

JEAN-NOËL KAPFERER

LUXE

**NOUVEAUX CHALLENGES,
NOUVEAUX CHALLENGERS**

EYROLLES

Jamais le luxe n'a été confronté à des challenges aussi existentiels qu'aujourd'hui. Il en sortira nécessairement transformé. Premier challenge, celui du succès, le tsunami de la demande mondiale de luxe : comment alors concilier croissance et rareté ? Les stratégies de rareté abondante et l'artificialisation du luxe montrent la voie.

Challenge des nouvelles technologies et leurs extraordinaires potentialités expérientielles pour un secteur qui fonde son storytelling sur l'héritage, l'artisanat. Or les clients du luxe, chinois et millenials, ont eux totalement intégré les innovations technologiques et le digital dans leur vie, et fait le succès des challengers qui les portent.

Challenge du développement durable : comment intégrer cet impératif dans la chaîne de valeur des marques de luxe ? Cela redéfinit la conception même du luxe.

Challenge de la mondialisation qui conduit des entreprises de luxe jusqu'ici indépendantes à entrer dans des groupes. Comment alors préserver leur identité tout en bénéficiant des synergies de groupe ? Avec quelle gouvernance ?

Challenge de la Chine, enfin, par sa population hyper connectée, sa soif de nouveauté, de mode et de statut. Sans négliger les marques de luxe chinoises qui émergent déjà dans tous les secteurs.

L'ouvrage aborde, sous un angle nouveau, ces défis du luxe et se penche sur leurs conséquences pour le management des entreprises et groupes du luxe aujourd'hui, ainsi que sur la gouvernance de ces groupes multi-marques. L'enjeu est de défendre l'écart entre le luxe et ceux qui veulent lui ressembler.

© Marc Bertrand



Chef de file depuis vingt ans de la réflexion sur les marques et leur management, **JEAN-NOËL KAPFERER** est l'expert français des marques. Il est aussi reconnu internationalement pour ses réflexions sur la spécificité du management du luxe, co-auteur de *Luxe Oblige*, l'ouvrage de référence des dirigeants du luxe, traduit en anglais (*The Luxury Strategy*), chinois, coréen, japonais et italien. Diplômé HEC, Ph.D Kellogg Business School (USA), éditeur honoraire du *Luxury Research Journal*, il conduit activement ses recherches sur les mutations du luxe et son management, au sein d'Inseec

Luxury. Animant séminaires et conférences auprès des entreprises, il enseigne le luxe partout dans le monde (HEC, Tsinghua University Beijing, Luxury Business Institute China, Séoul, ...).

Jean-Noël Kapferer

Luxe

Nouveaux challenges,
nouveaux challengers

EYROLLES



Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

Titre original : *Kapferer on luxury – How luxury brands can grow yet remain rare*, Jean-Noël Kapferer, Kogan Page, 2015.

Traductrice : Marie-France Pavillet

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2016
ISBN : 978-2-212-56488-4

Sommaire

Introduction.....	9
Les enjeux de la croissance.....	9
Une forte expansion.....	10
Quel avenir?	12
Partie 1 Concilier croissance et rareté	15
Chapitre 1 – Entretenir le rêve du luxe	17
Une industrie à nulle autre pareille.....	17
Quel(s) avenir(s) pour le luxe?.....	23
Jusqu’où montent les arbres?	28
L’essor de la mode : du rêve à la contagion des désirs	30
Confronté à une demande élevée, le luxe abandonne la rareté..	36
Comment la Chine influencera-t-elle le rêve?	42
Les défis d’Internet	44
Recréer la différence, transgresser les codes.....	50
Développement durable : rêver le luxe de demain	52
L’enjeu des services et de l’expérience client.....	56
Chapitre 2 – La rareté abondante.....	61
Le luxe aujourd’hui : un rêve financier	62
Les nombreux sens du mot luxe	65
Comment la rareté crée de la valeur	71

De la pénurie à la rareté qualitative.....	72
Introduire la rareté virtuelle	73
De l'artisanat à l'art: l'élitisme pour tous	74
La nouvelle réalité de l'Asie, un luxe égalitaire?	76
Le culte du luxe est-il d'ordre religieux?	77
Alimenter le pouvoir symbolique de la marque de luxe	80
Une politique à court ou à long terme?.....	80
Conseils aux entrepreneurs du luxe de demain.....	82
 Chapitre 3 – L'artification du luxe.....	 83
Le défi de la croissance pour les entreprises du luxe	84
La transformation radicale du luxe aujourd'hui	86
Les deux grands problèmes pour la croissance des marques de luxe	88
La croissance du luxe et la question de la légitimité	90
L'art: pourquoi maintenant?.....	91
Brève histoire des rapports entre l'art et le luxe	93
Que peut apporter l'art au luxe?	94
Pénétrer de nouveaux pays grâce à l'art	96
L'artification implique toutes les institutions artistiques.....	100
Impliquer aussi les artistes à tous les niveaux de la chaîne de valeur	101
Les multiples médias de l'artification	104
Une vision ambitieuse pour le luxe?.....	105
 Partie 2 Problèmes et défis spécifiques	 107
 Chapitre 4 – Le luxe après la crise: no logo ou pro logo?	 109
Du luxe absolu au luxe relatif.....	110
Les économies modernes, déclencheurs de besoin accru de statut	114

Adapter le prix et le logo à différents segments de clientèle	115
L'ostentatoire reviendra... car il n'a jamais disparu.....	118
Retour à la case départ ?	118
 Chapitre 5 – Le luxe ne doit pas délocaliser	 121
D'un secret bien gardé à l'annonce publique.....	122
Ne pas confondre concept, secteur et <i>business model</i>	123
Rendre toute comparaison impossible	125
Ne confondons pas <i>business models</i> du luxe, de la mode et du premium.....	127
L'avis du consommateur sur la délocalisation	130
Le « <i>made in...</i> », une véritable marque.....	132
Les défis de la non-délocalisation	134
 Chapitre 6 – Internet et le luxe	 137
La nouvelle frontière du luxe	137
Luxe et Internet, une myopie réciproque	141
Revisiter les potentialités du Web	143
Rester sélectif ?.....	150
Adapter l'entreprise de luxe au Web.....	154
Transformer le Web pour l'adapter au luxe	156
 Chapitre 7 – Y a-t-il un prix minimum pour le luxe ?	 157
Une notion difficile à définir	158
Le prix et le luxe.....	159
Qu'entend-on par « cher » ?	161
Où commence le luxe en termes de prix ?	164
Sur quoi se fonde le seuil du luxe ?	172
Quelles implications pour la politique de prix ?	173
Des pistes de réflexion.....	175

