

Responsabilité et profits : de quel temple le luxe s'est-il fait le gardien ?

Selvane Mohandas du Ménéil

Une donne inédite

« Faire du ciel le plus bel endroit de la terre » : le slogan d'Air France dévoilé en 1999 illustre alors toute l'ambition du projet d'entreprise de la compagnie aérienne nationale. Il ne s'agissait plus d'évoquer un simple moyen de transport aux promesses claires et fixées – « La ponctualité est notre meilleure publicité¹ » –, ou encore plus simplifiée, de l'action même du déplacement – « L'Art du Voyage² », « Demandez-nous le monde³ » –, mais plutôt d'envisager l'univers sous un nouvel angle, voire de considérer un nouveau mode de vie. La marque, pourtant parfaitement évocatrice de son offre, ne se suffisait plus à elle-même pour « accrocher » le client.

Un autre nom pourtant lumineux, et qui plus est en position de monopole jusqu'en 2007, EDF, illustre encore plus le propos : « Nous vous devons plus que la lumière », évoquant ainsi une relation émotionnelle avec un client-partenaire plutôt qu'un client-payeur, et même « Donner au monde l'énergie d'être meilleur », se positionnant

ainsi en interlocuteur de référence pour améliorer le monde qui nous entoure, en toute simplicité. Le slogan le plus récent, « Changer l'énergie ensemble⁴ », reprend à la fois l'idée du partenariat et de l'ambition quasi-messianique d'un monde différent, transformé et meilleur, grâce aux moyens engagés par l'entreprise et le soutien moral et financier du client final.

Dans ces deux cas, il s'agit de marques qui ont une fonction et un rôle clairs et affichés au sein même de leur raison sociale, mais qui ne se contentent plus de vendre simplement un produit ou un service – « Air France transporte tout, partout⁵ » – comme dans les années cinquante, de proposer l'évasion à un client en quête d'affirmation et de réussite et confronté à la pression sociale comme dans les années quatre-vingt, ou encore de ré-enchanter un client désabusé par le système consumériste comme c'était encore il n'y a pas si longtemps le credo de marques inquiètes. Il s'agit tout simplement, si l'on s'en tient au sens des mots, de proposer une nouvelle vision du monde plutôt que de le ré-enchanter : l'individu n'est plus client, il devient un partenaire, au centre des préoccupations du projet d'entreprise, et co-auteur des efforts que fera la marque pour changer le monde, en échange de sa soumission totale comme le montrent les obligations faites aux passagers Flying Blue⁶ pour conserver leur statut ou une simple lecture des Conditions Générales de Vente concernant EDF.

La marque devient de fait une communauté d'intérêts créée artificiellement, et met à disposition des moyens, notamment des droits et des devoirs, permettant à ce nouveau client-acteur du changement de devenir responsable de la mutation de sa propre consommation, de sa propre vie. Dans un contexte mondialisé rendant obsolètes les clivages nationaux, il est dès lors tentant de parler de quasi « citoyenneté de marque » façonnant l'identité du client.

Il est édifiant par exemple d'observer sur les forums d'Internet la virulence des échanges entre pro-Mac et pro-PC, ou même d'écouter les trésors d'argumentations déployés par le client fidélisé de telle ou telle compagnie aérienne pour en prouver la supériorité. On se retrouve tout à fait dans la défense émotionnelle d'un projet qui tient à cœur et auquel on participe, et non plus dans la comparaison rationnelle des avantages et défauts d'une simple marque. Avec le recul historique, il est séduisant d'y voir là les prémices du monde 2.0, où le client contribue à sa propre consommation, ce que les sites de médias sociaux sur Internet (Facebook, Twitter, Google) vont par la suite théoriser et améliorer. Mais au-delà de cette vision, dans un monde désabusé, sans croyance et où la confiance en les institutions s'effrite, ne peut-on pas extrapoler la notion de « citoyenneté de marque » et y voir également une composante politique ? Après tout, rien n'empêche les marques d'y injecter un contenu idéologique. La lecture des desseins grandioses que les marques affichent – faire du ciel le plus bel endroit de la terre, donner au monde l'énergie d'être meilleur – laissent penser à un pseudo-programme politique, ambitieux et poétique, auquel on adhère de façon volontaire, en devenant membre de la communauté de facto de la marque⁷.

