

Management
et marketing
du
LUXE

Michel Chevalier • Gérald Mazzalovo

Management et marketing du LUXE

À l'heure du numérique
et du développement durable

4^e édition

DUNOD

Maquette de couverture : Élisabeth Hébert et Julie Coinus

Mise en page : Nord Compo

<p>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.</p> <p>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</p>	 <p>DANGER LE PHOTOCOPIAGE TUE LE LIVRE</p>	<p>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.</p> <p>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).</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

© Dunod, 2021

11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN : 978-2-10-080650-8

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

Avant-propos	1
Chapitre 1 ■ La notion de luxe	5
Chapitre 2 ■ Les particularités de l'industrie du luxe	37
Chapitre 3 ■ Les grands secteurs du luxe	65
Chapitre 4 ■ Le pouvoir d'une marque de luxe	127
Chapitre 5 ■ Les clients de l'industrie du luxe	153
Chapitre 6 ■ Identité de marque : concepts et outils analytiques sémiotiques	179
Chapitre 7 ■ Outils d'analyse de marque additionnels	217
Chapitre 8 ■ Création et merchandising	261
Chapitre 9 ■ Communication à l'heure numérique	303
Chapitre 10 ■ La gestion globale d'une marque	349
Chapitre 11 ■ Le management du point de vente	383
Chapitre 12 ■ Développement durable et authenticité	417
Conclusion	443
Bibliographie	445
Glossaire des termes liés au numérique	453

Avant-propos

Pourquoi écrire une quatrième édition d'un livre initialement publié en 2008 ? Cinq raisons justifient l'effort.

- Le luxe change. Tout d'abord, la consommation de luxe et les industries qui y sont liées continuent à jouer un rôle de plus en plus important dans l'économie, les sociétés et les modes de vie d'aujourd'hui, et constituent un moteur important d'innovation et de réalisation des désirs humains fondamentaux de beauté et d'excellence. Les industries du luxe ont un tel dynamisme qu'elles méritent une observation constante, afin de suivre l'évolution de leur nature, de leurs mécanismes et significations et pour pouvoir les partager avec nos lecteurs. Au cours des premiers mois de 2020, alors que nous étions occupés à rédiger ce nouveau texte, LVMH a négocié l'achat de Tiffany (accord dénoncé ensuite puis reconfirmé en octobre à un prix plus bas) ; Neimann Marcus et Barney's se sont mis en règlement judiciaire ; Sonya Rykiel a été mise en liquidation pour être ensuite rachetée par deux jeunes nouveaux investisseurs ; Fenty, la nouvelle marque gérée par Rihanna et co-détenue avec LVMH, occupait toutes les vitrines de Bergdorf Goodman à New York. L'avènement de la Covid-19 a également montré de nombreuses initiatives solidaires de petites et grandes marques. Dans cette pandémie catastrophique, les marques de luxe ont également montré leur résilience, non seulement dans leurs activités en ligne, mais aussi dans le commerce physique traditionnel, lorsque les conditions, comme en Chine, le permettent.

- Nous en savons plus. Depuis la troisième édition en 2015, nous avons tous deux été impliqués dans la gestion et le conseil de marques de produits et services de luxe dans les domaines des biens pour la personne, de la parfumerie, de la distribution et de l'éducation. L'expérience acquise en participant activement aux réalités de la gestion de marque en Asie, au Moyen-Orient et en Europe nous a amenés à évoluer dans notre compréhension des problèmes actuels et futurs de gestion de marque. La littérature académique a aussi été prolifique sur les sujets du luxe et, en conséquence, plus de connaissances ont émergé. Un grand nombre des leçons apprises sont intégrées dans ce livre.

- Nous vivons à l'ère numérique. C'est l'un des facteurs les plus importants qui affectent toutes les entreprises en général et les marques de luxe en particulier. Les changements apportés par la technologie numérique affectent les industries, les stratégies et les opérations des marques de luxe, les modes de pensée et d'achat des consommateurs.
- Le développement durable devient notre mode de vie. C'est le deuxième facteur majeur influençant la gestion et la consommation des marques de luxe. Ces marques en ont réalisé l'importance avec un peu de retard, mais sont désormais pleinement intégrées et très souvent des leaders innovants dans le domaine.
- La Covid-19 est un perturbateur majeur. Cette épidémie sera éventuellement contrôlée, mais elle sert à la fois de révélateur et d'accélérateur des tendances existantes. Elle aura des effets profonds sur la géopolitique ainsi que sur tout ce qui touche à la mobilité et, par conséquent, sur les processus industriels et commerciaux.

Toutes ces conditions ont généré le nouveau contenu de cette édition. La plupart des exemples et des données financières ont été mises à jour.

