

Sous la direction d'Éric Briones

LUXE & RÉSILIENCE

Les clés pour rebondir face aux crises

— PRÉFACE DE GIORGIO ARMANI —

DUNOD

Suivi éditorial : Chloé Schiltz et Yaël Bourcet
Fabrication : Gaëlle Cerisier
Couverture : Tony Roiné et Pierre André Gualino

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, 2021

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-082069-6

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

À la résilience de mes parents rapatriés et anciens combattants
Christiane Briones et Henri Briones (1926-2017).

Préface

Par Giorgio ARMANI

Je souhaite commencer par une réflexion qui pour moi est essentielle. Bien que pragmatique et peu enclin à la rêverie comme une fin en soi, je n'en demeure pas moins un esthète. Ce qui m'a motivé tout au long de ma carrière a été la nécessité de changer, selon mes paramètres et mon goût, tout ce qui ne me plaisait pas autour de moi. La beauté est toujours une question morale. Je suis parti des vêtements pour arriver au mobilier, aux restaurants, aux hôtels, à un style de vie global et englobant.

En tant qu'esthète, j'avoue que je n'aime pas beaucoup le mot résilience : il est très à la mode et efficace sans aucun doute, mais je le trouve un peu confus. En plus, il s'applique aux matériaux, aux objets inertes. Or nous parlons ici de qualités humaines et entrepreneuriales, de vision, de volonté d'adaptation, de réactivité, de flexibilité, d'efficacité. Nous parlons de la capacité de résister et d'évoluer, de changer sans se trahir : quelque chose de beaucoup plus vaste, de beaucoup plus vrai et fondamental. Je me rends compte qu'écrire sur la résilience en réfutant le terme lui-même – le mot, pas les qualités qu'il définit et transmet – est en quelque sorte un choix contre-intuitif, mais être à contre-courant est un trait marquant de ma personne et, disons-le, de ma résilience. J'ai toujours choisi de suivre ma voie, sans me soucier des tendances du moment, convaincu de l'atemporalité de ma vision, peu disposé à troquer ma préférence et mes idées – qui sont les miennes parce que je crois profondément en ce que je fais – ni à trahir mon goût inné pour une simplicité sophistiquée au profit du non-goût décoratif ou hyper-décoratif qui s'affirme périodiquement. Je n'ai pas peur d'être le seul à proposer certaines choses. Cela fait de moi un exemple de résilience ? Très bien, j'en suis heureux.

Dans ces termes, la résilience est un ingrédient essentiel du succès, car pour s'affirmer, il faut avoir une vision claire et la communiquer de manière tout aussi claire. Incontestable, non ? Dans mon cas, la résilience s'accompagne du choix délibéré et obstiné de l'indépendance : si, au fil des ans, je suis resté le seul et unique propriétaire de ma marque et de ma société, c'est précisément pour ne devoir rendre compte de mes choix à personne, pour ne pas devoir me plier aux diktats de conseils d'administration et d'experts bons uniquement à faire faire à tous les mêmes choses. Je ne veux pas faire ce que font tous les autres. J'ai toujours suivi ma propre voie et je continuerai à le faire. Bien sûr, l'indépendance n'implique pas automatiquement la réussite : se tromper est humain et parfois nécessaire pour progresser, mais il vaut mieux que les erreurs accomplies soient le fruit de décisions prises en toute autonomie. On ne pourra rejeter la faute sur personne d'autre et il sera plus facile de trouver la solution. Nous en venons ainsi à la flexibilité qui est un élément essentiel de la résilience. Je me rends compte, bien sûr, que tous ceux qui travaillent dans ce secteur ne sont pas en mesure de conserver une indépendance absolue. Les temps sont durs et la conjoncture est très différente de celle que j'ai connue à mes débuts. Il existe cependant une indépendance et une richesse de pensée que chacun de nous peut appliquer s'il est convaincu de ses idées. Chacun de nous, sans exception.

