacer cette future bible du luxe et je me suis décidée après l'avoir lue en entier (enfin presque)! En 2008, pour la première édition, je prédisais que ce livre serait l'ouvrage de référence des années à venir. Cette troisième édition, sept ans après, prouve que j'avais vu juste.

Certes je ne peux cautionner les données, en particulier chiffrées, en raison de mon devoir de réserve mais ce livre ambitieux tient ses promesses.

Il est cependant une dimension que je voudrais développer: la dimension humaine. J'ai travaillé dans et pour le luxe pendant 30 ans, à la fois comme acteur pour des grandes et des petites marques et comme observateur et je souhaite apporter mon témoignage et mon expérience sur l'humain car c'est lui qui fait le vrai luxe.

Le client d'abord. Acheteur puis consommateur, le client du luxe n'est ni un concept ni une catégorie, c'est un être humain qui rêve et achète du luxe pour un nombre incalculable de raisons plus ou moins avouées et toutes mélangées: statut, récompense, séduction, plaisir, bonheur, amusement, liberté, relations avec les autres, accès à la création, au bon goût, surprise, confort, désir d'être et d'acheter unique, différent, et aspiration à un suprême bien-être.

Ce client est changeant. Il peut changer d'avis et d'envie d'une minute à l'autre, changer de goût, d'habitude, de marque, de vendeur et brûler aujourd'hui ce qu'il adorait hier car tout est passion dans le luxe. Ce client exigeant veut de la perfection et de l'originalité. Une grande partie des objets de luxe résultent d'un mélange savant et subtil de haute technologie et d'artisanat ultra-sophistiqué. Ce qui compte c'est que ce produit soit parfait, dure longtemps et surtout apparaisse au moment juste, soit exactement quand le client en a envie et est prêt à l'acheter.

Créons-nous, révélons-nous ou assouvissons-nous un désir existant? Par exemple dans la mode un bon créateur développe, par an, cinq à sept belles collections créatives de prêt-à-porter, accessoires, chaussures, etc., mais – et c'est cela qui au bout du compte fera la vraie différence entre le bien et l'exceptionnel – il doit proposer le bon produit au bon moment: quand le client le découvre il pense que c'est « le » produit qu'il attendait, « Je ne peux m'en passer... Je le veux tout de suite » tout de suite étant aussi l'une des clés du luxe.

Pour obtenir ce petit miracle, quatre recommandations basées sur l'expérience:

Ni trop, ni trop peu de marketing, ni trop ni trop peu d'études, de chartes de collections, de briefings formels. Étudiez le marché, lisez les études mais surtout allez sur le terrain, faites-vous votre propre opinion. Préservez votre naïveté.

Parlez, parlez avec le créateur. Ensuite faites-lui confiance. Il ou elle est celui qui a le sens du futur immédiat et va vous aider à prendre des risques. Sentez, ressentez, accompagnez ce qu'il ou elle souhaite avec votre savoir-faire, votre expérience, votre sens stratégique, votre intellect et vos tripes.

Ensuite, donnez votre meilleur dans l'exécution: un seul objectif: la perfection que ce soit dans les produits, le service, le merchandising, la communication, etc. L'excellence en tout.

Enfin quoi qu'il arrive, crise ou pas crise, gardez toujours le cap luxe et l'intégrité de votre marque. Les concessions faites pour, soi-disant, satisfaire les marchés (avez-vous remarqué que c'est du marché dont il s'agit et non plus du client) se payent très cher, trop cher plus tard.

Vous contribuerez ainsi à l'histoire d'amour, l'histoire de passion entre le client et la marque.

Et après tout, n'est-ce pas pour et avec cette passion que nous travaillons?

**Françoise Montenay**  
Présidente du conseil de surveillance  
de Chanel SAS



# Introduction

La notion de *luxe* est devenue à tel point essentielle dans le monde contemporain que nombre d'ouvrages lui ont été consacrés. Ces ouvrages ont souvent tendance à être très conceptuels et peu enclins à décrire ce qui se passe vraiment dans les entreprises de cette industrie. Nous trouvions qu'il manquait un livre sur la gestion des marques de luxe. Nos parcours professionnels respectifs dans le secteur nous offrant un certain nombre de points de comparaison, des ordres de grandeur, des réflexes et des modes de fonctionnement, il nous avait semblé utile de faire partager ces expériences à nos lecteurs. Cela nous conduisit à la publication de la première édition de *Management et Marketing du Luxe* en 2008, année du début de la crise financière mondiale, déclenchée par la faillite de Lehman Brothers.

Une deuxième édition fut publiée en 2011 alors que l'industrie était en croissance à deux chiffres au niveau global. Il nous a semblé naturel de proposer une 3<sup>e</sup> édition, quatre ans après la deuxième, à un moment où la croissance globale se fait plus timide. Ces quatre dernières années ont été riches en événements dans un monde du luxe qui continue à évoluer très rapidement. Les grands groupes multimarques ont continué leurs acquisitions tout en ne représentant qu'une partie minoritaire du marché global (les 3 premiers groupes multimarques représentent moins de 18 % du chiffre d'affaires total). D'autres investisseurs sont apparus, notamment asiatiques pour acquérir des marques européennes en déclin ou en stagnation. Le commerce électronique continue sa progression et des notions comme *l'authenticité* et *le développement durable* sont devenus des exigences non négociables pour les consommateurs de luxe dont plus du quart est de nationalité chinoise. Nous nous proposons donc de remettre à jour le contenu de notre ouvrage en tenant compte de ces évolutions et de leurs implications.

Comment définir le luxe? Nous nous devons, ainsi qu'à nos lecteurs, de répondre à cette question de manière plus approfondie. Le premier chapitre affronte le thème de la notion de «luxe» dans toute sa complexité, car les définitions existantes et pertinentes sont nombreuses.

On peut dire d'une marque de luxe qu'elle est très exclusive, qu'elle est pratiquement la seule dans sa catégorie de produits et qu'elle apparaît comme le symbole très sélectif de la rareté, du raffinement et du bon goût. Elle aurait également une certaine noblesse et une certaine élégance. De ce point de vue, il n'existerait qu'une seule voiture de luxe: la Rolls Royce, et une Ferrari, avec son rouge rutilant, pourrait être considérée comme l'archétype du mauvais goût. Si nous isolions ainsi, pour chaque type de produit, une marque de manière à en faire une «icône», nous pourrions prendre Krug ou Dom Pérignon pour le champagne, Guerlain pour les parfums et cosmétiques, Hermès en maroquinerie et peut-être Armani et Valentino dans le prêt-à-porter féminin. Brioni pourrait être le luxe ultime pour les costumes hommes et Van Cleef & Arpels serait considéré, peut-être, comme la marque caractéristique et typique de la joaillerie.