- Le chapitre 1, qui approfondit la notion de luxe, a été complété par des considérations sur le nouveau luxe dans lequel l'exceptionnalité prévaut sur l'exclusivité.
- Le chapitre 2 explique les spécificités de l'industrie du luxe, comment elle peut être définie et ce qui la différencie des autres, en particulier de celles des produits de masse et de la mode en général.
- Le chapitre 3 décrit les différents secteurs industriels du luxe, avec une estimation de leurs dimensions et une description des principaux acteurs : mode, parfums et cosmétiques, maroquinerie, vins et spiritueux, bijoux et horlogerie. Nous avons ajouté une analyse du secteur de l'hôtellerie (dimensions, principaux acteurs et principaux enjeux de gestion).
- Le chapitre 4 indique la valeur économique des principales marques de luxe et comment elles peuvent être évaluées et développées.
- Le chapitre 5 donne une description des principaux clients du luxe, par pays et par niveau de revenu et de richesse. Il décrit également comment les différents segments de cette population réagissent à l'idée de luxe.
- Les chapitres 6 et 7 présentent les outils d'analyse de la marque que nous utilisons actuellement. Comme leur nombre a augmenté, nous avons divisé le chapitre 6 de l'édition précédente en deux parties. Dans le chapitre 6 de la présente édition, nous présentons trois outils : la charnière de l'identité de marque, le diagramme Est-Et et la grille analytique de l'esthétique de marque, nouvel outil que nous avons appliqué à la marque thaïlandaise Jim Thompson. Nous introduisons les trois finalités de tout traitement esthétique et complétons le chapitre par des considérations sur les forces et les faiblesses de la notion d'identité de

marque que nous positionnons dans le champ plus large d'autres approches de la gestion des marques. Le chapitre 7 se poursuit avec sept instruments analytiques, tels que le cycle de vie de la marque, le prisme et la rosace, et des outils sémiotiques comme le carré sémiotique, appliqués à différentes problématiques spécifiques aux marques. Il se termine par des considérations sur les critères qui constituent une analyse sémiotique valable pour les marques de luxe.

- Le chapitre 8 traite de la création et du merchandising et incorpore de nombreux nouveaux exemples tirés de nos dernières expériences de gestion. Des exemples de rapports réels sur les structures de collection et les calendriers ont été ajoutés, ainsi que des considérations sur la notion de style issues des travaux réalisés pour Yves Saint Laurent et Pininfarina. Une bibliographie plus ample sur la gestion de l'esthétique des marques est incluse pour ceux qui souhaitent en approfondir la compréhension. La relation toujours croissante entre l'art et les marques a aussi été abordée.
- Le chapitre 9 traite de la communication à l'ère du numérique et a été entièrement repensé, offrant l'occasion d'un examen global de l'impact du numérique sur le monde, les marques de luxe et les consommateurs. Le schéma de la chaîne de communication a été mis à jour, tout comme le plan de communication et le calendrier, pour tenir compte des effets des médias numériques. Les indicateurs de performance clés d'un site Web commercial ont été comparés à ceux d'un site de vente au détail traditionnel.
- Le chapitre 10 traite des différentes manières de développer une marque mondiale. Il décrit comment une marque peut devenir complètement internationale, parfois à travers ses propres filiales, mais généralement aussi à travers des importateurs et distributeurs locaux. Il explique également comment les opérateurs en ligne peuvent devenir une ressource majeure et comment il faut y faire face. Il explique comment les marques peuvent également être présentes et fortes dans les points de vente de voyage (*travel retail*). Il présente les avantages et les inconvénients du développement d'une marque avec des activités de licence.
- Le chapitre 11 examine différentes activités de vente au détail à une époque de ressources physiques et numériques. Il explique comment un consommateur ne sélectionne pas l'un ou l'autre système de distribution, mais considère ces deux ressources comme complémentaires. Plus le client passe du temps avec une marque sur Internet, plus il a de chances d'acheter dans un magasin physique et plus le client est en contact direct avec une marque dans un magasin physique, plus il a de chances d'acheter sur Internet. Les clients doivent être séduits, intéressés et convaincus lorsqu'ils visitent un magasin : un client qui a une expérience négative dans un magasin n'achètera jamais cette marque sur Internet. Les marques doivent s'adapter à ce phénomène.

- Le chapitre 12 traite de la durabilité et de l'authenticité. Il approfondit ces deux tendances fondamentales de consommation et de civilisation après avoir résumé toutes les futures tendances du luxe. Divers indicateurs d'une sensibilité croissante au développement durable sont mis en évidence, ainsi que les initiatives prises par certaines des principales marques de luxe. Nous défendons la compatibilité totale du luxe et de la durabilité et introduisons une possible segmentation des consommateurs basée sur leurs attitudes envers la durabilité. L'authenticité est considérée comme une qualité de relation entre l'objet considéré et certains référents, qui peuvent être des qualités intrinsèques de l'objet ou internes à la marque, comme son identité, ou même encore n'exister que dans l'esprit du consommateur.

Un glossaire de certaines des expressions les plus courantes du vocabulaire numérique est proposé en fin d'ouvrage.