Chapitre 8 – Tout ce qui brille n’est pas vert.....	177
Sous la pression du développement durable	178
Deux préoccupations majeures partagées :	
la rareté et la beauté	181
Distinguer la stratégie du luxe de celle de la mode	
ou du premium	182
Le luxe est, par définition, durable.....	183
Pourquoi l’intérêt actuel pour le luxe	
et le développement durable ?	184
Pour préserver sa réputation, le luxe doit être	
un modèle du développement durable.....	187
Le développement durable répond-il aux normes du luxe?.....	189
Le développement durable a besoin d’une stratégie de luxe ...	192
Le standing redéfini : du pouvoir à l’altruisme	194

Partie 3 | Stratégies de croissance des marques de luxe 195

Chapitre 9 – Les marques de luxe n’agissent pas toutes de la même manière	197
Le désir de luxe	198
Un seul terme, de multiples <i>business models</i>	199
Quels critères discriminants différencient	
les divers <i>business models</i> ?	202
À chaque pays du luxe son <i>business model</i> ?.....	215
Chapitre 10 – Rester ou ne pas rester indépendant ?...	217
Anatomie d’un accord historique.....	218
L’acquisition de Bulgari :	
un modèle pour les entreprises familiales ?	219

Le centre de gravité du luxe s'est déplacé de l'amont vers l'aval.....	221
Rattraper Tiffany et Cartier.....	224
Chine : le grand dilemme des entreprises familiales de luxe.....	226
La source du capital n'est pas neutre pour la gouvernance.....	228
Le prix de Bulgari: trop cher ou à la mesure du rêve financier? ..	230
Attentes de croissance forte: pas de dilution de la valeur de la marque	234
Le nécessaire appui des marchés financiers.....	236
 Chapitre 11 – Développer des marques de luxe au sein d'un grand groupe : un équilibre délicat..	239
 La concentration du luxe en question	240
La croissance des groupes de luxe pose des problèmes spécifiques	241
L'arrière-plan théorique: la création de valeur au sein des groupes	242
Objectifs et méthodologie de cette recherche.....	243
Conclusions de l'analyse transversale	245
Quelles conséquences pour le développement des marques de luxe dans les groupes?	252
 Partie 4 Aux nouvelles frontières du luxe	255
 Chapitre 12 – Luxe et nouvelles technologies: un choc culturel.....	257
 Le grand écart Orient/Occident, jeunes et moins jeunes	258
Luxe et technologie: une vieille histoire	259
La technologie au service de l'artisan?	260
Créativité en <i>front office</i> , technologie en <i>back-office</i> ?	261
La haute technologie au cœur même du métier?.....	262
Que reste-t-il à l'humain?.....	267

<i>Big data</i> : confiance et confiance ?	268
Du « comment » au « jusqu'ou » intégrer la technologie.....	268
De la possession au partage des objets	269
Chapitre 13 – L'impact de la génération Y sur le luxe	271
Génération Y en Chine: pas un, mais deux segments distincts.....	272
Prédire leurs futurs comportements.....	272
Extrapolations.....	274
Chapitre 14 – Le soft power en marche : les marques chinoises de luxe.....	279
Tout n'est qu'une question de temps	280
Les marques chinoises de luxe en Chine	281
Les marques chinoises de luxe hors de Chine	283
Développer ou racheter ? Les facteurs de succès des acquisitions de marques	284
Passer dans le giron de groupes européens	286
Les dix freins au développement de marques de luxe chinoises.....	287
Bibliographie.....	289
Index.....	301

Introduction

Les enjeux de la croissance

Le luxe est un secteur d'activité qui ne ressemble à aucun autre : c'est le seul où la croissance crée un problème. Par insuffisance de la demande ? Non, la difficulté, à l'inverse, tient à l'excès de demande. Par exemple, combien de voitures la marque Ferrari pourrait-elle vendre de plus chaque année sans écorner son capital rêve et ses profits ? Hermès devrait-il décider de ne pas vendre un sac Kelly de plus que l'année précédente ? Louis Vuitton réduire le nombre de ses magasins dans tel ou tel pays ?

En outre, désormais aiguillonnés par leurs pairs plus aisés, les consommateurs ordinaires veulent aussi prendre part au « festin » souvent sans même franchir les portes des magasins de luxe. Ils peuvent désormais accéder à leurs sites Web et à leurs pages et offres sur les réseaux sociaux. Le luxe symbolise leur accession à une vie aussi radieuse que celle des stars qui arborent, dans les films, dans les séries télévisées et aux informations, des vêtements et des montres qui suscitent leur désir.

Dans le marché du luxe, les clients achètent non seulement un produit exceptionnel – fabriqué en partie à la main, grâce au savoir-faire des artisans – mais aussi une légende et une expérience : une vénérable tradition modernisée pour s'adapter à la vie actuelle, une culture enracinée dans celle d'un pays. Ils achètent aussi l'exclusivité, même si cela ne veut pas dire que ces articles sont uniques au monde – ce ne sont pas des toiles de maître – mais que la marque en limite volontairement l'offre, leur prix élevé rémunérant le droit d'être associé aux clients phares de la marque, triés sur le volet, dotés de moyens financiers considérables, étendards de la marque. Pour paraphraser Groucho Marx : « Je ne voudrais pas

faire partie d'un club qui m'accepterait parmi ses membres. » Ce facteur d'exclusivité est ce qui distingue le luxe des marques premium et, à plus forte raison, du « *masstige* » (prestige de masse).

Dans le marché du premium, Mercedes-Benz, Audi et BMW se concurrencent aujourd'hui en termes de volume, BMW tenant la première place avec 1 905 234 véhicules vendus en 2015 et visant encore plus. Lexus, bien plus rentable, se contente de 652 000 modèles vendus. Mercedes devrait-il, pour les prochaines années, fixer un plafond aux objectifs de vente de la Mercedes S? Sans doute non. En revanche, Rolls-Royce vendra délibérément une voiture de moins l'an prochain que cette année, mais chacune sera construite sur mesure. Ce constructeur gagne plus d'argent en customisant chaque véhicule pour s'adapter aux préférences de son futur propriétaire qu'en en vendant un de plus. Cette pratique renforce en outre l'image d'exclusivité et de valeur. Gérer une marque de luxe ne veut pas dire courir après un nombre maximal de clients, mais plutôt s'attacher les meilleurs, selon leur standing personnel. Certains produits sont achetés parce que les clients savent qui les a sélectionnés et les porte. Par exemple, la mode compte énormément sur les « people » (nouveaux acteurs, sportifs, pop stars) pour vendre ses produits au plus vite. Mais comme nous l'avons montré avec Vincent Bastien dans *Luxe oblige*, il ne faut pas confondre mode et luxe. Les succès de la Tesla S ou de l'iPhone 6 reposent sur les ressorts des marques de mode. En effet, le moteur du désir qu'ils créent n'est plus fondé sur la rareté, mais sur la priorité (être le premier à l'exhiber).