Mise en situation du luxe

Examinons à présent l'industrie du luxe, qui, par définition, possède toutes les composantes pour rassembler autour d'une même vision, qu'elle soit historique, qualitative ou émotionnelle, un groupe de clients convaincus qui va, en retour, participer au projet et à sa légende, que ce soit à travers le port d'une robe haute couture il y a cinquante ans, une commande spéciale il y a dix ans ou une interaction sur Internet aujourd'hui. La notion de « citoyenneté de

marque » n'y est pas neuve : il y a vingt ans, on « se » définissait Lamborghini ou Ferrari, aujourd'hui, on interagit dans un rapport presque intime avec sa marque favorite (et peu importe que l'on soit client réel ou pas). Le cas de Burberry est à ce titre éclairant, avec ses trois millions de fans sur Facebook atteints en novembre 2010⁸, au point que sa redéfinition par la vice-présidente de Facebook EMEA – « Burberry n'est aujourd'hui plus une maison de mode mais une entreprise de médias florissante » – illustre la capacité de la marque à générer du contenu pour fidéliser le client devenu à la fois spectateur et acteur, grâce aux outils à disposition sur Facebook⁹.

Le luxe fait rêver, et pour en acquérir un produit, de nombreux sacrifices sont possibles. Mais au-delà de l'hédonisme, du plaisir individuel, de l'esthétisme ou de la jouissance, peut-on voir dans cette « citoyenneté de marque rêvée » une composante de discours politique ? Et au-delà de la simple dimension du produit, les marques de luxe sont-elles prêtes à adopter une posture politique publique dépassant la recherche du profit ? Quels en sont les enjeux ? Est-ce fondamental pour le devenir de l'industrie ? Quelles en sont les conséquences pour l'Europe ?

La notion de « citoyenneté de marque », qui n'est donc pas inconnue pour les marques de luxe, se retrouve aujourd'hui dans le *Luxury Lifestyle*, qui représente la dernière évolution du secteur.

La consommation ostentatoire de luxe avait traditionnellement pour objectif de refléter un statut social, véritable message aux spectateurs de cette ostentation¹⁰. En achetant une berline de luxe, l'acheteur affirmait au propriétaire d'une voiture familiale qu'il n'avait pas besoin d'une consommation strictement adaptée à ses besoins. Cependant, cette consommation à vocation répétitive de luxe, associée à la hausse du pouvoir d'achat continue depuis la seconde

guerre mondiale, a eu pour effet de finalement distordre la représentation que l'on pouvait se faire du monde. D'exceptionnel, le luxe est devenu normal, et a fini par se vivre, plutôt que d'être l'ornement de la vie. Patrick Bateman¹¹ a fait de son existence, initialement une vie hédoniste agrémentée d'objets rares et coûteux, un enfer rythmé par la possession et l'énumération sans fin des marques de luxe composant son univers, condition *sine qua non* de son bonheur, indépendamment de la nature des produits concernés.

Ce luxe, devenu « à vivre », est évidemment une aubaine pour les marques, qui ont pu ainsi multiplier de façon exponentielle leurs ventes : l'industrie réalise des profits faramineux cette année¹² et fait figure de poule aux œufs d'or, imperméable à toutes les crises, s'en nourrissant même, au regard de l'impressionnante croissance des sociétés concernées, totalement décorrélés de l'environnement macroéconomique. Ces bénéfices se font à travers une expansion tous azimuts, que cela soit via le produit – en élargissant les gammes –, via la clientèle – en s'adressant à une base de clients potentiels chaque fois plus large, plus sensible à la marque elle-même qu'à la qualité intrinsèque du produit –, ou via une expansion géographique – qui permet aujourd'hui d'avoir accès relativement facilement aux marques, quel que soit l'emplacement. La rentabilisation maximum des maisons est la priorité non cachée des grands groupes, qui dégagent des taux de croissance vertigineux, tout en banalisant les marques qui deviennent, d'anciennes ambassadrices de l'« art de vivre à l'Européenne », de simples logos ou étiquettes sur des biens qu'il s'agit d'accumuler, ou de remplacer le plus vite possible en fonction de saisons et de tendances que le système a mis lui-même en place pour renouveler en permanence la tendance¹³.