Le livre, comme ses éditions précédentes, n'est pas destiné à être lu comme un roman. Il présente un mélange de considérations macroéconomiques et microéconomiques et sa modeste ambition est de fonctionner comme un texte de référence, où des considérations peuvent être trouvées sur des questions de gestion spécifiques pour les employés de marques de luxe, les consommateurs, les étudiants, les enseignants et toute personne intéressée par l'évolution de notre société, dont un des reflets est donné au travers du miroir du luxe.

Chapitre 1

La notion de luxe

Le sens du mot « luxe » est toujours source de discussion. C'est la raison pour laquelle nous avons ajouté ce premier chapitre dans la deuxième édition de ce livre et l'avons conservée depuis. Puisque nous allons écrire sur le luxe tout au long du texte, il ne pouvait qu'être logique d'essayer de saisir les subtilités qui résident sous un mot si populaire. Dans cette quatrième édition, nous avons ajouté une partie sur ce que signifie le « nouveau luxe » dont l'usage s'est développé ces dernières années.

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. Cependant 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 occidentale¹ : comment caractériser la notion de beau ? Au xx^e siècle, le philosophe Theodor W. Adorno² 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.

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, Paris, Klincksieck, 1982.

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.

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 que l'on en faisait, par exemple, au xvii^e siècle. Sans doute connote-t-il pour nous des images à la fois positives et négatives ; 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 xix^e et xx^e 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 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 : 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 et Internet ; 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 connotés 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 ou influenceurs » 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 le début des années 2000, l'accélération des définitions montre l'intérêt croissant de notre époque pour la question.

Une dispersion moderne

Pour mesurer ce foisonnement, remarquons le nombre croissant d'expressions qui, aujourd'hui, utilisent ce terme. Celui-ci 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, l'économiste Danielle Allèrès¹ 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 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.

¹ Danielle Allèrès, *Luxe, Stratégie, Marketing*, Paris, Economica, 1990.

On peut déceler deux points communs dans cette diversité. Le premier, c'est « 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 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 :

- 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).
- 1661 « caractère de ce qui est **coûteux, raffiné** » vêtements de luxe (Molière, *École des maris*, II, 6).
- 1797 « objet, plaisir **coûteux et superflu** » (*Voy. La Pérouse*).
- 1801 « **quantité excessive** » un luxe de végétation (Crèvecoeur, *Voyage*).
- 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 20 ans, et de paraître jeunes à 60¹ ». 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 libertinage² »... En somme, le luxe connote déjà le raffinement, mais il reste moralement suspect.

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

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

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 paie.

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)¹ :

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

¹ C'est nous qui soulignons certains termes en les mettant en gras dans la citation.

à l'objet coûteux, précieux, rare, va 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, en ce qui concerne les objets, des aspects de traitement esthétiques comme le *design* et la créativité. Sur le plan 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 dans les BRIC [Brésil, Russie, Inde, Chine]), conjuguée à une offre plus grande – les investissements dans ce secteur qui promet depuis plusieurs décennies des retours sur investissements supérieurs à ceux des marques ordinaires –, a 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, antiélitiste par excellence – certaines marques beaucoup plus significatives que Terner 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 arbitre afin de signaler les changements de joueurs et d'indiquer le temps additionnel ; il bénéficie donc d'une exposition privilégiée.

Les marques sont le principal facteur des transformations récentes de la notion de luxe. L'essayiste Dana Thomas¹ 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 post-moderne, 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.

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 gérant de marque, économiste, 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.

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

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.

D'un côté, nous trouvons 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.

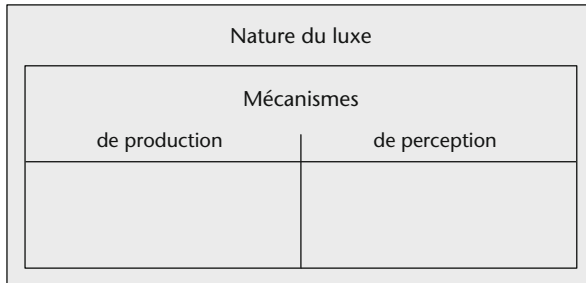


Figure 1.1. – Schéma analytique des définitions de la notion de luxe

Approches perceptives

Les sociologues et psychologues qui s'intéressent naturellement à la « résonance » du luxe dans la population se situent, de ce fait, du côté des mécanismes de perception.

Pour certains auteurs, comme Pierre Bourdieu¹, 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 Veblen² 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 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 social³... » Dans la même veine, Gilles Lipovetsky écrivait : « Le luxe apparaît comme ce qui perpétue une forme de pensée mythique au cœur même des cultures marchandes désacralisées⁴. » 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.