Cette définition restreinte du luxe a un sens. Mais elle ne correspond pas au marché tel que nous le connaissons aujourd'hui. Dans ce livre, des marques comme Hugo Boss ou Lacoste seront considérées comme des marques de luxe, car nous pensons qu'il faut se donner une définition opérationnelle large, prenant en compte la position des marques sur le marché et leur perception par les consommateurs, sans pour autant en oublier les multiples nuances.

Un débat existe aussi sur la distinction entre **mode** et **luxe**. Pour certains, dans le domaine du textile et des accessoires une marque débute en tant que marque de mode, et ne se verra accorder le statut de «marque de luxe» que lorsqu'elle aura atteint une certaine stabilité et quelque intemporalité. Selon ce principe, à son début, une marque devra être créative et à chaque nouvelle saison, apporter de nouvelles idées, de nouveaux concepts, de nouveaux produits, pour attirer l'attention du consommateur. Toujours selon ce principe, alors que son statut évoluera de la mode vers le luxe, elle développera des modèles «classiques», qui se vendront quoi qu'il arrive, «bon an, mal an», et devra imposer un style et créer des *best-sellers* permanents. Cette distinction est intellectuellement intéressante, mais elle est à la fois trompeuse et dangereuse. Trompeuse, car même si une marque de mode appartient au domaine du luxe, comme c'est le cas par exemple pour Chanel ou Dior, elle doit proposer chaque saison de nouveaux modèles et de nouveaux accessoires et imaginer de nouvelles manières de les présenter, pour être sûr que les consommateurs demeurent intéressés, étonnés et séduits. Dangereuse aussi, cette distinction,

car cela impliquerait qu'une marque de luxe n'a pas besoin d'être aussi innovante que les autres, ce qui n'est manifestement pas le cas...

À ce stade, il est utile de décrire les différents **secteurs d'activité** que nous incluons dans notre analyse du luxe :

- **Le prêt-à-porter** sélectif et **exclusif** homme et femme est la première catégorie à laquelle on peut penser. Elle comprend évidemment les marques comme Chanel, Valentino, Burberry, ou Versace mais également des marques plus classiques telles que Jaeger, Daks, Céline. Cela inclut aussi des marques telles que Hugo Boss ou Lacoste, comme nous l'avons expliqué ci-dessus, car ces marques sont toujours très sélectives dans leur distribution et dans la qualité de leurs produits. Même si leurs prix sont abordables, elles fonctionnent comme des marques de mode vendues à travers un circuit de distribution sélectif. On peut d'ailleurs se poser la question pour Lacoste hommes, en arguant que cette marque n'est pas très créative et qu'elle vend encore et toujours le même produit de base, mais Lacoste femmes est sans aucun doute beaucoup plus créative et plus raffinée. Où devons-nous tracer la ligne, alors? Nous avons bien sûr éliminé les marques n'ayant pas de distribution sélective. Mais que faire de Nike et Zara? Ici, le statut des marques et leur niveau de raffinement, tels que perçus par le consommateur, sont bien éloignés du monde du luxe. Les marques de luxe peuvent néanmoins apprendre beaucoup des systèmes de fonctionnement de Zara ou H&M.
- Le segment de la **joaillerie et des montres de luxe** fait clairement partie de cet univers. Les marques ont leurs propres boutiques ou utilisent un nombre très restreint de bijouteries pour présenter et vendre leurs produits. Quant aux montres, nous parlons des montres à complications, mais également de toutes les montres qui coûtent très cher et sont vendues comme des objets rares, à travers un circuit de distribution sélectif.
- **Les parfums et les cosmétiques**, lorsqu'ils sont vendus par l'intermédiaire de canaux de distribution sélectifs, sont clairement des produits de luxe, même s'ils sont vendus très bon marché.
- **Les accessoires de mode** constituent également en général des activités associées à des marques de haute couture ou de prêt à porter. Cette catégorie englobe les sacs à main et la maroquinerie, mais aussi les chaussures, ceintures, et tout autre élément faisant partie de l'allure générale comme les lunettes, les stylos, les briquets, etc. Pour les hommes, cela inclut bien évidemment les cravates mais aussi les chaussures, les chemises ou tout autre élément faisant partie d'une garde-robe masculine, y compris les vêtements du week-end, pour les plus raffinés.

- **Les vins et spiritueux** sont toujours sujets à controverse dans le domaine du luxe. Pour certains, comme ces produits sont souvent vendus dans les hypermarchés, les supermarchés et les épiceries, ils ne doivent pas être inclus dans cette catégorie. Ils devraient alors faire partie de la catégorie des produits alimentaires ou des boissons, comme la bière ou le Coca-Cola. En fait, dans le concept de produit et le positionnement des vins et spiritueux, il existe un niveau de raffinement très différent de celui de la bière. Les vins et spiritueux ne font pas non plus l'objet d'achats en grande quantité, à répétition comme les bières ou le Coca-Cola: ils coûtent relativement chers, sont souvent offerts comme cadeau et participent clairement de l'identité d'une marque. Cette combinaison de raffinement et de consommation exclusive autorise le classement des vins et spiritueux dans le secteur du luxe.
- **Les voitures de luxe** sont une catégorie bien à part dans cet univers. Nous avons déjà mentionné Rolls-Royce et Ferrari. Nous pourrions parler aussi de Bentley, Maserati, Porsche et peut-être de certains modèles Mercedes, BMW ou Audi. D'une certaine façon, la puissance de la marque, la difficulté et l'exclusivité de son positionnement, la complexité de ses produits, son réseau de distribution sélectif et la qualité de son service après-vente, justifieraient une approche «luxe» pour la quasi-totalité des marques et des modèles automobiles. Néanmoins, à ce stade, nous nous limiterons aux seules voitures que les consommateurs perçoivent comme très spéciales, très luxueuses et différentes des autres.
- **Les hôtels de luxe** peuvent être vus comme des activités de luxe, dans la mesure où les clients en attendent un service hors classe, et une expérience exceptionnelle. Ici, la marque ne constitue qu'une partie (bien qu'importante) d'un ensemble qui inclut le design, l'atmosphère et la qualité du service.
- **Le tourisme de luxe** en général, et plus particulièrement les activités de croisières, forment une catégorie bien caractérisée.
- L'activité de **banque privée** peut aussi être considérée comme une activité de luxe eu égard à sa sélectivité, à la qualité de ses services et à l'importance des marques.

Nous n'avons pas tenté, dans cet ouvrage, d'aborder chacune de ces catégories de produits ou de services de luxe, ni d'autres telles que le mobilier ou les compagnies aériennes, que nous n'avons pas inscrites dans notre liste. Nous étendrons peut-être notre analyse à ces catégories lors d'une prochaine étape.

