

ALEXANDRE DE SAINTE MARIE

Luxe & Marque

**Identité, stratégie,
perspectives**

DUNOD

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} 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

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).



© Dunod, 2015

5 rue Laromiguière, 75005 Paris
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-072258-7

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° 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.

Sommaire

Introduction	1
CHAPITRE 1 ■ Luxe et mode, luxe et art : des relations passionnées	7
Luxe et mode.....	8
<i>Il était une fois la haute couture : Charles Frederick Worth</i>	8
<i>La haute couture au firmament</i>	10
<i>Une haute couture devenue symbolique</i>	11
<i>L'irruption de la mode dans le luxe moderne</i>	11
<i>Je t'aime moi non plus</i>	12
Luxe et art	14
<i>Luxe moderne : une authentique passion</i>	15
<i>Luxe contemporain : un faisceau d'intérêts</i>	16
<i>Le luxe influence l'art contemporain</i>	18
<i>L'artiste en danger</i>	19
<i>Luxe et art contemporain : indissociables ?</i>	19
<i>Les risques de l'hybridation</i>	20
<i>L'unicité du luxe</i>	23
CHAPITRE 2 ■ Les nouvelles expressions du luxe	27
Le polaroid 2014 du marché.....	28
<i>Le jeu des cinq familles</i>	28
<i>1995 - 2014 : 20 ans de croissance ininterrompue</i>	30
<i>Les cartes et les territoires</i>	31
<i>Le touriste roi</i>	34
Luxe moderne : le luxe pour autrui	35
<i>Les 4 périodes du luxe moderne</i>	35
2008-2009 : la rupture.....	40
<i>Un environnement inédit</i>	40
Luxe contemporain : le luxe pour soi.....	46
<i>Le règne du « capitalisme artiste »</i>	46
<i>Une relation au luxe refondée</i>	47
<i>Une nouvelle liberté de jugement</i>	50

CHAPITRE 3 ■ Mondialisation du marché et révolution Internet.....	53
La culture du luxe en Asie	53
<i>L'impératif social de réussite</i>	54
<i>Un « devoir de luxe »</i>	54
Inde : les frontières fermées	55
<i>Le luxe, un art de vivre</i>	56
<i>La déception</i>	56
Chine : la dernière fête de l'Empire ?	57
<i>« Mieux vaut pleurer dans une BMW que rire sur un vélo »</i>	58
<i>Une clientèle diversifiée</i>	59
<i>Des comportements d'expert</i>	63
<i>S'adapter à l'Empire du Milieu</i>	66
Japon : un Samouraï apaisé	67
<i>Le laboratoire du luxe de demain</i>	67
<i>Séduire les « millennials »</i>	69
États-Unis : l'avenir économique du luxe	69
<i>Une très récente prise de conscience</i>	70
<i>La révolution des grands magasins</i>	71
<i>Les « smart shoppers » au pouvoir</i>	73
Luxe 2.0 : Commerce.....	74
<i>Les enjeux commerciaux d'Internet</i>	74
<i>Le e-commerce aux États-Unis</i>	76
Luxe 2.0 : Contenu éditorial et communauté.....	77
<i>Les beaux jours de la publicité presse</i>	77
<i>La déferlante des réseaux sociaux</i>	78
<i>Comment créer de la valeur sur Internet ?</i>	81
CHAPITRE 4 ■ Identité et stratégie de marque du luxe moderne	83
Approcher l'identité de la marque.....	84
<i>Identité personnelle : le « même »</i>	84
<i>L'altérité influence l'identité</i>	85
<i>Dualité de l'identité : le « même » + le « soi »</i>	85
Les formalisations de cette identité	86
<i>Le prisme d'identité de marque</i>	87
<i>La rosace de marque</i>	89
<i>Son éthique et son esthétique</i>	90
<i>La charnière signifiant/signifié</i>	91
<i>Le carré sémiotique</i>	92
De l'identité de la marque à sa stratégie	96
<i>Quels objectifs pour la stratégie de marque ?</i>	97
<i>La relation au temps</i>	99
Les expressions du luxe moderne	101
<i>La constance de l'identité</i>	101
<i>Une stratégie d'intemporalité</i>	102

