

Luxe : patrimoine ou capital de marque ?

Marie-Claude Sicard

On mise beaucoup, dans l'univers du luxe en particulier, sur la notion de « patrimoine de marque ». L'expression s'est répandue en marketing en même temps que celle de « capital de marque », au début des années 90¹, peu après que les financiers aient commencé à prendre conscience des profits énormes qu'ils pouvaient retirer des marques, et que la Bourse commence à s'en mêler.

Toutes les marques, aujourd'hui, utilisent à peu près indifféremment l'une ou l'autre formule. Mais les marques de luxe ont une nette préférence pour « patrimoine » : le mot est plus noble, et convient mieux à l'idéologie aristocratique que ces marques continuent à entretenir avec soin – alors même que beaucoup d'entre elles sont nées au XIX^e, et d'origine bourgeoise². Pour la même raison, elles préfèrent parler de leurs « clients » que de leurs « consommateurs ». Ces dédoublements de langage sont très révélateurs de l'ambiguïté fondamentale des marques de luxe européennes, et spécialement françaises, qui regardent d'un côté sur le modèle de la société de cour³, de l'autre sur celui de l'entreprise moderne telle qu'elle s'est développée à partir du XIX^e⁴.

« Patrimoine » et « capital » sont-ils vraiment interchangeables ? Ou bien les nuances qui les séparent entraînent-elles des différences dans la gestion des marques de luxe ?

Une préférence significative

Si les marques de luxe préfèrent parler de « patrimoine » de marque, c'est que le mot se rattache à l'idée de lignée (il désigne les

biens du *pater familias*), donc de famille, et d'héritage. « Patrimoine » apparaît d'ailleurs plus tôt, en français, que « capital », utilisé tel que nous le connaissons à partir du XVI^e siècle. Cependant, la chose existait avant le mot : l'histoire, ou en tout cas l'esprit du capitalisme sont plus anciens qu'on ne le croit habituellement, puisque les spécialistes les font remonter au XI^e siècle⁵.

La principale différence entre les deux mots n'est donc pas historique, mais vient essentiellement du fait que « patrimoine » suppose une filiation, donc un lignage, tandis que « capital » relève plus clairement du vocabulaire commercial et financier. L'un se reçoit, l'autre peut se créer de toutes pièces. Le premier est davantage du côté de la transmission, si possible à l'identique et sur le long terme ; le second, du côté de l'accumulation, mais aussi bien de la dissipation, l'une comme l'autre pouvant être très rapides.

Prenons le premier. Dire qu'on dispose d'un « patrimoine de marque » dans le luxe, cela revient à revendiquer d'anciens et authentiques quartiers de noblesse. C'est aussi pouvoir transmettre ce patrimoine de génération en génération, comme c'est le cas pour le joaillier Mellerio dit Meller, dont la discrétion n'empêche pas le prestige, et qui appartient à la même famille depuis le XVI^e siècle.

Cependant, Mellerio est une exception. La règle est tout autre. Il y a des patrimoines qu'on peut à peine appeler ainsi, car ils s'éteignent avec leur créateur. D'autres qu'on oublie, ou qu'on fabrique de toutes pièces ; ou qui revivent, trois petits tours, et puis s'en vont. Autrement dit, détenir un « patrimoine », même dans le luxe, ne suffit pas à assurer la pérennité d'une marque, encore moins son succès. Car la question est de savoir ce qui, dans un patrimoine, peut ou non se transmettre.

De quel héritage parle-t-on ?

La noblesse a longtemps été héréditaire, avant de pouvoir s'acheter. Elle était l'apanage de ceux qui faisaient preuve de

courage, d'honneur, de loyauté. On pensait que ces valeurs morales se transmettaient par le sang. Malheureusement, même au moment le plus glorieux du système aristocratique – en France, sous le règne de Louis XIV – cette transmission pouvait se tarir, comme le montre, dans le *Don Juan* de Molière, le rappel courroucé de Don Luis à son fils (« Apprenez que la vertu est le premier titre de noblesse »).

Au cœur de la notion de « patrimoine », dans l'idéologie aristocratique, il y a donc *d'abord* des valeurs immatérielles. Existente-elles dans les marques de luxe ? A-t-on des exemples de « Maisons » qui auraient maintenu, au fil des ans, l'équivalent de cette « vertu » dont parlait Don Luis ? Oui, bien sûr : ce sont les marques qui peuvent se prévaloir, encore aujourd'hui, de chercher l'excellence et de viser la perfection dans leur métier, en tout cas dans leur cœur de métier : la haute joaillerie pour Harry Winston, la maroquinerie pour Hermès, la couture chez Valentino.