L'ensemble des acteurs est engagé chaque

fois plus profondément dans cette voie, encouragé par des résultats économiques et l'adhésion totale d'une clientèle aspirant au bonheur matériel. C'est pourtant d'une citoyenneté de marque vide de sens dont il s'agit : le luxe fédère, mais autour du néant, le luxe convainc, mais de rien. En effet, il ne peut se réduire à un *Luxury Lifestyle* creux, simple possession simple de biens rares et coûteux. Selon Vincent Bastien et Jean-Noël Kapferer, « le luxe est basé sur l'hédonisme et l'esthétisme, et non sur une surconsommation conduisant à la saturation et au dégoût ; le domaine du luxe est l'être, pour soi et pour les autres, et non l'avoir »¹⁴. Résumer le luxe par la surconsommation de produits chers en évacue donc tout ce qui en fait la spécificité et ses différences par rapport à tout autre type de produit¹⁵.

On peut de plus se demander ce que l'avenir réserve à des marques finalement peu différenciées aujourd'hui autrement que par leur histoire, accessibles à tous et partout, dont l'unique caractéristique n'est plus qu'un « positionnement » prix élevé et non pas un message, quel qu'il soit¹⁶. Les résultats économiques sont là, alors est-ce réellement important de se préoccuper de cette absence d'engagement ou de prise de position ? Il n'est peut-être pas inutile à ce stade de rappeler que le luxe possède, historiquement, de par le pouvoir qu'il expose et confère, une composante politique importante.

Elle a commencé par se matérialiser sous la forme d'exposition brute de la force et de la capacité financière ou temporelle à concentrer de très importantes ressources dans un but non militaire ou stratégique. La statue d'Athéna de Phidias, inaugurée au Parthénon en 438, haute de 12 mètres et entièrement recouverte de marbre et de plus de 1 000 kg d'or, le montre parfaitement : une telle dépense somptuaire ne faisait qu'affirmer la capacité de la Cité à mobiliser

des ressources précieuses, une démonstration de pouvoir inutile. D'ailleurs, la statue faisait office de coffre-fort, l'or pouvant en être retiré à tout moment. Ce pouvoir inutile n'avait pas que des intérêts géostratégiques, mais également des fonctions de régulation sociale intérieure. Les Chinois l'ont montré dès l'an 1364 en introduisant les céramiques signées, seulement réservées à l'usage impérial, sous peine de mort. L'inaccessibilité du Luxe – aujourd'hui à travers le prix de ses produits mais alors via le système des accréditations par les différents pouvoirs en place – avait donc également des fonctions politiques, ce que Louis XIII avait bien compris en apprivoisant l'ensemble des nobles français à travers la création de la Cour et de ses usages raffinés, mais ruineux et addictifs. Colbert, en développant les manufactures et les fabriques de luxe, a apporté une nouvelle composante : le luxe n'était plus seulement un élément de politique passive (c'est-à-dire permettant une affirmation, sans action précise), mais pouvait aussi servir des desseins plus grands, en l'occurrence le financement de l'armement de la France et sa politique étrangère. D'ailleurs, cette composante diplomatique a été bien comprise par Napoléon, et plus récemment, par de Gaulle. A travers le paquebot France, ou l'avion Concorde, et de leurs finitions et services très luxueux (de nombreux artisans et fournisseurs étant impliqués, au-delà du simple prix de la prestation), c'était la capacité de la France à incarner une troisième voie qui était affirmée vis-à-vis des Etats-Unis et de l'URSS, en sus de son indépendance économique.

La question de la responsabilité du luxe

Aujourd'hui, force est de constater que les grandes marques du secteur prennent évidemment soin de ne pas prendre position, pour éviter tout malentendu, et leur impli-

cation dans le tissu social devient de moins en moins évidente ou visible. Cette stratégie est certes extrêmement rémunératrice, mais elle reste loin d'être sécurisante concernant l'avenir même du secteur du luxe. En s'adressant à un client chaque fois moins convaincu de la spécificité de sa consommation, en lui vendant un produit chaque fois moins particulier, et chaque fois plus accessible, l'industrie met en jeu ses caractéristiques uniques.