Croire en ses propres idées est fondamental, aujourd'hui plus que jamais. De mémoire d'homme, nous vivons l'un des moments les plus difficiles et cela exige de chacun de faire preuve de résilience. Nous ne devons pas oublier, nous qui travaillons avec la mode et donc avec le luxe, que le culte de la beauté est inhérent à l'être humain. Les beaux objets sont intemporels, ils sont faits pour rassurer et combler ceux qui les utilisent. Mais ils sont aussi la plus haute expression d'un savoir-faire absolu, d'une culture introuvable dans les livres que les artisans transmettent d'une génération à l'autre. La beauté, quand elle est authentique, est toujours résiliente. Mais pour l'être, aujourd'hui, il faut savoir ralentir. Je ne me laisserai jamais de le répéter : l'un des problèmes actuels de la mode est que tout est devenu trop rapide. Les articles se succèdent dans les magasins à un rythme frénétique, trop semblable à celui de la *fast fashion*, et perdent donc de la valeur, y compris sur le plan symbolique. Cette manière de faire et de penser nuit à tous : elle conduit à la surproduction, à une consommation irréfléchie et irresponsable ; elle fait du mal à nos finances et à la planète.

Le luxe, le vrai, ne peut et ne doit pas être rapide. J'ai toujours cru en une idée d'élégance intemporelle qui n'est pas seulement un credo esthétique précis, mais aussi une attitude dans la conception et la fabrication des vêtements qui suggère la motivation à la base de l'achat : pour qu'ils durent. C'est là que réside pour moi l'essence du luxe et c'est une qualité résiliente sous tous les points de vue. Résiliente comme attribut de l'objet lui-même, dont l'excellence et la durabilité sont atemporelles, et résiliente comme message transmis à la personne qui utilise ce vêtement. Ce que je veux dire, c'est qu'un produit qui est beau parce qu'il est bien fait, avec les meilleurs matériaux et le plus grand soin, a un effet corroborant : il transmet des valeurs qui échappent aux futilités du présent, il véhicule la conviction que dans un monde de frivolité et de distraction, au-delà des choses, il y a aussi des connaissances qui sont faites pour durer et pour célébrer les meilleurs aspects de l'inventivité humaine.

Pour que le secteur du luxe retrouve ses valeurs, et pour aller au-delà du profit pur et dur, il faudra travailler sur la lenteur et l'authenticité, en échappant aux contraintes de la communication comme une fin en soi, de la mystification qui règne actuellement et qui présente comme excellents des produits de peu de valeur, en les insérant dans des présentations pharaoniques aussi pompeuses qu'inutiles. Or c'est précisément sur la valeur des produits qu'il faut miser : sur leur durabilité esthétique et sur leur qualité, sur leur capacité à transmettre un message sans artifices ni tours de magie. Au fond, c'est là l'essence même de mon travail : non pas la recherche de la célébrité ou de la richesse – qui sont une conséquence du succès et que je ne dédaigne certainement pas, que ce soit clair – mais le désir d'apporter quelque chose d'utile et de beau dans la vie de mes clients, en les aidant à améliorer leur perception et leur présentation d'eux-mêmes. Quand elles sont authentiques, les inventions de la mode créent de nouvelles façons d'être et celles-ci conduisent au progrès, à l'évolution. Il n'y a pas de meilleure description de la résilience et de la résistance que celle-ci : la certitude qu'un jour, même lointain, même lorsque je ne serai plus là, j'arriverai encore à parler à travers mon travail. Pas avec les mots mais avec les faits : les vêtements, leur tombé, les gestes qu'ils suggèrent. Alors oui, finalement, résilience est un terme qui me convient, parce que c'est la qualité ultime des produits et elle est liée à mon travail dans toutes ses fibres.

Remerciements

Mes remerciements à mes deux illustres préfaciers Bénédicte Epinay et Giorgio Armani, mes 25 brillants contributeurs, l'aide précieuse de Véronique Gautier et Olivier Monteil (L'Oréal Luxe), la team Armani Milan (Michi Borghesi, Anoushka et Prendin Michi), ma fidèle consultante rédactionnelle Solenn de la Croix, mes deux passionnées stagiaires Chloé Kanoui et Laura Quancard, le talent de Tony Roiné à la direction artistique (couverture et schémas), l'équipe pédagogique de la Paris School of Luxury (Élodie Buisseret, Géraldine Blot, Pierre Kalajjian et Jérôme Schneider) et ses 300 étudiants, ainsi qu'à Marie-Laure Dubuisson, Mathilde Audenaert (Journal du Luxe), Franck Papazian (président du groupe MediaSchool), Daniel Piette, Cédric Dauch, Bénédicte Reveron, mon éditrice Chloé Schiltz et ma compagne Mihaela.