Une forte expansion

La croissance, dans le luxe, est un concept fragile, qui ne présente pas que des avantages. Quand atteint-on la saturation? Certes, les marques dont les clients sont trop peu nombreux ne parviennent pas à couvrir les coûts fixes considérables de leurs magasins. En outre, faute d'être vue portée, la petite marque ne gagne pas en notoriété, *a fortiori* en désirabilité. Aujourd'hui, les niches, c'est fini: une marque de luxe dépourvue de notoriété ne peut accumuler le capital symbolique indispensable pour conférer standing et respect à ses clients. Mais, au fil du temps, si ces derniers deviennent trop nombreux, c'est au détriment du facteur exclusivité et du plaisir que procure en principe l'acte d'acheter un produit de luxe. Combien de personnes arborent dans les rues de Paris des lunettes au logo Chanel achetées chez des opticiens faisant partie d'une chaîne commerciale ayant pignon sur rue? Même dans les magasins les

plus prestigieux, les *flagship stores*, les longues files d'attente et le peu d'attention d'un personnel aux effectifs insuffisants en période de pointe peuvent écorner le sentiment de vivre un moment privilégié. Quel niveau de service et d'expérience est-il réellement prodigué aux clients lors de leur visite? L'enjeu est pourtant considérable, puisqu'il s'agit de la valeur de la marque et de la possibilité de faire payer ses produits largement plus cher que les autres sans la moindre justification.

Le secteur du luxe est en train de se consolider en raison des problèmes posés par la croissance aux entreprises restées familiales. À quel rythme une firme doit-elle se développer? Dans quels pays? Avec quel volume de ventes? À en croire les données de Bain & Company, cabinet de conseil considéré comme l'expert mondial du secteur, les marques italiennes ont les taux de croissance les plus élevés au monde, dépassant même les marques françaises. Beaucoup, même emblématiques, ont cependant été rachetées par des groupes français (LVMH et Kering). La croissance nécessite du capital et du savoir-faire, et les entreprises familiales n'ont pas toujours assez de l'un ni de l'autre. Beaucoup d'entreprises autrefois familiales et indépendantes ont été cédées à des groupes de luxe, même quand elles avaient toujours déclaré haut et fort (à l'instar de Bulgari, Loro Piana et Gucci) qu'elles ne s'y résoudraient jamais. Certaines affaires de famille, comme Hermès et Chanel, ont cependant su conserver leur indépendance et une rentabilité remarquable.

L'intérêt que Wall Street porte au secteur du luxe repose sur deux paramètres : ses marges fastueuses et surtout la croissance attendue du marché. Les groupes de luxe cotés en Bourse subissent une pression continue, en termes d'objectifs de croissance, dont les entreprises familiales sont exemptées. Wall Street n'a pu que se féliciter de l'expansion du secteur depuis 1990, même entrecoupée de crises.

— Elle a été portée par la croissance économique des pays dits émergents, les fameux BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine), en attendant celle à venir des MINT (Mexique, Indonésie, Nigeria et Turquie). Le luxe croît en effet par expansion horizontale, pays après pays, lorsque celui-ci décolle, créant alors une classe de « riches nouveaux » (mot préférable à « nouveau riche », trop connoté négativement). Après le Japon dans les années 1970, puis la Russie, vint la Chine, qui en est la preuve la plus emblématique et la plus puissante. Le succès qu'y a rencontré Louis Vuitton tient à ce que la marque est arrivée au moment du décollage chinois et a ainsi symbolisé collectivement la réussite du pays lui-même. Elle a ouvert des magasins dans les villes de premier, et même désormais de second plan, signe

qu'elle pénètre plus profondément, mais aussi plus bas dans la société chinoise.

– Les marques de luxe ont aussi connu une expansion verticale, avec la création de deuxièmes et de troisièmes lignes de produits pour permettre aux membres de la classe moyenne, moins aisés, ou aux jeunes d'entrer dans la marque. Armani en constitue l'exemple le plus typique, créant des strates de marques-filles à degré de diffusion croissante (Armani Privè, Giorgio Armani, Armani Collezione, Emporio Armani, Armani Jeans, etc.). La croissance des accessoires, source majeure de rentabilité, traduit aussi cette expansion verticale.

– Les marques de luxe se sont également engagées dans la diversification, abandonnant leurs anciennes spécialisations pour offrir une gamme de produits plus large – le but étant d'exploiter les magasins gérés directement dans de bonnes conditions de rentabilité. La diversification répond également au problème créé par l'absence de fidélisation des nouveaux clients du luxe en Chine. Ces derniers choisissent encore trop souvent les marques par contagion du désir, simple imitation, et non par adhésion aux valeurs de la marque, *a fortiori* encore moins en tant que connaisseurs. L'extension des marques de luxe à de nombreuses catégories de produits, hors de leur métier d'origine, leur donne d'autant de raisons de revenir dans les boutiques ou sur les sites Web de la marque.

Quel avenir ?

Qu'est-ce qui va succéder à l'expansion horizontale et verticale des marques de luxe ? Va-t-on poursuivre sur cette voie ? Si oui, comment le secteur du luxe comblera-t-il le fossé entre l'image qu'il projette – celle-ci continuant à définir le luxe comme étant rare, noble, méticuleusement conçu et réalisé, exclusif, intelligent, soucieux d'offrir à ses clients un service exceptionnel – et les réalités de la croissance du chiffre d'affaires qui risque d'éloigner les premiers clients apporteurs de prestige constatant que la marque devient moins sélective ? Sans parler de l'omniprésence dans la sphère de la communication digitale, comme toutes les autres marques hors du luxe.