1 Pierre Bourdieu, *La Distinction et Critique sociale du jugement*, Paris, Minuit, 1979.

2 Thorstein Veblen, *The Theory of the Leisure Class*, New York, Macmillan, 1899.

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

4 Gilles Lipovetsky et Elyette Roux, *Le Luxe éternel*, Paris, Gallimard, 2003.

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 directeur général et fondateur de Prada : ce dernier définit le luxe par une convergence entre la création et l'intuition. On peut citer aussi le Comité Colbert, association de promotion regroupant 83 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. Il est encore 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. Si je ne suis plus convaincu qu'il a un « meilleur » parfum 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 en écrivant : « Le privé et le social ne sont exclusifs l'un de l'autre que dans l'imagination quotidienne¹. »

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...

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 découplés 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 de ces foulards. 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

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

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 idéelle, à son héritage historique ou à ses valeurs ; 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 *lifestyle* » 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 8 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.

Maintenant que nous avons séparé la partie productive entre marque et manifestations et la partie perceptive en social et individuel, nous sommes en mesure de positionner les définitions des auteurs que nous avons cités jusqu’à présent (voir figure 1.2).

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

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

On peut aussi bien sûr placer dans le schéma analytique les significations que nous avons rencontrées dans l’histoire sémantique du terme « luxe » esquissée un peu plus haut (voir figure 1.3).

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

Légende : *en italique* : définitions historiques ;
 en maigre : définitions modernes ; en **gras** : définitions postmodernes.

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

Cela rend mieux perceptibles les transformations de la notion. On voit se regrouper un certain nombre de valeurs modernes ou postmodernes (renvoyant aux marques *lifestyle*) 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 Virginie de Barnier, Sandrine Falcy et Pierre Valette-Florence auprès d’un

échantillon de plus de 500 personnes en France¹. Elle permet de synthétiser les valeurs actuelles associées au luxe par les consommateurs. Cette enquête offre l'intérêt de comparer 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 Kapferer², celle de Vigneron et Johnson³ et enfin, celle de Dubois *et al.*⁴.

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 dimensions indispensables pour qu'une marque soit qualifiée « de luxe » par ses consommateurs :

- L'**élitisme** (« distinction », « select ») est la dimension la plus présente, simultanément, dans les trois échelles. La dimension sociale historique du luxe joue donc encore pleinement son rôle d'indicateur de réussite sociale – ou bien de simulacre de cette réussite. La création d'un sentiment d'appartenance à un groupe choisi apparaît comme la dimension essentielle de l'expérience.
- Sans surprise, on voit aussi apparaître, de manière significative, des caractéristiques du produit telles que la **qualité** et la **cherté**. On peut probablement extrapoler cette notion de qualité à toutes les manifestations de la marque comme la communication, les lieux réels et virtuels, les personnes, etc.
- Des éléments affectifs personnels, tel l'**hédonisme**, viennent ensuite – mais avec une corrélation moins forte. C'est la génération de plaisirs ou d'émotions, élément clé de la consommation postmoderne, qui s'applique ici aux marques de luxe.
- Enfin, la **puissance de la marque** (résultant de décisions et d'actions passées) fait son apparition au côté de la **renommée** et de l'**unicité**.

À travers cet exercice, le consommateur lui-même nous donne sa propre définition du luxe. Bien que l'intuition fondamentale des sociologues soit avérée (la distinction), on découvre aussi que le consommateur se montre non moins attentif aux moyens de production de l'objet et de la marque de luxe qu'à ses impacts personnel et social (figure 1.4). Encore une fois, on ne peut pas réduire le luxe à ses effets d'affichage.

1 « Comment mesurer les perceptions du luxe ? Une comparaison entre les échelles de Kapferer (1998), de Vigneron et Johnson (1999) et de Dubois *et al.* (2001) », http://archives.marketing-trends-congress.com/2008/Materiali/Paper/Fr/DeBarnier_Falcy_ValetteFlorence.pdf

2 « Why are we seduced by Luxury brands », *Journal of Brand Management*, vol. 6, n° 1, p. 44-49, 1998.

3 « A review and a conceptual framework of prestige-seeking consumer behavior », *Academy of Marketing Science Review*, vol. 3, n° 1, 1999.

4 Bernard Dubois *et al.*, « Consumer Rapport to Luxury: Analyzing Complex and Ambivalent Attitudes », *Consumer Research Working Paper*, n° 736 HEC, France, 2001.