La dernière approche pour une définition du luxe est celle de différents niveaux dans l'échelle de sélectivité et d'exclusivité des produits. Danielle Allères<sup>1</sup>

---

1. Danielle Allères, *Luxe, Stratégie, Marketing*, Economica, 1990.

distinguait trois niveaux de luxe : **le luxe inaccessible**, qui correspond à des modèles exclusifs, parfois réalisés à la main et à l'unité, comme dans le cas de montres à complications, ou d'un modèle spécial de Rolls Royce ; **le luxe intermédiaire** qui correspond à des objets étant en fait des copies onéreuses de modèles uniques. Dans le domaine de la mode, la haute couture représenterait le luxe inaccessible mais les robes faites sur mesure, en copiant tous les éléments d'un modèle de haute couture, rejoindraient cette deuxième catégorie. Dans le domaine des voitures, les modèles du catalogue Ferrari ou Maserati feraient partie du luxe intermédiaire, tout comme une Porsche 911 ; **le luxe accessible** représenterait, enfin, tous les produits fabriqués en usine ou en ateliers en plus grand nombre, comme par exemple le prêt-à-porter féminin de Dior, les chaussures Ferragamo, un parfum, ou une bouteille de whisky.

Cette analyse est intéressante, mais elle occulte, d'une certaine façon, le fait qu'aujourd'hui 98 % du marché du luxe correspond au luxe accessible. Si la classification est très utile pour décrire les origines et les spécificités du secteur, elle n'est donc malheureusement pas très opérationnelle.

La question aujourd'hui est de savoir jusqu'à quel point nous pouvons considérer comme « produit de luxe » une bouteille de vin ou une paire de chaussures en toile. À moins que quelqu'un n'invente de nouvelles sous-catégories dans le groupe dit « accessible », cette répartition en trois catégories explique parfaitement l'« origine » du marché, mais n'est pas très utile lorsqu'il s'agit de distinguer un parfum Yves Saint Laurent d'une crème hydratante Nivea, et de déterminer lequel des deux peut être qualifié d'article de luxe.

On pourrait déjà donner à ce stade, une définition préliminaire de ce qui fait d'un produit un « article de luxe<sup>1</sup> ». Pour nous, un produit de luxe doit satisfaire au moins trois critères : il doit avoir un fort contenu artistique, être le fruit d'un savoir-faire artisanal et être international.

La **dimension artistique** du marché du luxe est sans doute ce qui le distingue le plus clairement de toute autre activité. Un article de luxe a toujours été soumis à un processus de recherche esthétique approfondi et raffiné. Le moyen le plus facile d'allumer sa cigarette, c'est d'utiliser une allumette ou un briquet jetable. Un briquet en argent S.T. Dupont pèse plus lourd dans une poche et est relativement peu pratique lorsqu'il faut le recharger. Mais c'est un « objet » – et non simplement un produit – à nul autre pareil : un objet possédant très probablement un contenu émotionnel (peut-être l'a-t-on reçu en cadeau, ou acheté à l'occasion

1. Il faut mentionner ici l'ouvrage de Jean Castarède, *Le Luxe*, coll. « Que Sais-je? », 4<sup>e</sup> éd., PUF, 2007.

d'un événement important). La finition de l'argent est parfaite et la forme donne un plaisir visuel et tactile. Le briquet est lourd et solide, et produit un son caractéristique quand on l'utilise. Il s'agit presque d'une œuvre d'art.

Dans ce monde d'objets, les caractères esthétiques constituent des éléments très importants de l'impression générale. Un nouveau flacon de parfum et son étui doivent affirmer un parti pris artistique. Ils doivent susciter une impression de beauté et exercer une séduction sur le plan esthétique. Une robe de soirée doit rehausser le charme de la femme qui la porte et doit être elle-même un objet esthétiquement accompli et raffiné.

Ce sujet sera abordé lorsque nous parlerons de la gestion de la création et de l'équipe de créateurs, mais même avec des produits moins « créatifs » et plus « marketing », comme peuvent l'être une eau de toilette après-rasage ou une bouteille de vodka, les éléments artistiques de l'offre – tels que le produit, l'emballage et le concept publicitaire – doivent toujours être particulièrement forts.

Les clients n'achètent donc pas des produits: ils achètent des objets et souhaitent que ces objets soient magnifiques.

**L'aspect artisanal** du luxe est tout aussi important. Les clients achètent des objets qui ont été dessinés et réalisés par Giorgio Armani ou Nicolas Ghesquière. Même si les produits sont fabriqués dans des quantités industrielles, comme dans le cas d'un parfum, ils veulent croire que l'objet est directement issu de l'atelier du créateur.

Dans le monde du luxe, il est presque impossible de visiter les usines. À Paris, par exemple, il est possible de visiter le centre de production d'Hermès à Bagnole ou l'atelier Louis Vuitton à Asnières, et dans les deux cas les visiteurs peuvent voir des spécialistes du cuir travailler à la main des pièces individuelles: il s'agit des pièces les plus chères chez Hermès et des articles sur commande chez Louis Vuitton. Le constat est le même: il est très difficile de visiter des usines automatisées, lorsqu'elles existent, car ce n'est pas ce que les marques veulent que les clients retiennent.

Le luxe semble donc consister à concevoir et à fabriquer à la main des objets artisanaux beaux et artistiques que les consommateurs adoreront acheter, recevoir en cadeaux ou utiliser.

La troisième dimension est la dimension **internationale**. Lorsqu'un Canadien achète un objet de luxe français ou italien, il s'attend à ce que ce produit soit aussi hautement estimé par les consommateurs de luxe français, japonais, ou chinois, qu'il l'apprécie lui-même. Lorsqu'un français se promène à New York sur Madison Avenue ou dans la 57<sup>e</sup> rue, il enregistre mentalement les marques françaises possédant un magasin bien situé et il en tire une certaine fierté. Mais s'il ne voit aucune boutique Kenzo ou Givenchy, par exemple, il pourrait en déduire

que ces marques sont moins appréciées qu'auparavant à New York, et se mettre par conséquent lui-même à les déprécier.

Nous verrons plus loin qu'une grande partie du marché du luxe repose sur des consommateurs qui sont loin de leurs repères habituels et qui considèrent leur achat comme quelque chose de tout à fait spécial. C'est pourquoi, dans le secteur du luxe, il est quasiment impossible d'exister sans avoir une présence dans les grandes métropoles mondiales comme, par exemple, Paris, Milan, New York, Los Angeles, Tokyo, Hong Kong, Shanghai, Singapour, Londres, Genève ou Düsseldorf. Dans chacune de ces villes, les grandes marques essaient d'apparaître plus fortes et plus puissantes les unes que les autres, rendant la tâche difficile aux marques plus petites qui cherchent un emplacement pour s'installer dans les quartiers commerçants du centre où les marques de luxe se rassemblent.

Les marques de luxe se doivent donc d'avoir une présence et un profil internationaux, tout en conservant un caractère national bien discernable. Lorsqu'une femme coréenne entre, à Séoul, dans un magasin Gucci, elle s'attend à y trouver une atmosphère italienne, que ce soit en termes de couleurs, de musique ou d'environnement. Lorsqu'elle pénètre dans une boutique Saint Laurent, elle doit y trouver un subtil parfum de Paris.