Le futur des marques de luxe dépendra de leur capacité à faire face à une série de challenges nouveaux, et aux challengers nés de ceux-ci. Le premier challenge est celui du succès même du luxe et de certaines de ses marques phares : comment Kering ou LVMH se préparent-ils à l'après ? Cet après viendra-t-il de maisons familiales, indépendantes ? Ou bien de

la Chine elle-même? Autre challenge de taille, celui lié à l'irruption soudaine de la technologie dans la vie quotidienne de chacun, bousculant les repères et faisant reculer les frontières de l'inaccessible : Uber donne à chacun la possibilité d'avoir son chauffeur, Amazon devient l'étalon du meilleur service de livraison au monde. Enfin, les acheteurs de demain, la génération Y, pour qui la technologie va de soi, seront-ils encore sensibles aux deux piliers majeurs du luxe d'aujourd'hui : l'hymne à la possession et à l'Histoire? Pourquoi posséder les objets, les voitures, les jets? Ne peut-on pas mieux en jouir sans cela, préférer l'expérience à la propriété? Quant à l'Histoire, elle a été une remarquable barrière à l'entrée jusqu'à ce jour : mais est-ce durable? Ceci pose la question finale des nouveaux entrants dans le secteur du luxe. Pour l'instant, les frontières sont brouillées : chacun se clame « de luxe ». Au-delà des mots, comment recréer l'écart entre luxe, le premium, la mode, le masstige? En tout cas sur le Net, tout se ressemble.

L'ambition de cet ouvrage est de proposer des réponses aux problèmes que pose la croissance dans le domaine du luxe et peut-être même de lever le voile sur l'avenir, en prenant appui sur des signaux forts ou faibles présents à ce jour. Nous analyserons le pourquoi du phénomène actuel d'« artification » (où le luxe et l'art collaborent de plus en plus et ouvertement) et la montée en puissance des stratégies de « rareté abondante » qui contribuent à entretenir le rêve malgré des volumes plus importants. Nous aborderons sous un angle nouveau les défis d'Internet et ceux du développement durable, hier perçus comme lointains et aujourd'hui à l'agenda de toutes les marques de luxe. Pour terminer, nous nous pencherons sur les mutations du management des entreprises et des groupes du luxe aujourd'hui, ainsi que les questions de gouvernance de la marque dans ces groupes multimarques. Dans le luxe, le rôle de la gouvernance est de protéger les actifs et de résister aux pressions de hausse continue de la production. En définitive, le luxe sera ce que ces entreprises ou groupes en feront, ou sera déterminé par les nouveaux challengers qui auront su s'imposer.

Nous avons construit ce livre à partir de nos articles les plus récents (dont plusieurs rédigés avec un coauteur), tous parus dans des publications internationales et consacrés aux nombreux problèmes posés par la croissance dans le secteur du luxe. Nous y avons également inclus plusieurs chapitres originaux concernant des questions non abordées dans ces articles, ainsi que de nouvelles données provenant de nos recherches récentes sur les leviers du « rêve de marque » dans l'esprit des clients du luxe : comment ce rêve peut-il résister à la croissance des ventes

des marques de luxe, en particulier celles qui tiennent aujourd'hui le haut du pavé et de la notoriété. Comment se construit alors le sentiment d'exclusivité ?

Chaque chapitre peut être lu individuellement. Cet ouvrage complète *Luxe oblige*, qui demeure la référence internationale du secteur pour gérer les marques du luxe d'une façon distincte, afin de préserver la différence fondamentale entre le luxe, la mode et le premium.

Partie I

Concilier croissance et rareté

Chapitre 1

Entretenir le rêve du luxe

Au-delà de la rareté

Le luxe vend du rêve. Mais plus le secteur se développe – comme il le fait depuis le milieu des années 1990 – plus cela menace les leviers de ce rêve et l'essence même de ce qu'évoque la notion de luxe : la rareté et l'accès au privilège, à des produits et à une vie d'exception. Nous examinerons dans ce chapitre les principaux aspects de cette croissance du marché qui menacent le rêve inhérent au luxe et sa pérennité :

- le poids dominant des consommateurs chinois ;
- le rôle central d'Internet et des réseaux sociaux dans le comportement des consommateurs ;
- le floutage des frontières entre le luxe, la mode, les marques premium et celles dites de masstige ;
- les exigences nouvelles du développement durable.

Une industrie à nulle autre pareille

Le luxe vend du rêve. Les magazines de luxe publient régulièrement des articles dépeignant des lieux de rêve où l'on peut voyager, des maisons de rêve que l'on peut acheter, des yachts de rêve, des croisières de rêve, des voitures de rêve, des montres de rêve, etc. Sous la férule de son P-DG fondateur Bernard Arnault, LVMH, le premier groupe de luxe du monde avec plus de soixante-dix marques, vend des milliards d'euros d'articles qui promettent de « combler les espoirs et les rêves des consommateurs, etc.,

et ces rêves ne sont pas bon marché ». Comme l'expliquait Robert Polet, l'ancien P-DG de Gucci Group, devenu Kering, numéro deux du luxe mondial : « *Notre métier, c'est de vendre des rêves* » (*Fortune*, 6 septembre 2007). Gian Luigi Longinotti-Buitoni, P-DG de Ferrari North America, est le coauteur de *Selling Dreams*. Un article de juillet 2014 du *Wall Street Journal* était intitulé : « *LaFerrari Is a Million-Dollar Dream* ». Vendre du rêve est effectivement la mission essentielle du secteur du luxe et de ses marques.

■ La marque encapsule le rêve

Les marques jouent un rôle prédominant dans l'industrie du luxe. Les clients vont sur les sites Web de marques et entrent dans des magasins de marque. Pour conduire leur recherche, ils cliquent par exemple sur « Prada » et « Bottega Veneta », pas sur « sacs de cuir ». Le marché du luxe implique de ne pas se contenter de vendre d'excellents produits dans des endroits superbes en offrant un service irréprochable ; c'est la marque elle-même qui active et incarne l'élément intangible du rêve, l'accès symbolique à un univers spécifique de privilège, en franchissant un pas dans la stratification sociale, même de façon virtuelle. Royal Salute n'est pas simplement un whisky rare vieilli au moins vingt et un ans dans des fûts de chêne afin d'atteindre sa maturité ; il représente l'accès à un moment et à un univers hautement symboliques : le couronnement de la reine Elizabeth II, héritière d'une dynastie légendaire. Le 2 juin 1953, vingt et un coups de canon furent tirés par la Royal Navy et ce whisky rare fut offert en hommage à la souveraine.