Nature du luxe	
Mécanismes	
de production	de perception
Marque Puissance Renommée	Élitisme Social
Manifestations Qualité Prix élevé	Hédonisme Personnel

Figure 1.4. – Positionnement des définitions du luxe données par les consommateurs

On peut tirer d'autres enseignements de cette étude :

- Tout d'abord, la plupart des consommateurs ne pensent et ne vivent le luxe qu'en termes de marques. La nuance peut passer inaperçue, elle ne va pourtant pas de soi : on pourrait pratiquer le luxe en dehors des marques ! Citons deux romans français, *À rebours*, de Huysmans (1884) ou bien *Les Choses*, de Perec (1965) : deux portraits de personnages presque exclusivement consommateurs, obsédés par la question du luxe. Dans les deux cas, les marques sont absentes de leur univers : c'est la qualité des produits qui retient leur attention. Aujourd'hui, au contraire, les marques apparaissent comme les véhicules naturels par lesquels le luxe prend le virage du postmodernisme.
- Ensuite, chaque marque développe des stratégies particulières qui ne couvriront pas nécessairement les quatre secteurs de notre schéma analytique.
- Enfin, les auteurs de l'article démontrent l'existence d'un *continuum du luxe* d'une intensité croissante, depuis le luxe de masse jusqu'au luxe inaccessible, en passant par le luxe intermédiaire.

Le carré des valeurs de la consommation

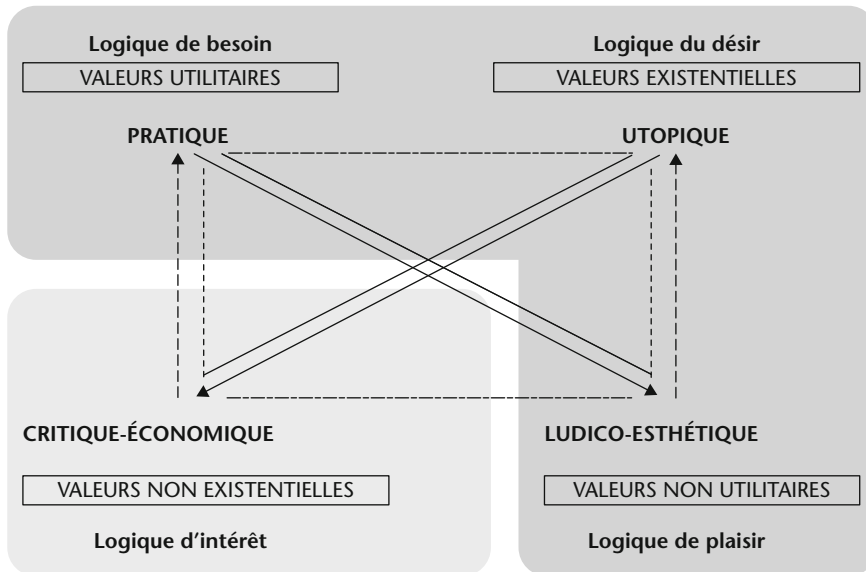
Nous allons présenter brièvement un outil que nous décrirons, dans le détail, au chapitre 6. Nous anticipons son utilisation car il permet d'étayer certains raisonnements sur le luxe, notamment en ce qui concerne les logiques de comportement du consommateur, et d'affiner ainsi notre approche à une définition générale du luxe.

Ce diagramme s'appelle un *carré sémiotique*. C'est une façon de présenter un groupe de notions en insistant sur la façon dont elles s'opposent. On considère que ces oppositions sont *dynamiques*, car la tension entre ces notions antagonistes engendre des effets de sens (de la même façon, dans un film d'action, l'opposition entre le « bon » et le « méchant », entre le héros et son adversaire, peut constituer un moteur de l'intrigue).

Il en va ainsi pour le discours du luxe, dans les motivations de ses consommateurs. Le diagramme des valeurs de consommation que nous empruntons a été développé à l'origine par Jean-Marie Floch pour guider la conception d'un plan de supermarché. Il va recouvrir la distribution des définitions que nous avons exposée plus haut, et nous permettre d'explorer les mobiles de la consommation du luxe.

On y distingue quatre types de logiques (voir la figure 1.5) qui sont autant de motivations d'achat possible et qui s'opposent entre elles ou bien se contredisent : la logique de besoin (« on n'a plus de pâtes ») ; la logique d'intérêt (« j'ai déjà des réserves de café, mais je veux profiter de cette promotion ») ; la logique de désir (« un plat exotique, c'est une façon de voyager ») ; la logique de plaisir (« le chocolat, c'est bon »). Il va de soi qu'un achat peut parfaitement procéder de plusieurs logiques à la fois, malgré leurs contradictions apparentes : je peux choisir d'acheter du chocolat bio, ou bien des pâtes haut de gamme.

Si l'on cherche à classer les valeurs associées au luxe dans cette répartition, on s'aperçoit que les logiques de désir et de plaisir, dans la partie droite du carré, seront des moteurs prédominants. On retrouve l'hédonisme dans la logique du plaisir, participant des valeurs ludico-esthétiques ; et l'élitisme, en haut à droite, participant des valeurs mythiques ou utopiques : comme nous l'avons signalé, on achète aussi le luxe pour se « raconter des histoires ». Les marques de luxe, plus encore que les autres, doivent faire rêver à des mondes possibles et procurer des expériences intenses d'émotions et de plaisir.