Ainsi, les beaux objets, quasiment fabriqués à la main par des artistes et artisans talentueux, doivent être vus dans le monde entier avant que les clients n'acceptent d'entrer dans le jeu et les achètent, à l'étranger ou dans leur propre pays.

Voilà la vision du marché du luxe que nous développerons dans cet ouvrage. L'analyse sera parfois descriptive car nous voulons décrire en détail ce qui est particulier à ce secteur. Nous étudierons le statut de la marque et la manière dont elle doit être gérée dans cet environnement. Nous passerons ensuite à un processus plus normatif et expliquerons comment analyser la clientèle du luxe et comment traiter l'identité de la marque. Nous analyserons enfin les problèmes de communication et de distribution et suggérerons des approches permettant de faire en sorte que toutes les activités soient efficaces et conformes aux objectifs de la marque.

Le texte a été organisé de manière à pouvoir être lu linéairement du début à la fin, ou bien chapitre par chapitre, indépendamment.

Notre objectif est que le lecteur comprenne le potentiel qui est celui des marques dans le domaine du luxe, et la manière dont les entreprises de ce secteur doivent être gérées et dirigées au quotidien.

Sauf mention contraire, tous les tableaux et les chiffres sont soit de notre main, fondés sur nos propres études ou soit sur des données publiques qui sont toujours référencées.





# La notion de luxe

## Une définition problématique

Qu'est-ce que le luxe? De prime abord, il semble que l'on puisse répondre en termes simples, et faire la part entre ce qui relève du luxe et ce qui n'en relève pas. Mais on pressent, à la réflexion, que tout le monde ne sera pas d'accord sur ce partage: le luxe de l'un n'est pas forcément celui de l'autre.

La notion incorpore une dimension *esthétique* qui nous renvoie à une grande interrogation de la philosophie occidentale<sup>1</sup>: comment caractériser la notion de beau? Au xx<sup>e</sup> siècle, le philosophe Theodor W. Adorno<sup>2</sup> a exprimé le problème en ces termes: « On ne peut pas plus définir le concept de beau que renoncer à son concept. »

Nous pensons qu'il en va de même pour le luxe: sans vouloir le confondre avec le beau (il a ses enjeux propres), il se révèle, à l'examen, non moins insaisissable – et, peut-être, non moins indispensable.

Par conséquent, il est sans doute utopique de chercher une définition universelle du luxe. Mais cette réflexion attire notre attention sur un point important: *la définition du luxe a varié selon les époques.*

---

1. C'est une question que l'on trouve dans l'*Hippias Majeur*, de Platon, et qui a été longuement travaillée par Kant et par Hegel.

2. Theodor W. Adorno, *Aesthetische Theorie*, traduction de Marc Jimenez, Klincksieck, 1982.

### *Une notion fluctuante*

Ce que nous appelons communément « le luxe » n'a plus grand-chose à voir avec ce que recouvrait cette même expression voici seulement un siècle ; ou bien, un peu plus loin de nous, dans les années précédant la Révolution Industrielle.

Nous ne parlons pas ici des *objets* du luxe – il va de soi, par exemple, qu'un produit comme le savon, encore un véritable luxe au Moyen Âge, s'est largement démocratisé depuis lors, et qu'il a donc cessé d'être un luxe à nos yeux – ; nous parlons de la *signification* même du mot. Aujourd'hui, nous l'employons dans un sens très différent de l'usage qu'on en faisait, par exemple, au XVII<sup>e</sup> siècle. Sans doute connote-t-il pour nous des images à la fois positives et négatives ; mais la plupart des images négatives sont issues de son héritage historique, tandis que les acceptions valorisantes sont pour la plupart d'introduction récente.

Comme on va le voir, le terme a connu, notamment au cours des deux derniers siècles, des évolutions sémantiques importantes, qui reflètent la construction de notre société de consommation moderne. Ces transformations sont d'un grand intérêt pour notre sujet : elles ont eu des répercussions directes sur la segmentation progressive du marché mondial du luxe, et sur le positionnement actuel des marques revendiquant ce territoire.

### *Le paradoxe du luxe contemporain*

Le marché du luxe, aujourd'hui, repose sur un paradoxe. D'une part, le luxe opère, entre autres, comme distinction sociale : il est le signe d'une pratique réservée aux *happy few* – et donc, qui se soustrait à la masse. En même temps, le luxe contemporain est *porté par les marques*, et celles-ci restent liées à des logiques de volume de production et de distribution de produits. Comment, dès lors, produire de la distinction en série ? Tel est le dilemme qui se pose aux marques de luxe. Elles vont s'efforcer de le résoudre en ajustant leur *positionnement* à travers des stratégies innovantes de création, communication et distribution.

Le luxe moderne présente, en fait, un panorama étendu et très contrasté, même s'il ne nous apparaît pas forcément comme tel au premier regard. Pour le saisir, il est nécessaire de prendre du recul : et c'est le détour historique qui nous permet de l'appréhender.

## Chronique d'une évolution sémantique

«Luxe», c'est un mot-clé dont l'utilisation se fait toujours plus fréquente dans notre vie quotidienne. Nous le lisons de plus en plus souvent sur les affiches; nous l'employons de plus en plus souvent dans nos discours.

Il y a deux raisons à cette explosion: d'une part, de nombreuses marques ont jugé que ce positionnement ajoutait à leur compétitivité; d'autre part, une majorité de consommateurs ont développé une attitude positive vis-à-vis des produits, services ou expériences connotées par cette caractéristique.

Nous vivons donc dans un monde où le luxe règne – en bien ou en mal. Mais le mot lui-même ne date pas d'hier! Les définitions s'accumulent depuis des siècles. Depuis Platon, Épicure, Rousseau, Voltaire, jusqu'aux « leaders d'opinion » actuels, la production et l'utilisation de signes extérieurs de richesse a toujours interpellé les observateurs de leur temps.

Le mot «luxe», tel que nous l'entendons aujourd'hui, a hérité de cette accumulation de propositions, aux sens parfois contradictoires. Depuis une vingtaine d'années, l'accélération des définitions montre l'intérêt croissant de notre époque pour la question.

### *Un éparpillement moderne*

Pour mesurer ce foisonnement, remarquons le nombre croissant d'expressions qui, aujourd'hui, l'utilisent. Le terme a désormais besoin de compagnons de route, d'articles, de qualificatifs pour préciser ses significations.