Derrière cette ambition transcendante, il y a aussi un savoir-faire très spécifique et patiemment enseigné à des générations d'artisans triés sur le volet : la broderie pour Jesurum à Venise ou Lesage à Paris, le travail de la vigne et l'art des assemblages dans le champagne, la gravure sur cristal chez Waterford ou Lalique. Il faut des années pour apprendre à choisir une belle peausserie, ou à travailler un tissu dans le biais. Il faut aussi des dispositions naturelles, du goût, un œil sûr, une bonne « main », comme on dit. Des qualités qui ne s'achètent pas, des apprentissages longs et coûteux. Enfin, il y a l'histoire de la marque, la richesse de ses archives, l'étendue de son influence, ses capacités d'innovation technique, les brevets qu'elle détient, les exclusivités qu'elle propose.

Cependant, le problème se pose de l'utilisation de ce patrimoine immatériel. Une marque de luxe d'inspiration aristocratique ne s'en vantera pas. Son seul nom suffit, pense-t-elle : il contient tout son passé, toutes ses qualités, et il serait vulgaire de les étaler. Voilà pourquoi tant de publicités du luxe sont paradoxalement pauvres : on n'y

voit qu'un sac, une montre, parfois juste un visage ou une silhouette, et un nom. Mais ce « code » peut être imité avec la plus grande facilité par des marques de très grande diffusion, qui ne s'en privent d'ailleurs pas, surtout dans la mode. Dès lors, la logique de marque, qui repose sur la différenciation, ne s'étend pas jusqu'à la communication publicitaire, et l'image s'en trouve brouillée ou affaiblie, surtout aux yeux des clients potentiels, jeunes, ou peu familiers avec l'univers du luxe.

Du patrimoine au capital

Raisonner en termes de « capital de marque » conduit à de tout autres conséquences : un capital doit fructifier, rapporter, dégager des bénéfices, des profits. Ce qu'il a d'immatériel, il faut le rendre visible, et monnayable. Sinon, il ne sert à rien : péché majeur aux yeux de la bourgeoisie d'affaires, fondatrice de la plupart des marques de luxe européennes.

L'histoire, par exemple, n'est un capital que si l'on s'en sert – pour créer un musée de la marque (Christofle, Saint Laurent), ou un lieu représentatif à la fois de son passé et de son inscription dans le présent, comme chez Baccarat. Elle peut servir aussi de réservoir à idées – ou mieux encore, à motifs déclinables, comme le mors chez Gucci, passé des chaussures aux sacs. Elle sert enfin de justification : dans le luxe, même les Modernes doivent parfois jouer les Anciens. Ralph Lauren a construit sa marque sur « l'aristocratie » de la Nouvelle-Angleterre, telle qu'elle est décrite par la littérature américaine depuis les romans d'Henry James jusqu'au *Great Gatsby* de Scott Fitzgerald. À peine plus vieille de vingt ans, la marque Dior a eu bien du mal à justifier une parenté quelconque entre Galliano et Christian Dior, mais s'est tout de même livrée à cet exercice obligé. Elle y est parvenue en détournant une improbable influence surréaliste qu'aurait connue le couturier dans les années 20-30⁶ ; alors même qu'il ouvrit ses salons en empruntant très littéralement au style Louis XVI, et que ses premières créations fai-

saient penser à une résurgence épurée du XVIII^e⁷. La couture surréaliste, on la trouve chez Elsa Schiaparelli, non chez Christian Dior.

Mais la gestion d'un capital de marque conduit parfois à retoucher l'histoire pour qu'elle puisse apparaître comme le fil conducteur d'une stratégie toujours renouvelée à partir de ses « racines », opération indispensable dans un univers où même les ruptures doivent se justifier par la continuité, c'est-à-dire la transmission des valeurs, au premier rang desquelles figure la créativité.

Or le talent créatif ne se transmet pas. Heureusement, on peut l'acheter, et le présenter sous le bon angle : celui de l'artiste, par exemple, figure favorite des marques de luxe, surtout quand elle reprend le mythe romantique de l'art fauteur de trouble. Le public reste perplexe devant les créations du nouveau styliste maison ? Rien de plus facile que de lui répondre : il suffit d'un syllogisme. Les artistes sont des incompris, or Untel est incompris, donc Untel est un artiste. Reste simplement à le faire savoir, à grand renfort de défilés, de relations presse et de relations publiques.

De même, le savoir-faire artisanal ou l'ambition d'exceller ne sautent pas immédiatement aux yeux : le « patrimoine », ici, n'est pas convertible en profit. Hermès peut faire visiter – au compte-goutte – ses ateliers, d'autres ne le peuvent pas. Le patrimoine se cache, le capital se montre. C'est à l'intérieur du produit qu'on voit si un sac ou une veste ont été très bien faits. C'est à l'extérieur que s'affichent les logos, les initiales, les signes distinctifs. On sacrifiera donc, dans la mesure du raisonnable, ce qui ne se voit pas à ce qui se voit, et qui seul peut se vendre à grande échelle, et au prix fort. Mais alors, on sort du luxe ? Oui et non. On est, comme le dit B. Arnault⁸, dans *l'industrie* du luxe. S'il y a suffisamment de gens de par le monde pour estimer que le sac Saddle, chez Dior, est un objet de luxe, il n'y a rien à leur opposer. Dior y perd peut-être une clientèle de connaisseurs, mais il en gagne une autre, plus nombreuse