Sommet déterminant la typologie du luxe de la marque

Figure 1.5 – Carré sémiotique des valeurs de consommation

Mais il est également possible de parler d'un « luxe avantageux », au sens où il sacrifie, partiellement, à la logique de l'intérêt. Internet a vu ainsi fleurir, ces dernières années, les sites ou les opérations de « ventes privées », proposant des produits de grandes marques prudemment bradés. Ces entreprises se révèlent hautement rentables.

En fait, les logiques économiques ne sont pas identiques pour les marques de luxe véritable et celles du **luxe intermédiaire**. Comme son nom l'indique, le luxe intermédiaire – ou accessible – existe justement pour son prix abordable. Cette dimension permet de segmenter encore l'offre globale.

Outre les ventes privées, les grandes marques peuvent trouver un intérêt à se décliner dans des collections ou des produits plus abordables, en capitalisant sur leur notoriété. C'est un exercice périlleux (on court le risque du discrédit) mais rentable. La marque Ferrari licencie son image pour toutes sortes de produits dérivés (et non d'appel), dans des domaines qu'elle garde soigneusement éloignés de son cœur de métier : montres, vêtements, parfums, équipements informatiques, parc d'attractions dans le golfe Persique. Ferrari réussit l'exploit d'inonder le marché de casquettes ou de porte-clés à ses couleurs, sans altérer en rien son image de grand luxe.

Plus significative, peut-être, est la tendance actuelle qui voit des marques de moyenne gamme, nées en général sur le côté gauche du carré, se développer vers la droite en empruntant les codes de comportement des marques de luxe traditionnelles – en termes de communication, de création, de cohérence dans la gestion d'une identité de marque (rê)orientée vers le luxe. C'est un mouvement typique de la maroquinerie moyenne gamme : Furla, Longchamp, Coach, Lancel, etc. Lew Frankfurt, le président de la marque américaine Coach dans les années 2010, la définit lui-même comme « une marque de luxe démocratisé¹ ».

Certes, aujourd'hui, pour rester compétitives, toutes les marques doivent exceller sur les quatre côtés du carré des valeurs de la consommation. Mais le luxe intermédiaire se distingue du luxe véritable par son occupation du sommet « économique/critique », en bas et à gauche du carré, c'est-à-dire sa position par rapport à la logique d'intérêt. Là où le luxe véritable n'aura pas peur de la cherté relative, le luxe intermédiaire recherchera des coûts minimums et des prix accessibles.

Luxe vrai, luxe intermédiaire

Nous avons classé les définitions historiques et actuelles du luxe selon les dimensions productives et réceptives ; nous avons présenté les représentations les plus courantes des consommateurs sur le luxe, et nous nous sommes dotés de quelques instruments analytiques.

¹ *International Herald Tribune*, 2 novembre 2010.

Nous avons vu aussi que les marques de masse ont appris à gérer leurs opérations en adoptant les règles du luxe traditionnel : elles cherchent à figurer, elles aussi, sur les quatre sommets du carré sémiotique des valeurs de consommation.

Dès lors, qu'est-ce qui peut différencier une vraie marque de luxe, dans le sens où on l'entendait voici 50 ans, d'un nouvel arrivant fort d'une vision stratégique et d'un talent d'exécution ? On pourrait mentionner la durée, la tradition, l'héritage, mais ces critères ne semblent pas avoir été pris en compte, en tout cas de manière consciente, par les consommateurs interrogés pour l'étude des trois échelles. Y a-t-il d'autres facteurs de différenciation ? Comment distinguer, par exemple, Hermès d'un Bottega Veneta ou d'un Fendi ?

On peut invoquer ce que Jean-Marie Floch appelle « le refus du tout économique¹ » : une attitude de marque privilégiant d'autres valeurs que la pure logique du profit. En d'autres termes, là où le luxe intermédiaire se veut abordable, le luxe véritable va se revendiquer non pas comme « inabordable », mais comme étranger à la question : le côté gauche du carré semble déserté. Les enjeux sont ailleurs.

Les marques de très grand luxe privilégient ce type de signaux vers leurs consommateurs quand elles garantissent leurs produits à vie, ou bien quand elles s'efforcent de suggérer qu'il n'y a pas de traitement de faveur – que tous leurs clients recevront la même attention de service, indépendamment de leur volume d'achats. Certaines marques très sélectives peuvent promouvoir des modèles de vente fondés sur la cooptation, où le pouvoir d'achat semble cesser – en apparence, du moins – de former un critère. Tout cela est une façon de dire : « notre exigence de qualité nous met au-dessus des considérations mercantiles ». Cela confirme le **rôle différenciateur du sommet critique/économique** (figure 1.5) pour les marques de luxe véritable.

En stricte logique économique, c'est un comportement irrationnel et dans les faits il trouvera, naturellement, ses limites. Mais il est intéressant de voir que la marque le revendique en tant que posture, qu'elle en fait une des clés de son identité – plus d'un financier gestionnaire s'est « cassé les dents » pour avoir méconnu cette caractéristique. C'est là un point majeur de différenciation entre le luxe véritable et le luxe intermédiaire : ce dernier ne peut se permettre l'indifférence, ou l'affectation d'indifférence, aux impératifs économiques.