En effet, que peut-on entendre par luxe aujourd'hui, entendu en tant qu'idée, et non pas en tant qu'industrie ? Une qualité, un savoir-faire, mais aussi des valeurs de générosité, d'humanité, d'hédonisme et une vraie culture de la part du client pour apprécier l'objet, en comprendre le prix, en percevoir la spécificité. Autant d'éléments qui sont communicables, et qui font également partie, forcément, de la culture européenne. Il est donc possible de voir aujourd'hui dans le luxe une composante du *soft power* européen, et à ce titre, d'imaginer qu'il soit possible d'y injecter du contenu. La machine à rêve d'Hollywood, sur un autre registre, en est le meilleur exemple pour les Etats-Unis.

A un moment où le déclin de l'Europe est affirmé, visible et tangible, qu'elle perd confiance en elle alors que l'Asie s'affirme et que les Etats-Unis, même mis à mal, n'ont aucune intention de se résigner, le luxe peut permettre au bloc politique de transmettre un message culturel et volontariste, au-delà de la simple promotion d'un *way of life* qui n'est qu'une illustration de la « muséisation » du continent et en tous cas de l'Italie et de Paris, ne s'appliquant même plus à la plupart de ses propres citoyens. Bien sûr, le luxe ne doit pas être vu comme arme diplomatique offensive, mais tout au moins comme un rempart permettant de protéger la spécificité européenne en termes culturels et de savoir-faire.

Est-ce rentable d'adopter de telles positions ?

Un engagement clair en faveur du savoir-faire national et continental est-il compatible avec des résultats financiers à l'aune des profits réalisés dans le secteur ?

La responsabilisation des quelques maisons s'y pliant ne semble pas obérer les bénéfices possibles, puisqu'elles connaissent la même embellie que les marques adeptes d'une *realpolitik* économique. Hermès et Chanel en sont le meilleur exemple, à travers leurs fabrications exclusivement françaises pour les produits concernés, dont le prêt-à-porter et les articles en cuir, mais aussi leur défense du savoir-faire via des participations dans des structures pas forcément rentables mais illustrant et préservant les technologies nécessaires au Luxe. Bruno Pavlovsky, P-DG de la mode chez Chanel, est clair sur ses intentions : « Nous avons voulu pérenniser et fixer en France les savoir-faire de ces métiers indispensables au luxe. Sans investissements et faute de successeurs, ils risquaient de disparaître »¹⁷. Hermès, de son côté, actionnaire, entre autres, de Puiforcat, Cristalleries de Saint Louis, Perrin & Fils, Bucol, annonce dans son rapport de résultats du premier semestre 2011, que « la stratégie à long terme, basée sur la maîtrise des savoir-faire (...) restera d'actualité. Le thème de l'année 2011 (...) met l'accent sur l'excellence et l'authenticité de ses savoir-faire artisanaux qui constituent le socle sur lequel la maison a bâti son succès et son avenir ». Le message est clair, en ce qui concerne Hermès et Chanel : le savoir-faire européen n'est pas négociable. C'est également vrai pour la maison Van Cleef & Arpels, dont la production reste en France pour un savoir-faire lui permettant de réaliser 80 % de son chiffre d'affaires sur les commandes spéciales, plutôt que sur les productions en série comme la logique économique moderne le voudrait. D'ailleurs, la maison investit constamment en Recherche et Développement, pour conserver une

avance technologique sur l'ensemble de ses concurrents et proposer ainsi en permanence des produits exceptionnels. On parle donc ici de préservation du savoir-faire, au prix probablement de marges mécaniquement moins intéressantes que celles des produits fabriqués à l'étranger, même si cette information est évidemment invérifiable. Quid de l'éducation, de la culture nécessaire ? Le luxe n'est pas seulement question de savoir-faire, il doit aussi se mériter, que ce soit en termes de compréhension ou d'accessibilité du produit. A l'heure où quasiment toutes les marques sont disponibles chez des revendeurs situés dans les villes les plus reculées d'Europe de l'Est ou d'Asie, sans mentionner évidemment Internet, certaines maisons font le choix de l'inaccessibilité. Hermès, Chanel, encore une fois, en sont de très bons exemples, en n'ayant pas de distribution Wholesale¹⁸ ou en ne produisant pas suffisamment pour répondre à la demande. Goyard peut également être mentionnée : la maison a préféré attendre de longues années pour ouvrir sa boutique de Mount Street à Londres en 2009, plutôt que de répondre aux appels du pied de Harrods, courtisé pourtant par toutes les marques de luxe, ce qui aurait probablement permis à la petite maison de s'agrandir plus rapidement. Mais plutôt que la croissance économique à tout prix, la famille propriétaire de la maison a préféré privilégier son goût et son choix pour une boutique précise, patiemment attendue. Ici, la limitation des ventes, malgré des besoins naturels de croissance, répond à une vision presque idéologique et antithétique de la pensée dominante actuelle : le luxe n'est pas pour tout le monde.