Proposons quelques exemples modernes. Il y a le «luxe authentique», dont nous reparlerons. Les «luxe et grand luxe» comme l'annonce le grand designer automobile Battista Pininfarina sur une publicité de 1931 à propos des voitures qu'il carrosse et qu'il présente sur un piédestal; c'est une segmentation très intéressante, où se profile déjà l'idée d'une forme de luxe adaptée à toutes les bourses. Plus près de nous, Danielle Allères<sup>1</sup> extrapolait le bon sens de Pininfarina en suggérant de distinguer entre les «luxes accessibles, intermédiaires et inaccessibles». Le «yaourt de luxe» se répand en marketing agroalimentaire. On entend de plus en plus, dans le parler courant comme dans la publicité, l'expression «mon luxe» – qui n'est pas le tien et qui a le défaut (ou probablement l'avantage) de ne pas constituer un marché à lui seul. Le «luxe ostentatoire», ou «bling-bling», n'a

---

1. Danielle Allères, *Luxe, Stratégie, Marketing*, Economica, 1990.

jamais été si présent dans les médias. On évoque un « luxe traditionnel » qui s'oppose, bien sûr, au « nouveau luxe », et ainsi de suite. Les modes sociales ou même académiques nous apportent régulièrement leur lot d'expressions nouvelles sur le thème.

On peut déceler deux points communs dans cette diversité. Le premier, c'est qu'« à chacun son luxe » : la notion a cessé de marquer une frontière entre l'opulence et la gêne ; c'est aujourd'hui un signe qui doit se charger de compléments, d'attributs spécifiques, pour remplir sa fonction de distinction au sein d'un groupe humain quelconque. Cette capacité du luxe à segmenter indéfiniment ses marchés nous montre à quel point il a su se fondre, en se transformant, dans notre civilisation moderne de consommation de masse.

Le second point commun, c'est que ce luxe moderne apparaît chargé de connotations plutôt positives. Bien entendu, il a aussi ses excès, son indécence : mais que l'on puisse, aujourd'hui, parler du luxe *en bien* atteste déjà une évolution sémantique remarquable. Pour nous en rendre compte, il faut revenir à l'étymologie.

### *Étymologie et transformations*

Le mot provient du latin *luxus*, qui signifie : « pousser de travers, excès ». Sa racine est un ancien mot indo-européen, qui signifiait « se tordre ». Dans la même famille, nous trouvons « luxuriant » ou « luxation ». Bref, à l'origine, le terme désigne donc quelque chose de l'ordre de l'aberration : il est à peu près dépourvu de toute connotation positive.

*Le Trésor de la Langue française informatisé* nous propose un rapide survol de deux siècles d'utilisation :

- 1) 1607 « mode de vie caractérisé par de grandes dépenses pour faire montre d'élégance et de raffinement » (Crespin, *Thresor des trois lang. française, italienne et espagnole*, Coligny).
- 2) 1661 « caractère de ce qui est **coûteux, raffiné** » *vêtements de luxe* (Molière, *École des maris*, II, 6).
- 3) 1797 « objet, plaisir **coûteux et superflu** » (*La Pérouse, Voyage*).
- 4) 1801 « **quantité excessive** » *un luxe de végétation* (Crèvecoeur, *Voyage*).
- 5) 1802 « ce qui est **superflu, inutile** » (Bonald, *Législation primitive*).

Que voyons-nous dans cette évolution? Petit à petit, la notion d'excès coupable disparaît, tandis que gagne en force l'idée de distinction, de **raffinement**. À l'âge classique, le luxe est déjà lourd d'ambiguïtés : parlant de la toilette féminine, La Fontaine associe les « instruments du luxe » à tout « ce qui contribue non seulement à la propreté, mais à la délicatesse ». . . Ce qui ne l'empêche pas de condamner, en moraliste, « ces femmes qui ont trouvé le secret de devenir vieilles à vingt ans, et de paraître jeunes à soixante »<sup>1</sup>. Vers la même époque, le grammairien Pierre Nicole voudrait bien que les Grands, par leur exemple, nous dissuadent de ces travers que sont « le luxe, le blasphème, les débauches, le jeu, le libertinage »<sup>2</sup>. . . En somme, le luxe connote déjà le raffinement, mais il reste moralement suspect.

À l'aube de la Révolution Industrielle, monte en puissance la connotation de **superflu** – ce qui n'est pas motivé par une logique économique et utilitaire. Le sens a d'abord valeur de condamnation. Il trouvera un écho plus nuancé avec l'avènement de la consommation de masse et de la civilisation des loisirs. Le superflu n'est pas la débauche : il échappe à la sphère utilitaire, mais il peut aussi marquer la promotion d'une certaine qualité de vie.

Quant à l'aspect du **prix**, il apparaît très tôt et reste pratiquement inchangé au fil des années : le luxe est quelque chose qui se paye.

Si l'on s'intéresse, maintenant, aux définitions données par le même dictionnaire pour les emplois actuels, on voit comment les sens du luxe se nuancent : aux aspects d'origine viennent s'en ajouter d'autres, qui le font entrer dans l'expérience commune (les « petits luxes »), tout en affirmant la notion d'un plaisir sans complexe (le luxe innocent)<sup>3</sup>:

1) Pratique sociale caractérisée par des dépenses **somptuaires**, la recherche de **commodités coûteuses** ou de biens **raffinés et superflus**, souvent par goût du **faste** ou désir **d'ostentation**. [..]

2) *De luxe*, loc. adj. Qui est d'une très **grande qualité, raffiné et coûteux**. Synon. partiel *luxueux*. *Article, objet, produit de luxe, de grand luxe, de demi-luxe; train de luxe, animal de luxe*. [..]

3) Qualifie une chose, un comportement **précieux** par la **jouissance** qu'il procure. La brosse à dents me joue encore des tours et aussi le tube de pâte dentifrice qui éclate toujours par la culasse. Il faut sacrifier ces petits luxes à ce grand luxe qu'est le temps (Morand, *Homme pressé*, 1941).

1. Jean de La Fontaine, *Les Amours de Psyché et de Cupidon*, 1669.

2. Pierre Nicole, *De l'Éducation du Prince*, 1670.

3. C'est nous qui soulignons certains termes en les mettant en gras dans la citation.

4) Qualifie une chose, un comportement **précieux par sa rareté** et parfois par le fait qu'il est **dépourvu de fonction utilitaire**. Les nouvelles formes de société qui s'ébauchent aujourd'hui ne font pas de l'existence du luxe intellectuel une de leurs conditions essentielles. L'inutile ne peut ni ne doit, sans doute, les intéresser (Valéry, *Regards sur monde act.*, 1931).

5) Se donner, se payer, s'offrir le luxe de + subst. + verbe. Se permettre **le plaisir exceptionnel, gratuit, audacieux** de quelque chose ou de faire quelque chose. N'oubliez pas que je suis vieux, Ferdinand, je pourrais me payer le luxe de m'en foutre moi de l'avenir! Cela me serait permis! Mais à vous! (Céline, *Voyage*, 1932).