CHAPITRE 5 ■ Identité et stratégie de marque du luxe contemporain.....	107
Les multiples exigences du client	108
<i>L'identité contemporaine de la marque</i>	108
<i>La tentation du repli identitaire</i>	109
<i>Le temps suspendu</i>	110
La fin de l'intemporalité.....	111
<i>Une profonde remise en question</i>	112
<i>L'exemple de Louis Vuitton</i>	113
De nouvelles stratégies ambiguës	115
<i>Comment les penser ?</i>	115
Le client, pivot des stratégies ambiguës.....	119
<i>Une relation personnelle et individualisée</i>	120
<i>De l'émotion, de l'émotion, de l'émotion</i>	121
<i>La légitimité ne suffit plus</i>	121
Parlez-moi... de vous... de moi.....	122
<i>Les 5 métamorphoses du discours de la marque</i>	123
<i>Culture pub : du spot à la saga</i>	124
<i>... Et des médias traditionnels à Internet</i>	126
CHAPITRE 6 ■ Les explorations de la marque contemporaine	
multilocale	129
Extensions et diversifications	130
<i>Les collaborations de Barbour</i>	130
<i>Diversification : l'hôtellerie de prestige</i>	131
Hermès voyage	133
<i>WHY (Wally Hermès Yacht)</i>	134
<i>Shang Xia</i>	135
<i>Petit h</i>	136
Le point de vente connecté	138
<i>Des parcours d'achat variés</i>	138
<i>La renaissance du point de vente physique</i>	139
<i>Quand le off intègre le on</i>	139
<i>La complémentarité des expériences online et offline</i>	143
<i>Les atouts du off</i>	143
Du point de vente au futur point d'expérience.....	144
<i>À nouveau statut, responsabilités élargies</i>	144
<i>Enchanter le lieu</i>	145
<i>Vendre ou ne pas vendre</i>	148
La marque contemporaine : internationale ou multilocale ?	152
<i>Préférer les villes aux pays</i>	152
<i>Reconnaître et évaluer les spécificités culturelles</i>	152
<i>L'équilibre entre international et local</i>	153
<i>Le paradoxe d'Internet</i>	154
<i>L'avenir des identités locales de la marque</i>	156

CHAPITRE 7 ■ Les perspectives du luxe contemporain.....	159
Luxe et start-up de la mode.....	159
<i>À marches forcées</i>	160
<i>Un pari</i>	163
Prêt-à-porter masculin : l'Eldorado.....	164
<i>Un carré d'options stratégiques</i>	164
Les deux cas du sac.....	168
<i>Reprendre l'ascension</i>	169
<i>De la haute maroquinerie, sinon rien</i>	171
Christopher Bailey : exception ou future norme ?.....	173
<i>Dior, Kenzo : une page se tourne</i>	173
<i>Un DA à la tête de Burberry !</i>	174
 CONCLUSION	 179
Cosmopolitisme et diversité.....	179
La Chine s'est éveillée.....	180
Les perspectives du e-multiculturalisme	186
Marques : l'indispensable <i>aggiornamento</i>	190
 Remerciements	 195
 Bibliographie	 196
 Index des marques et noms propres	 197
 Index général	 199

*Au comparatiste
et à l'aquarelliste,*

Introduction

Ce livre est né de ma passion pour les voyages et pour la littérature comparée qui, ensemble, m'ont sensibilisé aux questions internationales et multiculturelles. Il a aussi été inspiré par mon intérêt professionnel pour la notion d'identité de marque et son application à l'univers du luxe :

- Comment appréhender l'identité d'une marque de luxe ? Quelles sont les principales composantes de cette identité ? Quels enjeux de croissance cette identité recèle-t-elle ?
- Quelles sont les relations entre cette identité et la stratégie de la marque : l'identité influence-t-elle la stratégie ? Si oui, à quel(s) moment(s) entre la définition initiale de cette stratégie et les actes et engagements concrets par lesquels la marque signe son exécution ultérieure ?
- Pour quelles raisons souhaiter valoriser cette identité dans la stratégie de la marque ? Sous quelles conditions cette valorisation est-elle susceptible d'apporter un supplément de différenciation à la stratégie de la marque, de la renforcer et d'optimiser l'adhésion de ses différentes clientèles locales ? Comment traiter cette valorisation dans une perspective « gagnant-gagnant » entre la marque de luxe et ses différentes clientèles ?

Ce livre est ancré dans l'actualité la plus récente. Le très sensible ralentissement de la croissance du marché mondial du luxe auquel nous assistons aujourd'hui ne saurait trouver son unique explication dans les événements conjoncturels – et pour certains d'entre eux, dramatiques – qui ont émaillé l'année 2014. La baisse des parités du dollar, du yen, du yuan et du rouble par rapport à l'euro, les contestations politiques de l'après Printemps arabe, la crise ukrainienne, la tragédie du vol MH370, les mesures anticorruption en Chine ou la protestation d'Occupy Central à Hong Kong ont dégradé le climat des affaires. De Shanghai à San Francisco, il est probable qu'ils aient incité clientes et clients du luxe à redoubler de prudence dans leurs achats.