Une crise du monopole européen ?

Alors, la posture du savoir-faire localisé et de l'exigence représente-t-elle un chant du cygne, ou une vision nostalgique d'un passé

glorieux ? Après tout, comme Christian Blanckaert le reconnaît¹⁹, « la thèse selon laquelle le luxe appartient aux Français et aux Italiens est vraie aujourd'hui, mais c'est une thèse qui s'effrite désormais (...). Le monde du luxe est en train de perdre ses frontières ». Pourquoi s'arc-bouter sur une position héritée du passé ? Les quelques maisons citées ci-dessus, Hermès, Chanel, Van Cleef & Arpels, Goyard, ne semblent pourtant pas se complaire dans une vision passiviste des choses, au contraire : leur compétitivité et esprit d'innovation sont bien réels.

Mais les affaires sont les affaires, et cela s'applique à l'industrie de luxe également : réduire les coûts de production permet de gagner plus. Ce précepte est en partie responsable de la disparition totale du secteur de la chaussure de luxe en France, qui en était pourtant le premier producteur mondial jusque dans les années 1970. Comme le rappelait le CEO de Oscar de la Renta, Alex Bolen, en 2010 : « *Ultimately we have to sell stuff, this is not an art project* »²⁰. L'évolution du luxe décrite plus haut, menée tambour battant par les grands groupes, est à l'opposé de la sauvegarde culturelle ou de l'affirmation d'une des dernières supériorités technologiques du continent²¹. Cela impliquerait une responsabilisation des maisons, que toutes ne sont pas prêtes à accepter, à l'instar de Prada ou Burberry qui délocalisent pour des questions de coût uniquement, respectivement en Turquie pour la maroquinerie de Prada et en Chine pour les polos de la marque britannique²². D'ailleurs, les bénéfices réalisés assurent au luxe français un soutien de la part des institutions spécialisées, comme le Comité Colbert : lorsque, questionné sur le sujet douloureux des délocalisations dans le luxe, il rétorque que personne ne demande à Renault où sont fabriquées ses voitures, et qu'il dit croire plus volontiers à un « made in Dior » plutôt qu'un made in France²³.

Des enjeux pourtant loin d'être négligeables

La banalisation des grandes marques de luxe et la perte de leur spécificité dans l'imaginaire du client – ou du moins, telle qu'elle est envisagée en France – comme conséquence de cette propagation du *Luxury lifestyle* est à craindre. Rappelons que les marques de luxe sont moins des marques de chiffres, que des marques d'image²⁴, pour preuve le volume total de l'industrie, de 164 milliards d'euros en 2008, soit l'équivalent des ventes de Toyota²⁵. Le processus de banalisation est déjà à l'œuvre sur les marchés émergents, où l'on voit bien que la perception des marques est parfois à l'opposé de ce qu'elles sont réellement. Faut-il rappeler également que le luxe n'a pas de slogan ? En l'absence de contenu culturel et de stratégie claire hors rentabilité, le risque est grand de brouiller à jamais les repères des consommateurs. Bien entendu, on nous répète que le luxe est sorti indemne de sa crise morale, que nous ne sommes plus dans un luxe tape-à-l'œil, consommateur. Comment le croire, à un moment où la croissance est portée par les marchés émergents, avec des logiques de consommation différente et statutaire, et par les achats des excursionnistes du luxe, eux aussi portés par des motivations statutaires²⁶ ? Les ventes du luxe se font, désormais, majoritairement auprès des classes moyennes plutôt que des « super-riches »²⁷. Piloté par le business, et non plus par la marque, le luxe se perd lui-même dans la diffusion massive d'objets, alors que cette industrie a pour vocation de susciter l'adhésion, et par là-même, de prendre le risque de susciter également le rejet, et non pas de se diffuser tous azimuts. C'est d'ailleurs la seule industrie légitime à pouvoir adopter ce type de comportement, si toutefois elle reste fidèle à ses propres valeurs.