Les aventures du mot reflètent celles de la notion. Elles montrent que le luxe s'est imposé d'abord comme une expérience *licite* – une pratique de distinction – et puis, quand tout le monde a voulu se distinguer de tout le monde, comme une expérience *commune*. De l'excès ou déviation botanique étymologique, le sens originel s'étend aux objets inutiles, superflus, coûteux ou en quantité excessive. Les sens précédents restent présents, mais ils évoluent pour inclure la rareté. Le sens attaché à l'objet coûteux, précieux, rare, va bientôt s'appliquer aux modes de vie de leurs possédants et bientôt signifier richesse, ostentation et donc pouvoir.

Avec l'émergence de la « marque postmoderne » – c'est-à-dire l'apparition de marques communiquant dans le registre du luxe en proposant des imaginaires associés à des modes de vie luxueux, *sans nécessairement offrir des objets chers et certainement pas rares*, vont s'ajouter des significations nouvelles, qui viennent se superposer aux précédentes.

Ainsi apparaissent au niveau des objets des aspects de traitement esthétiques comme le *design* et la créativité. Au niveau social, le luxe s'enrichit de valeurs de séduction et d'élitisme, non étrangères aux valeurs de pouvoir et de prestige. La dernière addition des valences du luxe est **l'hédonisme**, caractéristique de notre époque de consommation postmoderne.

### *L'avènement du luxe intermédiaire*

Cette transformation de sens se fonde sur une révolution sociologique contemporaine, conséquence directe de la massification de la production et surtout, de la **montée en puissance des marques**: *l'avènement du luxe intermédiaire*.

Les modes de vie véritablement luxueux sont présents, plus que jamais, dans toute la communication moderne: mais ils ne forment plus qu'une composante de l'équation. En relais, les marques de luxe intermédiaire offrent d'innombrables

possibilités aux classes moyennes de participer symboliquement, partiellement ou virtuellement à ce monde.

L'échiquier global du luxe se distribue donc à deux niveaux, sinon davantage : d'un côté, le « luxe véritable » – celui que peu de gens peuvent se permettre – accroît son emprise sur les marchés. La croissance du nombre des consommateurs nantis (notamment au niveau des BRICS<sup>1</sup>), conjuguée à une offre plus grande – les investissements dans ce secteur, qui promet depuis plusieurs décennies des retours sur investissement supérieurs à ceux des marques ordinaires –, ont conduit à une visibilité forte des modes de vie luxueux. La presse et les médias en général, y contribuent activement, en exposant la vie des « riches et célèbres ».

D'un autre côté, les **marques de luxe intermédiaire**, en appliquant leurs logiques de volume de production et de communication, assurent la *démocratisation du luxe*. Elles multiplient les occasions, pour les consommateurs des classes moyennes, d'être en contact avec les mondes possibles qu'elles offrent. Quoi de plus naturel que d'aspirer à des signes de reconnaissance sociale, de réussite, de confort et de prestige ?

Cette démocratisation est omniprésente. Nervesa, marque italienne de prêt-à-porter masculin, n'hésite pas à promouvoir du *low-cost prestige* ; la société américaine Bijoux Ternier, à interpeller le chaland avec ses panneaux *Luxury at € 12* dans les boutiques d'aéroport.

Le symbole ultime de cette démocratisation pourrait bien être l'attention récente qu'ont portée au **football** – sport populaire, anti-élitiste par excellence – certaines marques beaucoup plus significatives que Ternier ou Nervesa. Le coup d'envoi avait été donné en 1998 à Paris, où Yves Saint Laurent présenta un défilé de ses modèles historiques à la cérémonie d'ouverture de la Coupe du Monde au Stade de France. Lors de la Coupe du Monde 2010, en Afrique du Sud, Louis Vuitton présenta une campagne publicitaire où les champions Pelé, Maradona et Zidane s'affrontaient au baby-foot. Parmigiani, l'horloger suisse, se veut « l'horloger officiel de l'Olympique de Marseille ». Son concurrent Hublot sponsorise l'Olympique Lyonnais, le Real Madrid, Arsenal et Le Bayern de Munich. Il était surtout le chronométrier officiel de la Coupe du Monde de la FIFA au Brésil en 2014. Non seulement Hublot présente un chronographe spécifique (Big Bang Unico Chrono Bi-Rétrograde), conçu spécialement pour l'événement, mais surtout un nouveau panneau d'arbitre. Cet instrument, redessiné en s'inspirant directement du design original du chronographe, est utilisé par le quatrième

---

1. Utilisé en référence aux pays émergents que sont le Brésil, la Russie, l'Inde, l'Afrique du Sud et la Chine.

arbitre afin de signaler les changements de joueurs et indiquer le temps additionnel et il bénéficie donc d'une exposition privilégiée.

**Les marques sont le principal facteur des transformations récentes de la notion de luxe.** L'essayiste Dana Thomas<sup>1</sup> fait remonter ce basculement des notions d'exclusivité, de qualité et de tradition à celles d'accessibilité et d'esthétique aux années 1960, avec l'avènement d'une génération de jeunes consommateurs soucieux de briser les barrières sociales. C'est néanmoins dans les années 1990 que se consolide l'élargissement des connotations modernes du terme « luxe », en même temps que s'épanouit la marque postmoderne, avec son cortège de représentations et ses propositions de mondes possibles.

Nous voyons en tout cas que la notion peut se targuer d'une riche histoire, ainsi que d'une actualité qui n'a jamais été plus diverse ni foisonnante.

Mais si nous avons vu *comment* le luxe s'est transformé, il reste, en essence, difficile à circonscrire. Ses définitions sont essentiellement subjectives : elles reflètent les trajectoires professionnelle, sociale et culturelle de leurs auteurs. Selon que l'on est économiste, gérant de marque, philosophe, sociologue, psychologue ou consommateur, les regards et les dimensions que l'on retiendra seront évidemment différents.

Pour autant, cette prolifération de représentations n'est pas dénuée de sens : dans la façon dont elle s'organise, elle a des choses à nous apprendre sur l'économie globale du luxe.

## Classification des définitions existantes

Dépassons les aspects tangibles d'un objet « de luxe » et envisageons le phénomène dans son ensemble : production, marketing, communication... Disons que le luxe est un *discours* par exemple, l'affirmation d'un certain mode de vie. On peut ainsi établir une distinction entre l'émission et la perception des discours.

Avec cette grille de lecture, on s'aperçoit que dans leur diversité, les définitions ou analyses actuelles du luxe peuvent s'inscrire dans deux grandes catégories : celles relatives à la fourniture de produits ou de services ; et celles liées aux implications psychologiques et sociales de ces produits ou services – en d'autres termes, les perceptions qu'en ont leurs consommateurs.

---

1. Dana Thomas, *Deluxe: How Luxury lost its Luster*, Penguin, 2008.



D'un côté, nous trouvons donc des définitions relatives à la *production* du luxe et de l'autre, des définitions relatives à sa *perception* (voir figure 1.1). Ou bien encore en termes économiques, d'un côté les logiques de l'offre et de l'autre d'utilité.