J'ai néanmoins la conviction que ces événements n'ont fait qu'aggraver un mal plus profond, et dont les origines remontent à la crise monétaire des années 2008-2009.

Depuis cette crise, les clients du luxe évoluent dans un environnement économique devenu plus instable à cause de la volatilité des devises et de la fragilité de certains régimes politiques. Ils constatent tous le creusement des inégalités sociales et de revenus. Aucun d'eux ne s'estime plus à l'abri du déclassement social. La peur de l'avenir et les incertitudes l'emportent sur les anciennes convictions, et le moment actuel est propice à d'opportunes remises en question. Dès lors, il n'est guère surprenant que les existences individuelles soient traversées par une inédite quête de sens, ni que ces clients témoignent de nouvelles préoccupations d'ordre éthique. Après 2008-2009, ce sont cette quête de sens et ces nouvelles préoccupations qui plaident pour une refondation de la relation au luxe. Elles rendent obsolète le modèle qui avait prévalu pendant les années antérieures – cette relation contrainte de soumission du client, d'admiration aveugle de la marque, de vénération mystique d'une puissance supérieure. Elles appellent le remplacement de cette relation par l'exercice d'un libre arbitre, la création d'un rapport plus équilibré entre client et marque, la désacralisation du luxe, sa désinstitutionnalisation. Il s'agit d'un fait social majeur qui concerne les pays développés comme les économies émergentes, et touche toutes les générations, les plus jeunes étant les plus réceptives à la désacralisation du luxe. Ce fait social est loin d'être anecdotique. Il a en effet pour immédiate conséquence d'entraîner un profond bouleversement des attentes de la clientèle, de ses motivations, de ses préférences et de ses comportements d'achat.

En 2015, les observateurs estiment que le marché mondial du luxe entre dans une phase inédite de croissance « faible » (de l'ordre de + 5 % par an). Cette estimation prudente me paraît sanctionner le retard pris par nombre de ses acteurs, tant en ce qui concerne leur adaptation à de nouveaux enjeux (multipolarité, impacts de la révolution Internet) que leur prise en compte de l'évolution des attentes et des motivations de la clientèle. Enjeux, attentes et motivations d'aujourd'hui rendent légitime une rupture par rapport aux stratégies de marque en vigueur avant 2008-2009. Ils rendent même cette rupture indispensable. En un mot, ils invitent les marques de luxe qui ne l'ont pas déjà entrepris à procéder à un authentique *aggiornamento*¹.

1. Terme italien signifiant littéralement « mise à jour ». L'*aggiornamento* exprime une volonté de changement, d'ouverture et de contemporanéité.

D'où mon souhait d'apporter une contribution à cet *aggiornamento*, en traitant deux problématiques qui m'apparaissent indissociables l'une de l'autre :

- l'évolution majeure du *luxe moderne* (avant 2008-2009) vers le *luxe contemporain* (après 2008-2009) ;
- les impacts de cette évolution sur l'identité et la stratégie de la marque de luxe.

Luxe moderne et luxe contemporain

Par convention, j'utilise les deux notions de *luxe moderne* (avant 2008-2009) et *luxe contemporain* (après 2008-2009) pour inscrire dans leur contexte historique certains événements, certains faits de nature stratégique s'étant déroulés *avant* ou *après* cette période.

Je n'ai pas choisi de distinguer ces deux luxes pour suggérer qu'ils formeraient deux entités distinctes. Je les ai séparés pour démontrer combien le second, parce qu'il a été impacté par 2008-2009, procède d'une logique et de finalités étrangères au premier. Le luxe contemporain ne saurait faire abstraction du luxe moderne qui l'a précédé mais, à l'instar de deux mouvements consécutifs en architecture, il se déploie selon des expressions et des formes qui lui sont propres. D'un luxe à l'autre, les mêmes marques sont à l'œuvre, mais derrière l'apparente unité de façade, le décor, la pièce jouée et la dramaturgie n'ont plus rien à voir...

Mon souhait s'est concrétisé dans les ambitions suivantes :

- Montrer combien avant 2008-2009, le luxe moderne est un luxe dont la consommation, de nature ostentatoire, est une consommation « pour autrui », destinée à perpétuer l'ancien système des classes sociales. Cette orientation « pour autrui » a deux conséquences principales pour la marque de luxe :
 - la valorisation des composantes constantes de son identité de marque (les traits identitaires qui, en garantissant la reconnaissance de ses produits par la clientèle, sont les seuls à pouvoir assurer la fonction ostentatoire du luxe) ;
 - la mise en œuvre d'une stratégie d'intemporalité privilégiant continuité, temps long et fidélité à son identité de marque. Cette stratégie d'intemporalité donne la priorité au développement de l'offre de nouveaux produits, aux extensions de gamme ainsi qu'à l'internationalisation des activités de vente.