On peut également s'opposer au type de position adoptée par le Comité Colbert

lorsque les délocalisations de production sont balayées d'un revers de la main, au titre du pouvoir de la marque. Outre le fait qu'une marque banalisée (ou, pour tenter un néologisme, « commoditisée ») sera forcément appauvrie et moins puissante, la création pure n'est en aucun cas un avantage compétitif. Il serait d'une part fat de penser que les puissances émergentes ne seront jamais capables de concurrencer les designers occidentaux, et aveugle de penser que cela ne se fera que dans un avenir incertain. Par ailleurs, la création utilisée comme avantage compétitif est totalement soumise à la menace de la copie. Seuls le savoir-faire et la technique sont des remparts contre la copie pure. Comment préserver cet avantage s'il s'évapore du continent faute de commandes ou du fait d'une pression toujours plus constante des maisons sur les fournisseurs pour réduire les prix, dans l'espoir d'obtenir des coûts proches de ce que permettrait une délocalisation, mais en bénéficiant du magique « Made in » ? Le parallèle qu'il est possible de faire concernant la marque Shang Xia en Chine est d'ailleurs éclairant : Hermès a décidé de créer une marque de toutes pièces, se basant sur l'artisanat Chinois, et s'adressant aux Chinois²⁸. Il semble clair que l'ancrage du savoir-faire et de la technique soit fondamental, alors pourquoi continuer les transferts de production pour les marques européennes, qui leur permettent de produire à bas coûts des produits diluant leur message et leur essence même ?

Il apparait, s'il était encore nécessaire de le démontrer, que le luxe est un des éléments du *soft power* européen, qui à ce titre devrait véhiculer les valeurs dont le continent se fait le champion²⁹.

D'autres secteurs cherchent à fédérer leurs communautés de « citoyens de marques » via des slogans ou une vision du monde ambitieux, comme le groupe industriel Dyson, qui prône une croissance saine et

durable en recherchant la responsabilité individuelle et l'efficacité collective plus que la rentabilité et l'obsolescence programmée³⁰. Mais le luxe, lui, suit une voie diamétralement opposée et en évacue tout élément perturbateur, dans la crainte de manquer des ventes, et, partant, ne suscite plus l'élévation ni l'aspiration autre que matérielle³¹. Il est à ce titre parlant et curieux que ni Hermès ni Chanel ne communiquent réellement sur leurs initiatives de sauvegarde du savoir-faire européen.

On pourrait donc raisonnablement espérer que les entreprises européennes du luxe assument plus de responsabilité collective tant en ce qui concerne les valeurs qu'elles promeuvent, qui pourraient être plus offensives et supportrices de leur territoire d'origine, que leur impact économique direct dans leur tissu social³².

Certes, ces espoirs sont exigeants. Dans le cas contraire, ce qui semble être la tendance aujourd'hui, l'industrie du luxe perdra alors toutes ses spécificités, pour devenir similaire aux autres secteurs d'activité, ce qui serait inédit dans l'histoire du luxe. Et qui donnerait alors toutes les chances aux pays émergents de re-créeer eux-mêmes de nouvelles marques de légende après avoir épuisé les marques existantes³³, faisant perdre encore un peu plus d'âme et de pouvoir à l'Europe.

Le luxe européen sera alors devenu une industrie comme les autres.

Selvane Mohandas du Ménil
Diplômé d'HEC et de l'IFM

1. Slogan d'Air France, 1985.

2. Slogan d'Air France, 1988.

3. Slogan d'Air France, 1992.

4. Slogan d'EDF, 2009. Les slogans d'EDF suivent depuis longtemps le même schéma éducatif, responsabilisant et émotionnel : «L'avenir est un choix de tous les jours», «Nous sommes l'énergie de ce monde, nous sommes fiers d'être la vôtre», «Notre énergie sera toujours à vos côtés».