Par extension, la marque Royal Salute est un hommage aux nouveaux rois et reines de l'époque moderne, c'est-à-dire les brillants entrepreneurs – partout dans le monde – qui ont bâti de nouveaux empires, entreprises et marques, particulièrement en Chine. Cette classe de « riches nouveaux » a besoin de trophées à sa hauteur, qui signalent son accession, son ascension, etc. Être consommateur de Royal Salute, c'est donc comme être membre d'un club très fermé. Bref, la consommation de produits de luxe comble des rêves et joue un rôle de stratifiant social. Elle permet de se mesurer les uns aux autres. Cette dimension d'accomplissement de rêve – autrement dit, l'accès symbolique à l'excellence et à une vie privilégiée, résultant des efforts que vous avez consentis et des choix que vous avez faits – c'est précisément ce qui sépare le luxe du premium. Il n'y a pas de rêve dans les meilleurs des vins californiens ou néozélandais, même ceux à 800 dollars la bouteille, qui sont de remarquables produits, premium. Au contraire, ouvrir un Petrus ou un Château Pape Clément,

c'est entrer dans la légende, goûter un élixir fait d'histoire, de géographie, de culture, de temps, de savoir-faire, de vigneron, de châteaux, d'aristocratie, de clients royaux, de sacré... Ce qui ne veut pas dire que les grands bordeaux ne doivent pas se méfier aussi des vins premium qui travaillent sur leur produit.

Le secteur automobile compte de nombreuses marques premium, qui revendiquent toutes de construire « la meilleure voiture ». Le positionnement premium repose sur la possibilité de se proclamer la marque numéro un dans une catégorie donnée en fournissant divers éléments de preuve pour étayer cette assertion. La fonction prime sur l'acte de bravoure esthétique ou hédonique. Ces marques doivent en effet justifier leur prétention à être le premier de la classe. Dans un autre secteur, les publicités Lancôme affirment souvent que telle ou telle formule est *la meilleure* crème de soin en vertu d'une caractéristique, d'un ingrédient ou de performances uniques, que la concurrence est incapable d'émuler. Mais le luxe ne se résume pas à être le premier de la classe – il s'agit en fait d'incarner la classe elle-même à soi tout seul et d'afficher une suprématie symbolique. C'est la raison pour laquelle les marques de luxe semblent avoir les coudées si franches en matière de prix. Ce n'est pas le cas des marques premium, dont le prix est limité par la simple rationalité de leurs preuves ou par des tactiques de positionnement – Audi étant par exemple moins cher que Mercedes. Il en va ainsi des voitures premium, même super premium, qui vendent du « progrès » et donc, en filigrane, de l'obsolescence, toute version du progrès étant vouée à être remplacée par une autre. Les rêves, en revanche, ont une très grande longévité.

■ Une expansion continue malgré les crises

Une caractéristique frappante de l'industrie du luxe, c'est la constance de sa croissance sur le long terme, malgré les crises économiques, les récessions, les révolutions et les guerres. Selon Bain & Company, ce secteur représentait 1 044 milliards d'euros en 2015, dont 405 pour l'automobile, 253 pour des articles personnels (catégorie dite de « luxe personnel ») comme la maroquinerie, les vêtements, les montres, les bijoux et les parfums (contre 77 milliards d'euros en 1995).

La source de cet essor remarquable est la croissance économique mondiale elle-même. Bernstein Research a démontré que la croissance du luxe dans un pays est intimement corrélée à celle de son PIB. Rien d'étonnant à cela : la croissance découle du fait que les entreprises créent de la valeur et distribuent des salaires, et les dirigeants aiment savourer les fruits de leurs efforts. L'image de millionnaires pingres ou radins, qui épargnent

toute leur vie mais ne jouissent jamais vraiment de leur fortune n'est plus d'actualité. Ce type de « riche » à l'ancienne, fort bien décrit dans *The Millionaire Next Door* ne représente pas le marché du luxe. Ni les très riches qui n'ont nullement besoin de démontrer leur statut, car ils l'ont déjà : ce sont des patriciens. La réalité de la croissance du marché du luxe repose non sur les riches mais sur les nouveaux riches, surtout ceux des pays émergents, dont la Chine fournit un exemple emblématique.

Dans ce pays, les chefs d'entreprise sont plus jeunes qu'ailleurs, et de nombreux millionnaires ont moins de 40 ans : ils veulent vivre comme leurs homologues occidentaux, bénéficier d'expressions similaires de richesse et de bonheur, par exemple la consommation de produits et de marques de luxe. Ils achètent des lofts, des appartements géants sur le Bund, à Shanghai, qu'il faut meubler. D'où le bond du marché du luxe dans toutes ses catégories (mobilier, peinture, décoration, arts de la table, etc.). L'expansion du secteur du luxe se fait après sur le haut de la classe moyenne qui souhaite imiter le style de vie de ses compatriotes riches et célèbres et des stars du monde occidental.

L'élément symbolique de ce type de comportement – et le plus facile à imiter – est la consommation de produits et de marques de luxe. Quand ces dernières ont commencé à être distribuées dans les pays émergents, le secteur du luxe y a décollé. En Chine, on dit que le marché du luxe est né avec l'inauguration à Shanghai de Plaza 66, le premier centre commercial de luxe. Le rêve devenait visible et accessible à tous ceux qui pouvaient et voulaient en payer le prix. De plus, comme le rappelait Thorstein Veblen, pour se faire admirer, être riche ne suffit pas, il faut le montrer. Avoir un yacht vous classe dans les UHNWI (Ultra High-Net-Worth Individuals), mais cela ne se voit pas, à la différence des biens dits de luxe personnel qui se portent sur soi. Le marché du luxe a donc crû du fait de la demande de biens très signifiants, voire positionnants, car ils classent hiérarchiquement leurs acheteurs. De plus, qui dit biens signifiants dit besoin de signalétique visible : d'où l'importance des logos. Nous reviendrons sur la problématique des logos et du « *show-off* » dans le chapitre 4.