On peut voir aussi, dans cette posture en quelque sorte « contre-nature » de la marque de luxe véritable, une déviation qui nous ramène aux sources étymologiques du mot « luxe ». **Le luxe est un excès, un écart, une discontinuité, une excentricité. Il implique un déplacement par rapport à une norme, à une position retenue comme normale.**

¹ Jean-Marie Floch et Elyette Roux, « Gérer l'ingérable : la contradiction interne à toute maison de luxe », *Décisions Marketing*, n° 9, p. 15-23, 1996.

Le luxe excentrique

Tâchons de creuser cette idée : posons le luxe comme un écart vis-à-vis d'une norme. Peut-on préciser les conditions de cette excentricité ? De quelles normes, au juste, la marque de luxe véritable prendra-t-elle soin de se démarquer ?

Pour Jean-Marie Floch, le repoussoir reste l'attitude mercantile naturelle qui consiste à rechercher l'optimisation des profits à court terme. En fait, tout ce qui est logique de masse devrait rester en dehors du pré carré du luxe : le consommateur ne vient-il pas y chercher, justement, des signes de distinction ?

Une définition de Jean-Louis Dumas, alors PDG du groupe Hermès, mentionnée par Lallement¹, s'inscrit dans la même veine : « La marque de luxe est celle qui parvient à respecter trois conditions : signer de beaux objets ; choisir le consommateur comme meilleur vecteur de communication ; et enfin, décider librement. » Quelle belle formule ! La beauté ; les clients comme hérauts de la marque ; enfin, la liberté, où nous retrouvons le refus du « tout économique ».

Signer de beaux objets n'est pourtant plus l'apanage du luxe (pensons au design, à Ikea ou à The Conran Shop) et la notion de beauté est bien subjective. Choisir son consommateur comme vecteur principal de communication est déjà une stratégie plus recherchée, notamment pour une marque qui aspire au statut *lifestyle*. Mais elle s'applique dans d'autres domaines que le luxe, par exemple l'activation des réseaux sociaux sur Internet.

Reste alors la **liberté** : cette indépendance vis-à-vis des contraintes, des normes, des habitudes nous paraît bien l'apanage d'un luxe qui se définit par un écart différentiel, par quelque chose d'extraordinaire. Le produit de luxe nous distingue des autres ; il est signe d'exception et de liberté (par rapport aux normes). De la même façon, il devra être vendu, ou bien promu, de façon libre et exceptionnelle.

L'**écart par rapport à la norme** : telle serait l'essence même du luxe, à la base de la plupart des définitions que nous avons vues, de type productif aussi bien que réceptif.

Le luxe, ce ne serait pas seulement le refus d'un mercantilisme de masse, mais le refus d'une norme quelconque – au sens d'une convention admise par le plus grand nombre : positionnement où l'on retrouve le caractère distinctif du luxe mis en avant par les sociologues. Antithèse d'une norme, le luxe sera tour à tour rare, élitiste, cher, beau, original, surprenant, superflu, raffiné, créatif, inaccessible, représentant du pouvoir, etc. Tout dépendra de la norme choisie, du type de déviation perçue.

Si l'on accepte cette définition comme « mère » de toutes les autres, les implications sont nombreuses. La marque devra définir son « luxe » propre, c'est-à-dire sa

¹ « Caractérisation des éléments spécifiques de la marque de luxe dans l'esprit du consommateur. Une étude des images mentales associées à un visuel publicitaire », IAE Montpellier, 2000.

manière d'être compétitive comme marque de luxe, *en précisant à la fois la norme dont elle entend s'écarter et les différentiels sur lesquels cet écart va s'appuyer.*

Dans les faits, la plupart des grandes marques de luxe cultivent avec soin leur originalité – c'est-à-dire leur différentiel – qu'elles développent volontiers dans plusieurs dimensions à la fois : c'est une façon pour elles d'exprimer le luxe, mais aussi d'affirmer la richesse de leur identité. Cette capacité à marquer sa différence peut caractériser une marque de luxe dès lors qu'elle s'accompagne d'un positionnement sur le côté droit du carré des valeurs : la logique du désir et la logique du plaisir ; l'espace des mythes et du rêve, et celui du jeu et de l'esthétique.