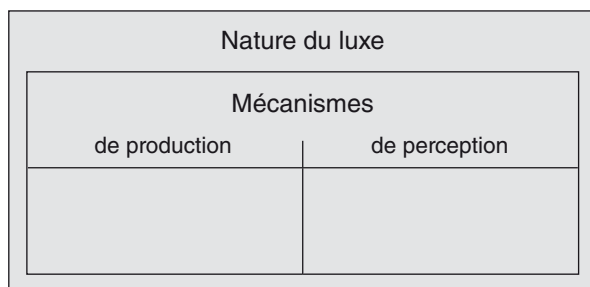


Figure 1.1 – Schéma d'analyse des définitions de la notion de luxe

### *Approches perceptives*

Écartons provisoirement les discours des consommateurs eux-mêmes: ceux-ci ont beaucoup de choses à nous dire sur le luxe, comme nous le verrons plus tard. Prenons le cas des sociologues et des psychologues qui s'intéressent naturellement à la «résonance» du luxe dans la population – et se situent, de ce fait, du côté des mécanismes de perception.

Pour certains auteurs, comme Pierre Bourdieu<sup>1</sup>, acheter une marque de luxe est un moyen d'affirmer une position sociale: le luxe se définit chez lui essentiellement par sa dimension de communication sociale. On trouve dans ce groupe l'économiste américain Thorstein Veblen<sup>2</sup> et son concept de *conspicuous waste* (prodigalité ostentatoire). Selon Veblen, «mettre en relief sa consommation d'articles de prix, c'est une méthode d'honorabilité pour l'homme de loisir». L'approche est voisine chez Jean Baudrillard<sup>3</sup> pour lequel nos objets, tiraillés entre leur valeur d'usage et leur valeur d'échange, «sont pris dans le compromis fondamental d'avoir à signifier, c'est-à-dire à conférer le sens social...» Dans la même veine, Gilles Lipovetsky<sup>4</sup> écrit: «Le luxe apparaît comme ce qui perpétue une forme de pensée mythique au cœur même des cultures marchandes désacralisées.»

1. Pierre Bourdieu, *La distinction et Critique sociale du jugement*, Minuit, 1979.  
 2. Thorstein Veblen, *The Theory of the Leisure Class*, The MacMillan Company, 1899.  
 3. Jean Baudrillard, *Pour une critique de l'économie du signe*, Gallimard, 1972.  
 4. Gilles Lipovetsky, Elyette Roux, *Le luxe éternel*, Gallimard, 2003.

En d'autres termes, dans une société de commerce où tout se mesure et s'achète, le luxe réintroduirait une forme de distinction presque « magique », et non strictement comptable, entre les individus.

Les économistes qui ont réfléchi au phénomène du luxe se sont surtout attachés à intégrer la question de sa valorisation dans un modèle macroéconomique global. Cela les place, eux aussi, du côté des mécanismes de perception. Il en va ainsi des théories sur l'élasticité de la demande des produits de luxe (Veblen, par exemple), considérée comme positive et supérieure à 1 – ce qui signifie que la demande, paradoxalement, augmentera quand le prix augmentera. C'est évidemment la valeur symbolique du produit de luxe – son effet distinctif – qui est en cause.

### *Approches productives*

Venons-en à l'autre catégorie : les discours tournés vers les mécanismes de production du luxe. Nous y trouvons surtout les responsables opérationnels et les gérants qui se préoccupent du fonctionnement de leur marque et des conditions permettant d'engendrer « l'effet de luxe ». Ceux-là ont besoin eux aussi de définitions, mais elles seront plus pragmatiques.

Prenons le cas de Patrizio Bertelli, le président de Prada : ce dernier définit le luxe par une convergence entre la création et l'intuition. On peut citer aussi le comité Colbert, association regroupant 75 maisons de luxe françaises, qui insiste sur l'alliance entre tradition et modernité, savoir-faire et création, rayonnement international et culture de l'excellence.

Pour ces approches, ce qui fonde le luxe, ce n'est pas tant sa « résonance » sociale qu'un ensemble de qualités incorporées dans la production de l'objet ou du service : qualité des matériaux, savoir-faire technique, audace et talent créatif, dont la pérennité est assurée par la transmission de valeurs immatérielles – tradition, exigence artisanale, recherche de la perfection.

Un peu plus loin de nous, la grande styliste Coco Chanel se contentait de le définir comme étant le contraire de la vulgarité : une façon d'éluder la question, qui renvoie davantage aux mécanismes de perception, mais qui nous montre *a contrario* combien le discours des acteurs du luxe s'est approfondi dans le monde postmoderne.

Nous avons déjà deux univers de représentations nettement distincts, dont les enjeux s'écartent, voire s'opposent. Mais il est possible d'affiner cette classification.

*Le social et l'individuel*

Du côté des psychologues et sociologues tournés vers les perceptions du luxe, l'intérêt vise d'abord notre attachement paradoxal à des objets, en apparence, « inutiles » : quelles sont, demandent ces auteurs, les raisons cachées du luxe ?

L'approche perceptive permet de mettre au jour deux types de mobiles qui ne se recouvrent pas tout à fait : on peut consommer le luxe dans un souci (peut-être inconscient) d'affichage ; ou bien dans une optique plus personnelle, simplement pour « se faire plaisir ».

Cette dimension paraît souvent négligée par le discours sociologique, mais on ne peut pas la réduire à la précédente. C'est une dimension plus privée, une dimension de confort et d'**hédonisme individuel**, celle que souligne, par exemple, Jean-Paul Sartre dans *L'Être et le Néant* (1943), quand il écrit : « Le luxe ne désigne pas une qualité de l'objet possédé, mais une qualité de la possession. »

On peut concevoir, par exemple, que j'achète un savon de luxe « parce que je le vau**x** bien », pour m'identifier à la célébrité qui en fait la réclame – bref, dans un souci de représentation sociale. Mais je l'achète aussi parce qu'il *sent bon*, et que sa mousse est plus onctueuse que celle du savon sans marque. Ces qualités-là, je n'ai pas besoin de les montrer à quiconque pour en jouir. Le savon sert aussi mon hédonisme : il me fait plaisir, à moi seul. Et si je ne suis plus convaincu qu'il sent « meilleur » que les autres, je cesserais probablement de l'acheter, tout prestigieux soit-il.

Reste que le plaisir qui naît de la consommation du luxe vient aussi des « histoires » qu'il permet de se raconter. Le luxe nous fait rêver, et l'on peut aussi rêver seul. Comment savoir si mon savon sent « objectivement » meilleur – ou bien si c'est la publicité, la référence à telle vedette, qui m'en ont convaincu ? En ce sens, la représentation sociale n'est jamais loin de l'expérience privée. Ce que souligne Jean Baudrillard<sup>1</sup> en écrivant : « Le privé et le social ne sont exclusifs l'un de l'autre que dans l'imagination quotidienne. »

Sans démentir cette analyse, on peut se demander s'il n'y a pas, chez les sociologues du luxe, un certain travers moraliste qui les incite à évacuer la question de l'hédonisme. L'expérience sociale prend souvent le pas, chez eux, sur le « pur plaisir » – ou bien, si l'on veut, sur les qualités intrinsèques du produit. Ces qualités demeurent pourtant – les consommateurs en conviendront – constitutives de l'expérience... Pour en entendre parler, il faudra nous tourner vers le second univers de représentations.