5. Slogan d'Air France, 1952.
6. Le programme de fidélisation d'Air France.
7. Certes, il s'agit là d'une extrapolation ambitieuse et exigeante, les départements marketing des grandes marques prenant toujours soin d'extirper de leurs productions intellectuelles toute référence cachée, potentiellement une menace sur la réputation de la marque, en effaçant toute prise de position pouvant être interprétée comme compromettante par un quelconque groupe social, jusqu'à l'absurde et le sans saveur. Ne resterait donc plus que la dimension poétique, libre de tout engagement réel et sérieux de la part de la marque, ce qui est probablement dommageable d'un point de vue économique et philosophique à un moment de perte de confiance généralisée dans tous les systèmes de valeurs existants. L'équation est d'ailleurs simple : mieux vaut vendre beaucoup de produits sans engagement et sans sous-entendu à la multitude, plutôt que de convaincre, d'embrigader presque, sur des ventes restreintes mais auprès de consommateurs bien plus engagés donc fidèles. Et qu'importe si, sur le long terme, la deuxième solution est bien plus rationnelle (mais requiert plus de courage).
8. <http://www.enmodeluxe.com/burberry-premiere-marque-de-luxe-a-reunir-3-millions-de-fans-facebook/>
9. La citation complète de Joanna Shields, VP Facebook EMEA, détaille le processus : « Burberry produit son propre contenu original, en fait Burberry n'est aujourd'hui plus uniquement une maison de mode mais une entreprise de médias florissante. Burberry est à présent la marque de mode la plus largement suivie sur Facebook. C'est un succès, car Burberry crée non seulement de beaux vêtements mais la marque comprend aussi l'importance d'avoir un réel intérêt envers la communauté et sait utiliser le média social pour s'engager envers elle et divertir ses consommateurs. Lorsqu'il s'agit de faire découvrir à ses fans un nouveau groupe indie sur sa page Facebook ou de célébrer ses clients les plus stylés sur son site Art of the Trench, Burberry construit une marque qui ne se contente pas de diffuser un film ou une publicité sur internet mais qui crée et propose de nouvelles expériences média aux internautes. »
10. Thorstein Veblen, *Théorie de la classe de loisirs*, 1899.
11. Héros emblématique de *American Psycho*, Bret Easton Ellis, 1991.
12. Hermès a annoncé le 31 août 2011 des bénéfices en hausse de 49,5 %, pour Salvatore Ferragamo la hausse se situe à +32,4 %, et +25 % pour LVMH.
13. Ouvrage *Deluxe, How Luxury Lost Its Luster*, de Dana Thomas, Penguin Books, 2007, jette une lumière particulièrement crue sur la manière dont les marques de luxe ont mis en place un système de vis sans fin pour maintenir la demande. Ce système a fini par détruire la créativité des marques, soumises sans cesse à un besoin de multiplication des collections pour fournir la rentabilité exigée par les investissements effectués.
14. Vincent Bastien et Jean-Noël Kapferer, *Luxe Oblige*, Eyrolles, 2010.
15. Pour ceux qui douteraient de la spécificité absolue de cette industrie, l'ouvrage de Vincent Bastien et Jean-

Noël Kapferer, *Luxe Oblige*, Eyrolles, 2010, s'attache à démontrer la particularité des entreprises et marques de luxe et l'impossibilité de les comparer à d'autres secteurs, encore moins de les piloter selon des techniques venant d'autres industries.

16. L'exemple de l'industrie du parfum est à ce titre parlant : en 20 ans, sous la pression conjuguée des producteurs, qui se sont concentrés via des systèmes de licences accordés à des groupes dont les décideurs interchangeables ont appliqué des techniques marketing éprouvées mais niant les spécificités naturelles des marques de luxe, et des distributeurs, qui ont mis en place une stratégie de distribution massive pour profiter d'économies d'échelles sur leurs achats et coûts d'exploitation, le parfum en tant que produit a perdu toute dimension de rêve pour ne plus être qu'une *commodity* ++, un objet qui sent bon plutôt qu'un élément aspirational s'adressant à un client éduqué à minima et recherchant une aspérité ou un coup de cœur, et non un produit calibré. L'omniprésence et la globalisation des parfums ont aplani leur inaccessibilité, et partant, leurs spécificités. Et qu'importe si c'est justement l'essence de la parfumerie. C'est d'ailleurs ce qui explique le renouveau de la parfumerie de luxe aujourd'hui, que ce soit chez Serge Lutens, l'Artisan Parfumeur, Frédéric Malle, Histoires de Parfums, ou Jo Malone.