- Par le jeu de la comparaison, révéler combien après 2008-2009 (et en particulier sur ses marchés les plus développés), le luxe contemporain est au contraire un luxe « pour soi », répondant à la montée de valeurs hédonistes et dont les manifestations sont bien plus intimistes. Pour la marque de luxe, cette nouvelle orientation « pour soi » signe une véritable rupture par rapport à la période précédente :
 - elle lui fait préférer les composantes variables de son identité : les traits identitaires qui lui permettent de rester alignée sur des attentes devenues plus variées, plus complexes, voire contradictoires ;
 - elle rend nécessaire l'expérimentation de stratégies inédites : des stratégies ambiguës qui expriment le paradoxe, la discontinuité, l'inscription dans l'instantané et le jeu avec l'identité. Au-delà des seuls produits, ces stratégies ont pour finalité de promouvoir un véritable *univers de marque*, auquel concourent notamment ses diversifications, ses explorations loin de son territoire d'origine, le nouveau rôle qu'elle donne à ses points de vente physiques et le *brand content* qu'elle développe sur Internet.
- Enfin, en m'inspirant de ces contrastes entre luxe moderne et luxe contemporain, proposer des perspectives afin que les marques de luxe puissent progresser dans leur *aggiornamento*.

À tout moment, j'ai cherché un équilibre entre lecture théorique des faits et description d'actions opérationnelles décidées et réalisées par les marques les plus emblématiques de leur secteur. J'ai aussi souhaité m'appuyer sur des exemples récents : à l'exception de celles du premier chapitre – son propos remonte au XIX^e siècle –, les références datent de ces quinze dernières années. Elles constituent donc un ensemble homogène, autorisant d'éventuels approfondissements.

Luxe et Marque est ainsi construit en trois parties, placées sous le fil directeur d'une approche empirique des mécanismes propres au marché du luxe.

La première partie est centrée sur le *marché* du luxe. Elle couvre :

- les principes historiques ayant structuré ce marché, à savoir ses relations passionnées avec les deux mondes de la mode et de l'art (**chapitre 1**) ;
- les raisons, les circonstances et les conséquences du passage du luxe moderne au luxe contemporain (**chapitre 2**) ;
- les enjeux liés à la globalisation des activités de ses marques et aux impacts de la révolution Internet (**chapitre 3**).

La deuxième partie concerne l'*identité* et la *stratégie* de la marque de luxe. Elle traite :

- les formalisations de l'identité et de la stratégie de la marque, ainsi que les expressions identitaires et stratégiques caractéristiques du luxe moderne (**chapitre 4**) ;
- le défi identitaire et stratégique proposé aux marques par le luxe contemporain (**chapitre 5**) ;
- à la lumière de ce double défi, le dégagement de trajectoires d'avenir pour l'optimisation de la stratégie de la marque (**chapitre 6**).

La troisième partie, quant à elle, évalue les *modèles de création de valeur et de développement* aujourd'hui privilégiés par les maisons de luxe les plus emblématiques (**chapitre 7** et conclusion).

J'ai retenu cette approche afin de servir un projet original :

- qui promeut de nouveaux échanges marchands et humains entre la marque de luxe et ses différentes clientèles, placés sous le signe de l'apaisement et du respect ;
- qui est essentiellement motivé par des valeurs humanistes, qui le tiennent à distance de toute volonté de « démonstration » ;
- qui espère offrir une alternative aux nombreux et très bons ouvrages récemment inspirés par le marketing du luxe, et centrés sur ses spécificités ou le caractère contre-intuitif de ses « anti-lois ». Mon intention n'est pas d'évaluer la marque de luxe en tant que champ applicatif pour des théories de management. Elle n'est pas non plus d'ériger un système de recommandations ou de règles (je ne crois pas une seconde en leur pertinence). Elle est plutôt d'évoquer la marque de luxe à l'aune des fructueuses relations que celle-ci tisse avec son environnement et ses différentes clientèles. Et de souligner certaines influences qu'elle exerce sur les représentations de la société contemporaine.

Cette intention guide d'ailleurs les « **5 conseils** » présentés à la fin de chacun des sept chapitres : je m'y adresse à celles et ceux qui exercent des responsabilités dans le secteur du luxe. L'ensemble de ces conseils forme un itinéraire ludique dont les 35 étapes, loin de constituer une liste de points de passage obligatoires, sont seulement conçues pour susciter le sourire du lecteur.