et plus jeune. Il n'est pas sûr que le patrimoine de marque y acquière grand chose, mais le capital de la marque, lui, s'en trouve nettement mieux, à tous les sens du terme. Dernière qualité qui ne s'hérite pas : le sens des affaires. Mais celle-là aussi, on peut l'acheter, donc la faire entrer dans le capital. Le fondateur de Gucci possédait ce sens des affaires. Ses héritiers ne l'avaient pas. Leurs successeurs – De Sole, Tom Ford – l'ont eu au centuple. Il existait, avant eux, un certain « patrimoine de marque », qui somnolait sur ses lauriers. Ils y ont puisé quelques pépites (le bambou), mais ont surtout reconstitué un authentique « capital de marque ». Pour combien de temps ? L'avenir le dira. Mais l'arrivée à la tête du groupe d'un nouveau patron venu d'Unilever est le pendant du recrutement d'anciens proctériens chez LVMH : dans les deux cas, on a bel et bien affaire à des stratégies industrielles appliquées à des marques de luxe, ce qui veut dire exploitation intensive et extensive du « capital » de chaque marque, et derrière elles, du capital – tout court – du groupe tout entier.

Deux mots, un seul esprit

Un capital s'accumule, se dilapide, se reconstitue beaucoup plus vite qu'un patrimoine, précisément parce qu'il n'est fait que d'actifs financiers, comptables, comptabilisables. C'est pourquoi il convient si bien au marketing, discipline issue de la gestion comptable⁹, et plus à l'aise dans le court terme que dans le long terme. La notion de « capital de marque », mobile à souhait, lui va donc comme un gant.

Mais le marketing est-il toujours à même de bien gérer un « patrimoine de marque » ? C'est moins sûr. Evidemment, il n'existait pas du temps de Worth ou de Poiret, ce qui explique peut-être pourquoi le patrimoine créé *ex nibilo* par le génie de ces deux couturiers ne leur a pas survécu. Cependant, bien d'autres marques nées à la même époque existent encore aujourd'hui (pensons, au hasard, à Chaumet, Tiffany ou Shiseido) ; et d'autre part, quand le marke-

ting existe, comme c'est le cas de nos jours, il pourrait s'appliquer à des marques pourvues d'un beau patrimoine, comme Lanvin, Caron, Daum, Nina Ricci, Patou, Rochas, pour ne citer que quelques exemples français. Or qu'en fait-il ? Pas grand-chose. Ces marques, autrefois glorieuses, ont aujourd'hui « la crête fort rabattue », comme aurait dit Robert Merle.

Dès lors, de trois choses l'une : ou bien la possession d'un « patrimoine de marque » n'est une condition ni nécessaire ni suffisante *en soi* pour s'imposer sur le marché du luxe ; ou bien le marketing du luxe ne sait pas ou ne peut pas le gérer ; ou encore il ne se sert de cette expression que parce qu'elle est actuellement à la mode, et d'autant plus abondamment qu'elle flatte le fantasme nobiliaire des dirigeants des maisons de luxe, dont la pratique professionnelle est en réalité tout entière tournée vers le profit, dans la plus pure tradition de la bourgeoisie d'affaires. Fantasme nobiliaire d'un côté, pratiques capitalistiques de l'autre. Va-t-on en conclure que le luxe européen est schizophrène ? Pas du tout, mais il est profondément bourgeois, c'est-à-dire – entre autres – doté d'une puissance d'assimilation inépuisable¹⁰, qui lui permet de combiner valeurs d'hier et contraintes d'aujourd'hui, respect du passé et recours au modernisme, imaginaire du « patrimoine » et rendement du « capital » – et ce, pour les marques de luxe comme pour les autres.

Marie-Claude Sicard,
Professeur au CELSA

1. D. Aaker, *Managing Brand Equity*, Free Press, 1991 ; voir aussi le séminaire IREP : *Le Capital de marque*, 1992.
2. Voir *Luxe, mensonge et marketing*, M.-C. Sicard, Village Mondial, 2003.
3. N. Elias, *La société de cour*, Calmann-Lévy, 1974.
4. Actes du Colloque « *Le luxe en France du siècle des Lumières à nos jours* », 1999.
5. R. Volpi, *Mille ans de révolutions économiques*, L'Harmattan, 2002.
6. S. Marchand, *Les guerres du luxe*, Fayard, 2001.
7. M.-F. Pochna, *Dior*, Editions Assouline, 1996.
8. *La passion créative*, Plon, 2000.
9. F. Cochoy, *Une histoire du marketing*, La Découverte, 1999.
10. J. Ellul, *Métamorphoses du bourgeois*, Calmann-Lévy, 1967.