Prenons le cas de Ferrari : le prestigieux constructeur était connu pour limiter le nombre de véhicules qu'il produisait chaque année. De 2007 à 2017, le nombre de voitures fabriquées oscille entre 5 et 7 000 par an. Ce « malthusianisme » fut d'abord une garantie d'exclusivité pour les heureux (rares) clients de la marque. Depuis 2017, la politique a été modifiée et le volume de voitures fabriquées est passé à environ 8 500, et le nombre de voitures expédiées était de 10 131. Il introduit aussi une différence spectaculaire avec Porsche, son concurrent de référence – qui a expédié 280 800 véhicules en 2019. L'autre « luxe » de Ferrari repose évidemment sur sa présence presque centenaire dans les circuits de la course automobile internationale et notamment en Formule 1. Depuis 1950, la « Scuderia » a remporté 238 courses de Grand Prix, 16 titres mondiaux constructeurs et 15 titres mondiaux pilotes. C'est un euphémisme de dire que les amateurs d'automobiles d'exception rêvent de Ferrari : en 70 ans d'existence, la marque a su conserver jalousement son statut de mythe. Le différentiel absolu appartient au vainqueur par rapport à tous les autres concurrents (vaincus).

Le verrier Daum, lui, cultive sa différence en restant la seule marque européenne à fabriquer de la pâte de verre selon la méthode de la cire perdue. Son histoire est liée à celle des arts décoratifs et à l'École de Nancy au début du xx^e siècle. Daum apparaît, à cet égard, comme un bon exemple de ces marques de luxe traditionnel s'appuyant sur un passé glorieux – ou à tout le moins sur une durée. C'est un atout avec lequel ses concurrents plus jeunes peuvent difficilement rivaliser ; néanmoins le prestige de la tradition, à lui seul, ne suffit pas à garantir la pertinence ou la compétitivité de l'offre de Daum.

Le luxe raisonnable

En contrepoint de ces deux exemples, intéressons-nous au cas de Zara. À partir d'un business model original, cette enseigne de prêt-à-porter est la seule à proposer, de manière continue, rapide et efficace, des produits au plus près de la mode. Zara fonde sa différence sur le service (de nouveaux produits chaque semaine) et sur le confort psychologique (garantie d'être à la mode) qu'elle assure à ses clientes, grâce à une maîtrise logistique supérieure à celle de ses concurrents.

La démarche est novatrice et elle a connu le succès que l'on sait. Pour autant, elle relève d'une logique d'échelle, appuyée par une performance d'ordre logistique, ce qui l'inscrit hors du périmètre que nous avons qualifié de luxe véritable. Rapporté au carré des valeurs de la consommation, le positionnement de Zara le montre bien. L'« actualité » de ses produits et leur renouvellement constant sont à la fois une force et une faiblesse : l'univers fluctuant de la marque ne peut proposer de représentation forte, de « monde possible » qui fasse rêver les consommateurs. Zara est donc faible sur le sommet « utopique/mythique » du carré. En revanche, elle est ancrée dans l'hédonisme – le plaisir d'être à la mode –, ce qui donne du poids à sa proposition. Par ailleurs, l'enseigne cultive la recherche des coûts minimum pour offrir des produits aux prix les plus bas, ce qui est l'antithèse des stratégies du luxe véritable (figure 1.5).

On est donc ici dans le cas d'une marque de luxe abordable, ou intermédiaire, tournée vers le plus grand nombre. Certes, Zara offre de la distinction : l'actualité de la mode. Des produits – mais c'est une distinction fugitive – qui peuvent s'acquérir à un prix raisonnable : c'est un positionnement tout à fait pertinent, et promis sans doute à un riche avenir, mais on ne peut le confondre avec celui du luxe véritable.

Le luxe authentique

À l'inverse du positionnement de Zara – mode, actualité, exclusivité –, on peut évoquer les campagnes de presse de l'horloger Patek Philippe pour sa collection homme. Nous y découvrons les photos en noir et blanc, à tonalité presque « immémoriale », d'un père avec son jeune fils. Chaque fois, un modèle de montre est discrètement mis en scène et au bas de l'affiche, nous lisons cette légende : « Jamais vous ne posséderez complètement une Patek Philippe. Vous en serez juste le gardien, pour les générations futures. » Le site Internet de la marque explique que le concept de cette campagne appelée « Générations » est centrée sur l'émotion universelle des rapports père-fils.

Mise en avant de la tradition et des enjeux patrimoniaux ; affirmation de la pérennité, de l'unicité du produit, au mépris de la logique de volume (ces visuels ne donnent aucune indication sur la variété de la gamme ni sur le renouvellement de la collection) : les ingrédients clés du luxe véritable sont rassemblés dans cette communication habile, tournée vers la déculpabilisation de l'acheteur. L'aspect économique ou utilitaire du luxe est totalement gommé au profit de la transmission des valeurs : la montre n'est plus un « luxe » au sens d'une folie coûteuse, elle devient un pur symbole de tradition.

Si nous avons employé, à plusieurs reprises, l'expression de « luxe véritable » pour le distinguer du luxe intermédiaire, c'est aussi parce que la **question de l'authenticité** y apparaît déterminante. Le luxe vrai est celui qui ne ment pas, qui n'essaie pas de se faire passer pour ce qu'il n'est pas.