Passé de 77 milliards d'euros en 1995 à 253 milliards de dollars en 2015, le marché du luxe personnel n'est manifestement plus le privilège de quelques rares personnes. La définition que le dictionnaire Webster a donnée du mot « luxe » de 1828 à 1913 rappelle de façon intéressante la façon dont le concept a changé : « tout ce qui plaît aux sens... et est également coûteux, ou difficile à obtenir ; un objet rare et cher » (voir <http://www.webster-dictionary.org/definition/luxury>). Certes, il ne s'est écoulé

en 2015 que 7 000 Ferrari et 3 785 Rolls-Royce, mais Porsche a vendu 225 000 voitures dans le monde, et Audi 570 000 véhicules en Chine sur ses 1 741 100 ventes mondiales. Ces statistiques offrent une preuve supplémentaire que le secteur du luxe n'est plus, comme par le passé, composé que de petites entreprises de niche. Il représente un secteur macroéconomique à part entière, sous la direction de managers, avec des objectifs chiffrés considérables.

■ Rareté ou sentiment d'exclusivité ?

Contrairement aux autres secteurs économiques, cependant, la croissance y crée des problèmes, car le rêve du luxe repose en partie sur un discours de rareté et d'accès privilégié à des produits symboles d'une vie ou de moments d'exception. C'est ce que le concept du luxe évoque aujourd'hui aux yeux de ses consommateurs. Dans l'une de nos dernières études, nous avons interrogé 3 085 consommateurs jouissant de gros revenus de six grands pays (États-Unis, Chine, Japon, Brésil, Allemagne et France). Les répondants furent sélectionnés sur la base des achats qu'ils avaient déclaré avoir effectués au-dessus d'un certain montant et on leur demanda d'indiquer, sur une liste de dix attributs, ceux qui définissaient le mieux leur vision du luxe. Le tableau 1.1 révèle à la fois la convergence des définitions de ce qu'évoque le luxe pour ces clients et quelques différences idiosyncratiques entre les divers pays.

Il y a une similarité frappante entre ces résultats par pays et la définition ancienne du Webster, qui soulignait déjà l'importance du plaisir et du coût. Seuls les répondants chinois ont explicitement affirmé que le luxe évoquait à la fois le très cher et l'aspect exclusif, réservé à une minorité privilégiée de consommateurs, qui se distinguent ainsi de la masse. Il est vrai que les nouveaux riches Chinois ont voulu rattraper le temps perdu et leurs homologues occidentaux : ils entraient dans les magasins en demandant d'emblée le plus cher. Mais n'est-il pas normal quand on découvre un secteur, d'utiliser le prix comme signal de l'excellence ? Parmi les autres nationalités, les notions de rareté et d'apanage réservé à un petit nombre de privilégiés sont présentes, mais pas citées parmi les quatre premières associations ; elles sont plutôt perçues comme étant les conséquences ou les corrélats de la qualité, du prestige et du coût élevé des produits et des marques de luxe. Notons que le prestige renvoie implicitement à la marque, c'est elle qui porte le nom devenu prestigieux.

Tableau 1.1 Ce que le mot « luxe »
évoque auprès des clients du luxe de six pays (n = 3 085)

	France	États-Unis	Chine	Brésil	Allemagne	Japon
1	haute qualité	haute qualité	cher	haute qualité	haute qualité	haute qualité
2	prestige	cher	haute qualité	plaisir	cher	prestige
3	cher	prestige	mode	rêve	mode	cher
4	plaisir	plaisir	minorité	cher	rêve	intemporel

Plus le secteur du luxe se développe, plus cela menace les leviers du rêve et l'essence de ce qu'évoque le luxe (Thomas, 2008). La croissance du chiffre d'affaires se traduit par l'augmentation du nombre des clients, bien au-delà des nouveaux riches du début, comme le montrent les longues files de clients chinois patientant pour pénétrer dans le magasin Louis Vuitton des Champs-Élysées ou le magasin Gucci à Londres afin d'acheter, pour eux-mêmes ou pour leurs amis, des sacs très coûteux. Ferdinand Porsche, fils du fondateur de la maison Porsche, qui a dessiné la légendaire 911, a dit un jour qu'il s'inquiétait lorsqu'il voyait deux Porsche dans la même rue (il aurait une crise cardiaque s'il se promenait aujourd'hui dans Londres !). Une considération essentielle pour tous les patrons de marques de luxe consiste donc à conjuguer croissance et luxe. Comment une telle entreprise peut-elle grandir tout en restant fidèle à son modèle de rareté de l'offre, en complète contradiction avec la croissance ? Un dirigeant peut-il adhérer aux principes d'une véritable « stratégie du luxe » tout en assurant la croissance de son chiffre d'affaires ? Les marques mondiales du luxe sont aujourd'hui devenues *de facto* des mégamarques, alors que leur *storytelling* est celui de la marque niche.

Luxe oblige rappelle que si le luxe, en tant que concept, est très subjectif, et que si le secteur du luxe est élastique en termes de marques et d'entreprises concernées, la « stratégie du luxe » reste cependant une notion très précise et exigeante – une approche unique pour conduire les marques et les entreprises. La stratégie du luxe implique l'obligation d'enfreindre les règles du marketing classique afin de construire des marques de luxe. Nous avons identifié vingt-quatre « anti-lois » du marketing qu'il faut appliquer pour créer une marque de luxe florissante. Elles ont été développées et mises en œuvre par les marques de luxe les plus prospères. Ces anti-lois font désormais figure de références pour les entreprises et les groupes du luxe.

Le livre que vous avez sous les yeux ne vise pas à se substituer à *Luxe oblige*, il en est la suite. Il s'attaque au grand défi du secteur et des marques de luxe, au défi de la croissance.

Quel(s) avenir(s) pour le luxe ?

Quel est l'avenir du luxe ? Cette question revient souvent dans les publications et les conférences internationales. Cet avenir, on le connaît déjà en partie – non parce qu'on le devine, mais parce qu'il résulte de lois empiriques ou sociologiques. Mais peut-on parler au singulier, concernant l'avenir du luxe ?

■ L'omniprésence du luxe aujourd'hui

Par le passé, les prédictions sur la question étaient fondées sur l'intuition ou sur une sorte de sixième sens – attitude naïve, ignorant le fait que le luxe n'est pas là, de l'autre côté de la porte, à attendre que nous en découvriions les nouvelles formes. En réalité, le luxe n'est pas un concept impartial, mais un produit de son temps, de son époque et de la dynamique des classes sociales dans chaque pays : il concrétise la réalisation de certains objectifs sociaux et économiques ; il est davantage qu'un statut ou un jeu de consommation destiné à attirer l'attention. Au xvii^e siècle, le luxe participait de la splendeur du Roi-Soleil, comme il a participé à celle des Rockefeller, des Vanderbilt et des Carnegie à la fin du xix^e. Le luxe postmoderne est un hymne à la puissance médiatique des « people », autrement dit les célébrités. Plus qu'un secteur macro-économique, le luxe est aujourd'hui au cœur de la société, un euphorisant généralisé, considéré comme une forme élaborée de production culturelle. Cette omniprésence du luxe dans les sociétés modernes est inséparable de l'hyperindustrialisation du monde, qui conduit à la saturation de la consommation.