Sommaire

Préface	V
Remerciements	VIII
Introduction	1
Les outils de la résilience	17
Éric Briones	
Les six facteurs de résilience pour le luxe	31

I. LES NOUVEAUX TERRITOIRES

1. Comprendre la résilience du désir luxe chinois	35
Yuan Zou (Hylink)	
2. Prospérer dans l'archipel des plateformes digitales chinoises.....	45
Alexis Bonhomme (Farfetch)	
3. Explorer les nouveaux chemins américains de la persuasion.....	53
David Klingbeil (Google NYC)	

II. LA RÉVOLUTION DATA

4. Luxe : 24 mois pour gagner la bataille de la souveraineté client et passer à l'ère du clienteling luxe 2.0	61
Nicolas André et Yan Claeysen (Epsilon France)	

5. Marier « math & magic » : l'émotion et la technologie
comme valeurs centrales pour reconquérir les audiences 69
Thomas Jamet (IPG Mediabrand)
6. Adopter le next retail à l'échelle du (grand) magasin 75
Anne-Sophie Duthion (Lafayette Plug and Play)

III. L'AVANT-GARDE DES COMBATS SOCIÉTAUX

7. Faire de l'ère covid une opportunité
pour repenser le contrat de confiance 85
Marion Darrieutort (Elan Edelman)
8. Cultiver le réalisme 95
François Peretti (Nicky)
9. Afficher le B. Luxe 101
Bérangère Ruchat (Firmenich)
10. Réconcilier grâce à une authentique
démarche d'inclusion 109
Joïakim Tuil (Netflix)
11. Écrire les nouveaux récits positifs 115
Corinne Mrejen (Les Échos – Le Parisien)

IV. L'ESSENTIALISME COMMUNAUTAIRE

12. Fédérer une communauté pour construire
dans la durée 125
Laura Perrard (LaKolo, Salon du Luxe Paris, Journal du Luxe)
13. Renforcer sa communauté grâce à l'hybridation
événementielle 133
Jon Lipfeld (WSN)

V. LES NOUVEAUX HEDONISMES

14. Inventer l'hédonisme post pandémie.....	143
Luca Marchetti (The Prospectivists)	
15. Répondre au besoin éternel de protection.....	151
Stéphane Truchi (IFOP)	
16. Sanctuariser <i>l'essentiel</i>	161
Emma Fric et Pierre Bisseuil (The Prospectivists)	
17. Redevenir pygmalion.....	167
Pierre Kalajjian (Paris School of Luxury)	

VI. LES TRANSFORMATIONS BUSINESS

18. Le parcours client est mort.....	177
Sébastien Tortu (Prosper)	
19. Et si la résilience des marques de luxe passait aussi par le marché secondaire?.....	185
Maximilien Uro et Amélie Fourcadier (Crésus)	
20. Inventer le business model d'après.....	193
Delphine Vitry et Jean Revis (Mad Network)	
Conclusion.....	201
Postface.....	203
Index des marques.....	207

Introduction

Par **Éric BRIONES**

« Le marché du luxe a démontré une forte résilience avec un rebond dès que les magasins ont rouvert, notamment entre juillet et septembre. Le consommateur de luxe est encore bien présent avec un fort appétit. »

CLAUDIA D'ARPIZIO (Bain & Company)

En octobre 2019, il y a un an jour pour jour, je bouclais le manuscrit de mon quatrième livre, *Le Choc Z*, consacré à la révolution marketing portée par la génération Z. J'étais loin de me douter que 365 jours après, j'allais enchaîner sur un nouveau livre dédié à la question de la résilience dans le secteur du luxe. Pourtant, cette belle valeur a marqué de son empreinte une année de vie professionnelle. Depuis mon départ du groupe Publicis, j'ai eu l'honneur de fonder avec Pierre Kalajjian une business school dédiée au luxe, la mode et la beauté, la Paris School of Luxury, au sein du groupe MediaSchool, avec pour marraine Inès de la Fressange. À son ouverture en septembre 2018, nous avons accueilli 100 étudiants.