Enfin, je prendrai la liberté de vous confier une intuition : je considère le jeu avec la marque, son identité et sa stratégie, et la conciliation d'impératifs contradictoires comme deux perspectives aussi essentielles qu'indissociables. Jamais l'avenir de la marque de luxe n'a autant été placé sous le signe

d'une tension entre influences contraires. Aujourd'hui, il lui faut en même temps se référer à ses racines pour rassurer, et innover pour réveiller les envies d'une clientèle presque blasée. Il lui faut combiner héritage et innovation, respecter le temps long de la tradition tout en se pliant à la dictature de l'instantanéité.

Il y a là un formidable paradoxe sur la marque de luxe, dont théoriciens et stratèges s'inquiètent, qu'ils commentent et qu'ils imaginent endiguer en édictant autant de préceptes destinés à le faire disparaître. Si, à rebours de ces entreprises d'un autre temps, cet ouvrage pouvait au contraire apparaître comme un hommage passionné à ce paradoxe, il aurait alors atteint son but initial.

Luxe et mode, luxe et art : des relations passionnées

Le Paradis des orages

Le Paradis des orages est un roman de Patrick Grainville, publié en 1986. De somptueux portraits de femmes, une fête sensuelle et libertine, une ode au plaisir : il est une parfaite illustration des amours tumultueuses entre luxe, mode et art.

Entrez dans le luxe.

Ne le définissez pas. Aventurez-vous sur ses chemins de traverse. Appréciez les éventuels détours que vous serez invité(e) à accomplir. Ne cherchez pas à savoir si le luxe est indispensable : de New York à Shanghai, la réponse est « oui ».

Ne jugez pas les éventuels excès de ses marques. Reconnaissez qu'elles ne sont ni d'hier, ni d'aujourd'hui, mais qu'elles se projettent résolument vers demain, au service de leurs clientèles multilocales, confiantes dans les affinités électives qu'elles ont tissées avec les deux mondes de la mode et de l'art. Début 2015, qu'importent les cahots sur la route et les éclairs dans le ciel : au paradis, les orages ne durent jamais bien longtemps...

Et, sur les routes du luxe, rêvez à ces fameuses relations entre luxe, mode et art : elles seront votre meilleure boussole.

Luxe et mode

Mode, modernité : la proximité sémantique entre les deux mots n'est pas le fruit du hasard. Le mot « modernité » apparaît en 1855, sous la plume de Maxime Du Camp¹. En 1851, celui-ci accompagne Gustave Flaubert dans un voyage au bord du Nil. Rentrés à Paris, les deux amis publient *Le Nil*, le tout premier livre de voyages agrémenté de photographies. Quatre ans plus tard, Maxime Du Camp fait paraître un recueil de poèmes qui sont précédés d'un « Manifeste pour la modernité ». Il y vante le placement de l'esthétique au service des diverses technologies naissantes, et crée à partir de la contraction de deux temporalités antagonistes – l'intemporalité et le temps éphémère, fugace, de la mode – un néologisme promis à un brillant avenir.

Il était une fois la haute couture : Charles Frederick Worth

La mode se manifeste en tant que première expression d'un luxe *moderne* au XIX^e siècle. Cette naissance illustre le goût nouveau de l'époque pour l'individualisme et la personnification, dans un contexte où découvertes archéologiques de premier ordre – issues notamment de l'intensification des fouilles à Pompéi et Herculaneum à partir de 1860 – et passion récente pour les antiquités renouvellent l'imaginaire culturel collectif.

C'est avec Charles Frederick Worth, un Anglais émigré à Paris, et la haute couture que, pour la première fois, le luxe s'apparente à une industrie de la création.

Auparavant, la demande avait toujours primé sur l'offre ; l'artiste artisan était servile. Peintres, sculpteurs et architectes de la Renaissance italienne étaient soumis aux exigences de leurs mécènes, les Este à Ferrare et Padoue, les Sforza à Milan, les Médicis à Florence. Il en fut de même plus tard de l'autre côté des Alpes avec Le Brun, Le Vau et Le Nôtre pour l'édification de Versailles : pour le luxe tant public que privé, de la salière en argent exécutée par Cellini pour François I^{er} aux portraits d'Ingres, l'artiste artisan répondait alors aux exigences exprimées, et exécutait les commandes qui lui étaient demandées. Son sort et sa survie économique dépendaient du bon vouloir et

1. Écrivain et photographe (1822-1894), membre de l'Académie française et passionné de voyages, contributeur de la *Revue des deux Mondes*, Maxime Du Camp est notamment connu pour son histoire de la Commune (*Les Convulsions de Paris*).