Il existe deux manières de vaincre la saturation, comme le montrent les cas d'Uniqlo et de Louis Vuitton. Le premier propose qualité et style pour tous grâce à un *business model* low cost. Le second, au contraire, adopte une stratégie de valeur qui encourage tout le monde à acheter moins d'objets, mais extrêmement raffinés et durables. Pour assurer sa croissance, le luxe doit gérer sa propre image, à qui il devra sa légitimité au cours des années futures. En outre, comme ce secteur s'est consolidé sous l'impulsion de groupes cotés (LVMH, Richemont, Kering et Prada), la Bourse jouera un rôle dans son avenir. Elle a déjà contribué à

ce que toutes ces entreprises soient désignées par le même mot-parapluie : « luxe ». Fait significatif en effet, il y a plusieurs années, chaque marque, chaque entreprise était connue pour sa propre spécialité (par exemple sellier, fabricant de malles, bottier, fourreur, etc.). Aujourd'hui, elles sont toutes présentées comme des « marques de luxe ».

Wall Street attend de LVMH une croissance permanente, et cela diffère de la façon dont les entreprises familiales ont longtemps conçu le luxe. Elles ne subissaient aucune pression en termes de croissance, elles avaient le temps. L'avenir du luxe devra aussi satisfaire la Bourse en prenant finement en compte l'évolution des paramètres politiques, sociologiques et écologiques : l'euphorie est-elle encore de mise ? Où ? Pour célébrer quoi ? Le moment ne serait-il pas venu de revenir aux fondements du luxe ? Le fait que les grandes marques de luxe fassent tout pour être perçues comme des productions culturelles le révèle. De fait le gaspillage tapageur est une impasse pour l'industrie du luxe : c'est en arborant des articles d'un goût raffiné que le client doit se faire remarquer, pas en gaspillant ; il prouvera ainsi son aptitude culturelle à sélectionner du beau compatible avec le respect de la planète. La Chine est en train d'effectuer ce virage actuellement, après une phase boulimique.

■ Les cycles de consommation du luxe

Où est l'avenir du luxe ? Après l'avènement des BRIC vinrent les MINT. La croissance du secteur étant directement corrélée à celle du PIB, son avenir réside vraisemblablement en Chine, trop vaste réservoir de nouveaux clients potentiels. L'Inde que l'on attend depuis des années tarde encore à se développer sur ce marché, faute d'infrastructures. La Russie est en recul économique, ce qui contraint à des sacrifices sur ces consommations que l'on peut reporter ou réduire en coûts. L'Afrique, elle, semble désormais prometteuse de nouveaux marchés. Beaucoup d'indicateurs permettent de penser que le processus est déjà enclenché dans les pays dotés de ressources rares indispensables à la croissance économique (Nigeria, Mozambique, Maroc et Angola). Enfin le Brésil offrira sans doute lui aussi, mais pas dans l'avenir immédiat, un vaste marché au secteur du luxe. Pour l'heure, c'est à Miami que les riches Brésiliens font leur shopping et ont leurs bases de repli et de sécurité.

La consommation de produits de luxe est également profondément liée à l'urbanisation, mouvement qui attire les gens loin de leurs maisons, villages, parents et clans. Quand ils arrivent dans des villes pour y chercher un emploi, ils se livrent à une sorte de compétition – il leur faut en effet se construire une nouvelle identité. Les marques de luxe représentent

une manière facile de se parer d'un paraître, d'une identité socialement désirable. Elles peuvent également être acquises à vil prix, grâce à des produits de contrefaçon ornés de logos très voyants. Dans les pays émergents, ces derniers agissent, paradoxalement, à la manière de produits d'entrée de gamme des célèbres marques institutionnelles. La recherche académique a montré que ces articles de contrefaçon sont peut-être moins nuisibles aux marques qu'on ne l'a cru ; certains pensent même qu'ils contribuent à la diffusion de leur réputation. La multiplication de ces clients non invités peut cependant présenter certains inconvénients. Burberry a souffert de ce phénomène quand la marque fut choisie par la sous-culture britannique « *chav* », dont les jeunes représentants, issus de milieux populaires et défavorisés, arborent son code vestimentaire stéréotypé.

Concernant la Chine, il est probable que les HNWI locaux, détenteurs de grandes fortunes, vont dépasser la phase de fierté d'appartenance à cette minorité de millionnaires et d'ostentation. Alors que le pays doit désormais combattre les signes de la trop grande inégalité entre riches et pauvres (le fameux coefficient de Gini), ces HNWI vont s'éloigner des marques très visibles qui désormais s'adressent aussi au haut de la classe moyenne, et aborder d'autres consommations plus subtiles et différenciatrices socialement : dans quelle université américaine, britannique ou française envoyer les enfants ? Où acheter une villa à l'étranger ? Quels tableaux choisir ? Où faire un voyage d'œnotourisme qui soit une expérience exceptionnelle ? Où apprendre à déguster les bourgognes rares et méconnus ? À leurs yeux, la diffusion sans limite des « mega-brands » du luxe n'est donc pas positive. Pour la masse des consommateurs des classes moyennes, en revanche, il est rassurant d'acheter le même sac Louis Vuitton que tout le monde ; c'est une manière d'être sûr que l'on a fait le bon choix et de s'intégrer symboliquement dans une « classe supérieure » en arborant le logo de la marque, qui fait désormais office de symbole de l'essor économique de la Chine.

Ainsi, on peut parler de cycle de la consommation du luxe dans les pays émergents : quand la phase de découverte et d'achat boulimique des articles de luxe s'achève, les consommateurs très aisés commencent à chercher du luxe vécu, ressenti. Mais cela ne se fera pas du jour au lendemain. Dans ces pays, les acheteurs vivent encore mentalement dans un monde de pénurie matérielle : ils étaient pauvres il y a quelques décennies, ou en tout cas leurs parents l'étaient. Comme l'ont montré Chadha et Husband (2006), les nouveaux acquéreurs de produits de luxe émergent d'un état de pauvreté et de privations aiment passer du temps dans les

magasins de luxe, où on leur prodigue des marques de respect et on les traite en VIP, comme une personne et non comme un simple numéro.