La rentrée 2019 s'annonçait royale, avec plus de 200 étudiants et la livraison de notre bâtiment définitif (un magnifique hôtel particulier au 12, rue Magellan dans le 8^e arrondissement), ainsi que la perspective du lancement de *Choc Z* et la sixième édition du Salon du Luxe, encore plus ambitieuse, dont j'occupe la fonction de curateur. Mais une série d'épreuves nous a demandé collectivement de rentrer dans un processus de résilience. Le bâtiment a été livré avec cinq mois de retard, nous forçant chaque

semaine à trouver des salles de classe dans Paris, véritable challenge pédagogique pour maintenir qualité de cours, esprit de promotion et confort des professeurs... le tout en affrontant une grève record de la SNCF.

Trois semaines après la livraison du bâtiment, nous avons dû le quitter pour cause de confinement et 50% de notre petite équipe a été frappée par le Covid-19. Nous avons développé en un week-end l'intégralité des cours en distanciel, sur la plateforme Teams (avec un taux de satisfaction final de 4,1/5), sans compter une centaine d'heures de cours supplémentaires offertes par classe de bachelors. Et sans oublier les effets secondaires de cette distance, soit un besoin de décupler l'accompagnement 24/7. Malgré ces épreuves, l'école continue de grandir, accueille plus de 330 étudiants pour sa troisième année d'activité et a ouvert avec succès ses antennes niçoise et londonienne.

Cette adversité demande de la résistance, de l'écoute mais plus encore une capacité de réinvention guidée par la recherche d'un sens caché, qui servira de récit commun (chaque organisation doit trouver sa propre quête du Graal dans l'adversité), pour mobiliser le collectif. Le nôtre a été simple à trouver : nous sommes une école qui forme des futurs professionnels avec un savoir-faire particulier, celui d'être des managers résilients. Cette résilience, nous la plaçons dorénavant au cœur de notre pédagogie en préparant nos étudiants à la gestion de l'incertitude.

La résilience, nous l'avons aussi mise en œuvre pour le Salon du Luxe Paris¹. Le Salon du Luxe, créé en 2015 par Laura Perrard, a lieu chaque année à la salle Wagram. Lors de notre réunion de préparation en février 2020, nous n'en menions pas large. Le confinement et sa menace pour toute l'activité événementielle tapaient à notre porte. Les groupes de luxe étaient déjà sur un mode d'économie drastique du fait de leurs filiales chinoises. En bref, le Salon du Luxe édition 2020 était menacé d'un report à l'été 2021. Pourtant, Laura, Franck Papazian, Pierre et moi partagions une même conviction : nous ne pouvions couper le lien avec notre communauté, d'autant plus à un moment historique pour le luxe, où plus que jamais l'échange d'expériences, d'analyses, de perspectives était vital.

1. Nous avons fait preuve d'empathie en maintenant le Salon du Luxe au 1^{er} juillet 2020.

2. Nous nous sommes adaptés aux besoins impérieux du marché en dédiant le programme à la résilience.

1. L'édition du Salon du Luxe Paris 2020 est disponible sur <https://salon-luxe.fr/>.

3. Nous nous sommes réinventés en rendant cette édition 100 % digitale, avec 55 intervenants et 20 heures de contenus vidéo tournés pour la plupart à la Paris School of Luxury. Une réinvention également dans le format proposé, car nous avons éliminé le format table ronde, trop castrateur pour la profondeur des échanges au profit d'interviews longue durée ou de conférences face caméra.

Le Salon du Luxe 100 % digital fut une réussite qualitative et commerciale: en quelques jours, nous avons dépassé le box-office des entrées de l'édition «physique» de 2019, malgré un prix d'entrée cinq fois inférieur.