1. Jean Baudrillard, *Pour une critique de l'économie du signe*, Gallimard, 1972.

## *La marque et ses manifestations*

Les discours concernant les mécanismes de production du luxe caractérisent, nous l'avons dit, le point de vue des responsables opérationnels. Ils apparaissent découpés par le **phénomène de la marque**. Celle-ci introduit une dimension seconde et cruciale dans l'approche productive du luxe. La marque est, pour le gérant, une problématique à part entière, qui ne peut se confondre avec celle du produit lui-même.

Par exemple, on attend d'un foulard Hermès une qualité, le résultat d'un savoir-faire qui se reconnaissent à l'œil ou au toucher, et qui sont les attributs incontournables des foulards Hermès. Mais on en attend autre chose : un supplément plus incorporel, une idée, un prestige que l'on appellera... « Hermès » – en tant que marque, en tant qu'identité de marque.

Il existe une sorte d'au-delà du produit concret, qui est la marque, et que le produit se doit de manifester *sans surtout la trahir*. Or le produit – et c'est en cela que la problématique s'enrichit – n'en est qu'une des manifestations possibles. Une publicité, une vitrine, une initiative de mécénat sont d'autres formes de manifestations, non moins essentielles pour la défense de cette identité.

On peut donc distinguer, dans la logique du responsable, deux dimensions : d'une part, celle d'une *éthique de marque*, qui touche à son « identité propre », à sa représentation idéale, à son héritage historique ou à ses valeurs ; et d'autre part, celle d'une *esthétique de marque*, qui touche à **ses manifestations concrètes et actuelles, soit toutes les interfaces imaginables** entre la marque et ses consommateurs. Ces derniers vont extrapoler, au-delà du produit concret, toutes sortes de représentations qui participeront à *l'expérience sensible* de la marque. L'émergence des « marques style de vie » nous apprend que cette expérience peut se distribuer, au-delà des produits, dans d'autres domaines, tels que la communication, les espaces ou les comportements (voir chapitre 7 sur la création).

La vigilance du gestionnaire s'exerce dans les deux domaines à la fois. Les discours « productifs » s'efforçant de caractériser la notion de luxe peuvent aussi bien concerner *l'éthique* de la marque – son identité – que *l'esthétique* de ses manifestations. Comme nous aurons l'occasion de le voir, une bonne gestion impose en fait une étroite adéquation entre ces deux facettes de la marque, afin de produire du sens.

Une fois notre classification précisée, nous pouvons y repérer les définitions des auteurs que nous avons cités jusqu'à présent (voir figure 1.2).

Nature du luxe	
Mécanismes	
de production	de perception
<b>Marque</b> Comité Colbert	<b>Social</b> Veblen Bourdieu Coco Chanel Baudrillard Lipovetsky
<b>Manifestations</b> Bertelli Molière La Fontaine	<b>Personnel</b> Sartre Céline Allères

Figure 1.2 – Positionnement de certains auteurs sur le schéma d’analyse des définitions de la notion de luxe

Il ne reste qu’à « boucler la boucle », en revenant à l’histoire sémantique du terme « luxe » esquissée un peu plus haut, et en inscrivant dans notre schéma analytique les significations que nous avons rencontrées (figure 1.3).

Nature du luxe	
<i>Étymologie : Excès, déviation.</i>	
Mécanismes	
de production	de perception
<b>Marque</b>	<b>Social</b> <i>Mode de vie dispendieux</i> <i>Pouvoir</i> Faste Ostentation Richesse
<b>Puissance</b>	<b>Statut</b> <b>Séduction</b> <b>Élitisme</b>
<b>Manifestations</b> <i>Coûteux</i> Somptueux, qualité <i>Superflu</i> Précieux, rare <i>Inutile</i> <b>Design</b> <i>Quantité</i> <b>Créativité</b> <i>excessive</i> <b>Excellence</b>	<b>Personnel</b> <i>Raffinement</i> <i>Éléance</i> Plaisir exceptionnel, gratuit Audace <b>Hédonisme</b>

Mots en italique : définitions historiques.  
Mots en maigre : définitions modernes.  
Mots en gras : définitions post-modernes.

Figure 1.3 – Évolution sémantique historique des définitions de la notion de luxe

Cela nous rend mieux perceptible les transformations de la notion. On voit se regrouper un certain nombre de valeurs modernes ou postmodernes (renvoyant aux marques « style de vie ») qui caractérisent le luxe *contemporain* : élitisme, hédonisme, créativité esthétique, séduction... On note que ces acceptions se concentrent surtout sur les perceptions sociales du luxe et sur les connotations positives de ses manifestations : c'est un témoignage de l'importance sociale croissante de la consommation de luxe, notamment à travers le luxe intermédiaire ; mais cela reflète aussi la montée en puissance des **marques** comme ses véhicules principaux – sans aucun doute le phénomène majeur et structurant de ce nouveau marché.

## Les valeurs du luxe

À présent que le luxe a imposé ses résonances positives dans le monde contemporain, que nous en disent les consommateurs eux-mêmes ? Quelles sont les valeurs qu'ils retiennent en premier lieu ?

### *Les trois échelles*

Pour répondre, on peut se tourner vers une étude très pertinente, conduite par Barnier, Falcy et Valette-Florence auprès d'un échantillon de plus de 500 personnes en France<sup>1</sup>. Elle permet de synthétiser les valeurs actuelles associées au luxe par les consommateurs. Cette enquête offre l'intérêt de comparer, aujourd'hui, trois types indépendants d'échelles de valeur qui avaient permis, dans des travaux reconnus, d'explorer la perception du luxe par les consommateurs : l'échelle de Kapferer<sup>2</sup>, celle de Vigneron et Johnson<sup>3</sup> et enfin, celle de Dubois *et al.*<sup>4</sup>

Leur confrontation conduit à des considérations intéressantes. La convergence statistique des trois modèles met en lumière quatre grands types de valeurs, que nous classons par ordre d'intensité. On peut y reconnaître quatre

---

1. <http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/2008>.

2. « Why are we seduced by Luxury brands », *Journal of Brand Management*, vol. 6, No 1, 44-49.

3. « A review and a conceptual framework of prestige-seeking consumer behaviour », *Academy of Marketing Science Review*, vol. 3, No 1.

4. « Consumer rapport to Luxury: Analyzing Complex and Ambivalent Attitudes », *Consumer Research Working paper*, No 736 HEC, France.