17. « Chanel : l'art du beau geste », *Paris Match*, le 17 janvier 2011 : depuis 2002, la griffe a racheté sept ateliers spécialisés, du chapelier Michel au parurier floral Guillet, du brodeur Lesage au plumassier Lemarié.

18. Forme de distribution consistant à vendre la marchandise à des revendeurs. Cette stratégie permet d'étendre son réseau et de générer des revenus sans investissements lourds, en contrepartie d'un manque de contrôle sur le processus de vente.

19. « Le luxe bouleversé... et bouleversant », Rana Andraos, *Economie* (Liban), 8 juillet 2010.

20. « Luxury Sector to See Niche Deals », *Reuters*, 3 juin 2010.

21. Est-il besoin de mentionner que l'évolution technologique militaire, ferroviaire ou nucléaire de beaucoup de pays émergents a été favorisée par les transferts de technologie accordés dans l'espoir d'obtenir un gain immédiat important, tout en occultant le fait que la démarche créait de nouveaux concurrents ? On pourra se référer à un document intéressant concernant Areva et la Chine sur la page suivante : http://www.medefparis.fr/areva_chine.php. Comment ne pas penser non plus aux mégacontrats nucléaires signés par les Coréens en 2009 avec Abu Dhabi, alors que la France figure parmi les pays les plus avancés en matière de technologie nucléaire civile ? D'ailleurs, Yves-Michel Riols et Nicolas Reynaud, dans leur article « Comment les Etats ont liquidé leur capital crédibilité », *L'Expansion*, septembre 2011, sont implacables : « Ne pas hésiter à faire ce que font sans complexe les Chinois ou les Américains : défendre ses industries stratégiques et exiger la symétrie dans l'ouverture des marchés. L'Europe est, par exemple, le seul continent du monde où le secteur des télécoms, pilier

des nouvelles technologies, est entièrement ouvert à la concurrence, sans obligation de réciprocité ».

22. « Les géants du luxe assument leurs délocalisations », *Le Monde*, Nicole Vulser, 15 octobre 2009.

23. *Ibid.*

24. « Les marques françaises sauvées par le luxe », *La Tribune*, 21 septembre 2009.

25. « Les codes secrets des griffes du luxe », *Capital* hors série, octobre 2009.

26. « Le salut du luxe est dans ses réseaux », Sophie Bouhier, *Journal du Textile*.

27. « Les codes secrets des griffes du luxe », *Capital* hors série, octobre 2009.

28. « Comment le luxe fait recette », Rita Mazzoli, *La Tribune*, 31 mai 2010.

29. Qui, il est vrai, restent à définir.

30. « Le design durable : pour une croissance saine et durable », James Dyson, *Le Monde*, 1 septembre 2011.

31. C'est probablement la raison pour laquelle on observe de plus en plus d'initiatives isolées de lancements de maisons s'adressant non plus à des consommateurs mais à des amateurs, à l'exemple du projet de Francis Kurdjian, parfumeur renommé qui tente une aventure solo, ou Pagani Zonda, qui ne produit que 30 véhicules par an.

32. Certaines marques se vantent de créer 250 emplois en France (« Le luxe repart de nouveau », Sid-Ali Chikh, *Fashion Daily News*, 2010) quand l'ensemble de leurs semelles de souliers sont produits en Inde (« Le haut de gamme européen toujours dans la course », Sophie Bouhier, *La Tribune*, 22 novembre 2010).

33. La ruée vers l'or a déjà commencé : les chinois ont acquis les stylos Omas, des vignobles bordelais, les coréens financent la marque de maroquinerie Louis XIV. « Demain, le luxe 100 % chinois ? », Sophie Lecluse, *La Tribune*, 7 juillet 2010.