Cette série de challenges liés par un même fil rouge m'a inspiré l'idée de proposer aux éditions Dunod un livre qui tente de comprendre les capacités exceptionnelles de résilience du luxe depuis dix mille ans et de proposer des facteurs de résilience nouveaux, adaptés aux challenges du monde qui arrive. À la fois stratégique pour le luxe mais également inspirant pour les autres industries qui se sont (déjà) approprié le concept de *premiumisation* avec succès.

Qu'est-ce que la résilience? Explication de cette nouvelle obsession contemporaine

« Il nous faudra bâtir une stratégie où nous retrouverons le temps long [...], la résilience qui seules peuvent permettre de faire face aux crises à venir. »
Emmanuel Macron, 13 mars 2020

« Réputés pour leur résilience à toute épreuve, les grands groupes de luxe sont ébranlés par les effets de la pandémie de coronavirus. »
AFP, 30 juillet 2020

« La solidité de notre modèle nous a permis d'aborder cette crise en position de force et de la traverser jusqu'à présent en faisant preuve d'une grande résilience. »
Jean-Marc Duplaix, Chief Financial Officer de Kering¹

« Le coronavirus a causé une crise économique dont les conséquences sont très difficiles à prévoir. Face à cette crise à deux tiers, il nous faut rapidement atteindre une extrême résilience. »

1. Publication des résultats de Kering du premier semestre 2020.

Antoine Arnault,¹ en charge de la communication et de l'image de LVMH, et président de Berluti.

«L'art et le luxe se sont avérés incroyablement résilients.»

Charles F. Stewart, CEO Sotheby's

«Résilience», voici le mot de l'année 2020, fort d'une fulgurante ascension sémantique² généralisée à toutes les sphères de nos existences (psychologique, politique, économique, scientifique, écologique...). Il vient de loin, du verbe latin «*resilire*» dont le sens est «bondir en arrière». Il se retrouve aussi dans les sciences physiques et mécaniques: «Caractéristique mécanique définissant la résistance aux chocs d'un matériau³.» Et il est également consacré comme un processus en psychiatrie par le neurologue et psychiatre Boris Cyrulnik par cette définition: «Reprendre un nouveau développement après une agonie psychique.» Le monde économique et les sciences du management se sont également approprié le mot. La définition qui nous inspire le plus est celle-ci, elle m'a été apportée par une de mes étudiantes, Laura Quancard: «La résilience, c'est la capacité à se relever, à continuer, à s'adapter, se réinventer et *in fine*, à se renforcer dans l'adversité.»

La popularité exponentielle du mot résilience n'est pas la seule conséquence de la crise Covid-19. L'analyse du monde contemporain a été le fil rouge de ma réflexion en tant que planneur stratégique. La parenthèse moderne s'achève et sa croyance de progrès permanent avec⁴. Nous sommes entrés dans une période de forte instabilité (écologique, politique, sociale, économique, financière...) où le tragique peut apparaître à tout instant, amplifié par les réseaux sociaux et les chaînes d'information en continu. Sans compter le «complexe de supériorité» de notre époque sur l'Histoire. Le président de la République française qualifie de vraie «guerre» la lutte contre la pandémie. Celles du passé comme la peste noire, qui a emporté plus de 30% de la population européenne, semblent anecdotiques par rapport au drame du Covid-19. Il en va de même pour la question économique: dès mars 2020, le grand spécialiste du luxe Luca Solca (Bernstein) annonce «la pire année du luxe moderne». Nous le voyons, notre narcissisme contemporain nous mène

1. WWD, avril 2020.

2. «D'où vient le mot "résilience", qui plaît tant à Emmanuel Macron?» *L'Obs*, avril 2020.

3. Définition du dictionnaire Larousse.

4. Interview de Michel Maffesoli, *Stratégies*, avril 2020.

immédiatement à tout amplifier (autant dans le sens positif que négatif), cassant nos boussoles prédictives, démultipliant l'imprédictibilité du monde. Par conséquent, nous vivons dans une époque frappée par le sceau de l'incertitude. La résilience à l'échelle individuelle, collective et écosystémique est plus que jamais un antidote contre ce *new normal* fait d'instabilité.

Aucun secteur économique n'est immunisé face à cette incertitude, même le domaine des hautes technologies. Prenez l'exemple de TikTok, application star depuis 2019 auprès de la génération Z, menacée par l'administration Trump en juillet 2020 d'être interdite sur le territoire américain ; ou bien Facebook/Instagram, frappé d'un boycott puissant de ses principaux annonceurs. Pour les marchés financiers, personne n'est à l'abri de cette malédiction, à une seule exception : les entreprises qui développent un savoir-faire qui s'apprend dans de rares écoles de management¹, la résilience ! On comprend mieux pourquoi au début de la crise, on retrouve en bonne place dans toutes les premières communications financières d'Hermès, LVMH et Kering, le mot « résilience » et ses synonymes (robustesse, résistance...). Les fantasmes des Wall Street, City ou Bourse de Shanghai sont de mêler une hyper croissance immédiate à une résilience à long terme.

Pourquoi le luxe est-il naturellement résilient en 7 points ?

Avant de répondre à cette question, il faut tenter une définition du luxe. Pour cela, je vous propose de mixer une double vision, tout d'abord économique avec les fondamentaux donnés par les grands instituts d'études et d'autre part avec les critères de sélection du Comité Colbert.

1. D'après Bain & Company, le marché du luxe dans son intégralité incluant les produits personnels (prêt-à-porter, accessoire, haute joaillerie et horlogerie, ameublement de luxe, vins, spiritueux et gastronomie, voitures de luxe, jets privés, yachts, marché des beaux-arts) et les expériences de luxe (hospitalité, croisières et restaurants gastronomiques) pèse 1 300 milliards d'euros au niveau mondial et 390 millions de clients en 2019².

1. « A guide to building a more resilient business », *Harvard Business Review*, juillet 2020.

2. 18^e édition de l'étude mondiale du marché de produits de luxe 2019 Bain & Company.

Le poids des produits personnels a plus que triplé entre 1996 et 2017, passant de 76 à 260 milliards d’euros.

2. Les critères d’éligibilité du Comité Colbert sont : l’ambition internationale, le caractère identitaire de la marque, l’exigence de qualité, l’importance accordée au processus créatif, à la poésie de l’objet et à l’éthique.

1. Le Luxe a 10 000 ans

Le luxe est historiquement résilient, c’est le pivot de l’exposition « 10 000 ans de luxe » au Louvre Abu Dhabi (2019) et son prolongement au Musée des Arts Décoratifs de Paris dans « Luxes » (du 15 octobre 2020 au 2 mai 2021), montrant à quel point l’histoire de l’humanité et le luxe sont liés, s’adaptent et évoluent, mais sont toujours là. « Si, au fil des millénaires, les sens et la matérialité du luxe, ses usages et ses expressions n’ont cessé d’évoluer et de se transformer, force est de constater que le mot même de luxe fait dorénavant partie de l’environnement quotidien de nos sociétés contemporaines, pour le meilleur et pour le pire, qu’on le vénère et qu’on y aspire, qu’on le rejette ou qu’on le critique. En le remettant dans une perspective historique, culturelle et artistique, l’exposition “Luxes” se propose de donner des clés antiques comme actuelles, afin de comprendre ce qui fait du luxe l’incarnation la plus singulière et la plus symbolique de grands faits de civilisation à travers les millénaires et les continents¹. » Le luxe est viscéralement une passion humaine, c’est bien pourquoi le couple résilience et luxe écrit depuis longtemps une histoire commune.

2. Le luxe est symbole d’invulnérabilité, de vie éternelle

« Le luxe, c’est ce qui se répare », disait Jean-Louis Dumas, mythique président du groupe Hermès. L’objet de luxe appartient au temps long, son existence dépasse celle de son propriétaire, il n’est pas jetable et se transmet à ses héritiers. Il porte en lui une valeur d’invulnérabilité. La haute couture a également été porteuse de résistance pendant les périodes sombres de notre histoire. Des séries de mode ont marqué l’inconscient collectif, en particulier la série photographique signée Cecil Barton « *Fashion is indestructible* » pour le *Vogue* anglais en septembre 1941 : Elizabeth Cowell (première

1. Dossier de presse de l’exposition « Luxes » au Musée des Arts Décoratifs de Paris.