En outre, ces magasins sont conçus pour ressembler aux boutiques de New York ou de Milan, distillant la même magie et offrent la possibilité de « voyager sans se déplacer ». Au cours de cette phase de découverte du luxe, le bonheur se mesure au nombre de sacs Vuitton que l'on achète. Plus tard seulement vient la réalisation que cette possession n'est pas nécessairement synonyme de bonheur. Une telle attitude est plus caractéristique des pays matures, où l'abondance matérielle est la norme, mais où le bonheur est rare. Ce type de circonstances ouvre la voie au luxe dit « expérientiel », c'est-à-dire la possibilité de savourer, n'importe où dans le monde, des moments uniques, rares, riches d'émotions et de sens. C'est la raison pour laquelle tant de nouveaux hauts lieux du tourisme de luxe assument totalement les exigences du développement durable : grâce à leurs efforts, leurs prix élevés offrent une expérience plus satisfaisante.

Dans les pays matures, comme l'avait prédit Jean Baudrillard, les consommateurs d'élite se concurrencent mutuellement à la fois sur leur fortune et sur leur goût. Ils passent d'une appropriation d'objets contagieuse et compulsive à la démonstration de leur propre appréciation de ces articles. Dès l'instant où une marque attire les nouveaux riches, les détenteurs de fortunes établies de plus longue date passent à une autre, moins visible, moins codée, dont les subtiles indications de reconnaissance révèlent l'aptitude à « comprendre » et « être dans le coup ». Baudrillard note aussi que les produits révélateurs de richesse, de bon goût et d'appartenance sociale changent constamment. À mesure qu'ils sont adoptés et consommés en tant que symboles de luxe par le haut des classes moyennes, ils ont toutes les chances de ne plus être considérés comme tels par les nouveaux riches. Les « people » en font partie : leur soif de standing les pousse à acheter des marques qu'ils considèrent comme des symboles de prestige social. Les détenteurs de fortunes plus établies éprouvent beaucoup moins le besoin d'étaler leur standing ; ils préfèrent vivre des moments privilégiés comme la visite d'un grand château du vignoble bordelais, dîner avec son propriétaire ou assister aux vendanges. Ils expriment aussi parfois leur standing par l'acquisition d'art contemporain (par conséquent devenu spéculatif), d'un bien immobilier, ou encore par l'adoption des dernières technologies numériques compatibles avec le développement durable pour leur logement, leur voiture ou leur yacht.

■ Quelle rareté demain ?

Qui assurera l'avenir des marques de luxe ? Jusqu'à présent, les grandes marques institutionnelles du luxe ont fort bien réussi à identifier les meilleurs nouveaux talents montants, à qui elles ont confié leur direction (Tom Ford, Marc Jacobs, Nicolas Ghesquière, Paul Wang, Hedi Slimane, etc.). Grâce à cette pratique, les grandes maisons redonnent un coup de jeune à des marques anciennes, préviennent leur propre décadence et, surtout, évitent l'irruption de nouveaux concurrents (que seraient sans doute devenus ces artistes s'ils avaient lancé leur propre marque en y consacrant toute leur énergie).

Cependant, comme dans tous les secteurs, la concurrence surgit souvent là où on l'attend le moins. Cela passe parfois par une nouvelle technologie. L'innovation des dosettes a ainsi créé Nespresso, le *nec plus ultra* en matière de café. En outre, cette marque a adopté une « stratégie de luxe », comme Apple d'ailleurs qui a recruté un DG de Dior et la P-DG de Burberry pour développer une vraie distribution de luxe (tandis que Samsung, lui, a opté pour une stratégie de marque premium). Les moteurs hybrides ont permis au nouveau venu, Lexus, de s'imposer comme la norme pour les voitures de luxe propres, et les batteries au lithium ont fait de Tesla la voiture « *it* » des stars de Hollywood qui préfèrent ne plus être vues au volant de Ferrari et de Lamborghini, icônes d'un rêve appartenant désormais au passé. En effet, les stars cultivent aussi leur propre marque pour rester aussi longtemps que possible sous le feu des projecteurs et conserver leur valeur financière.

Les pays émergents produiront sans doute les futures marques mondiales de luxe. La Chine commence en tout cas (voir chap. 14). À long terme ce sera normal, bien que l'on attende toujours celles du Japon. Pour ne pas attendre, Hermès a eu l'intelligence de s'assurer la majorité de Shang Xia, nouvelle marque qui revitalise les métiers d'art les plus anciens de Chine. Ce pays a en effet, sur le papier, le potentiel de produire de telles marques : il possède une longue histoire, une tradition d'excellence en art et en artisanat, de nouveaux designers à la fois désireux et capables de réussir et un État favorable à une telle évolution. Encore faut-il y croire. La créativité et l'inventivité, essentielles au développement de marques de luxe, ne sont pas historiquement valorisées par la culture asiatique, en tout cas pas encore.

En dernière analyse, le luxe ne se cantonne pas à un produit, c'est une culture de l'excellence tout au long de la chaîne de valeur, y compris les sous-traitants. En Chine, hélas, la révolution culturelle a détruit

beaucoup de savoir-faire et de nombreux maîtres artisans ont disparu. Il faudra du temps pour retrouver ces savoir-faire, voire les recréer. Il en va de même en France, où nombre de métiers rares essentiels à la haute couture risquent de disparaître, faute d'enseignants et d'élèves. C'est la raison pour laquelle Chanel a décidé de racheter un certain nombre de petites entreprises, des ateliers qui possèdent ces savoir-faire si rares, dont l'avenir était menacé. Que deviendrait le rêve du luxe s'ils venaient à disparaître ? Il faut tout faire pour éviter la délocalisation des sites de production hors du pays d'origine (voir chapitre 5).

Enfin, pour certains, les marques de luxe de demain seront-elles encore matérielles ? Qu'est-ce qui sera rare, demain ? Le silence, le grand air non pollué, l'harmonie, la paix, etc. Ce sont des biens publics, difficiles à privatiser, mais certains lieux bénéficient peut-être de ces attributs rarissimes.

Abordons à présent un certain nombre de difficultés majeures menaçant potentiellement le rêve du luxe, aujourd'hui comme demain. En un sens, elles résultent de la croissance fantastique de l'industrie du luxe de par le monde et de profonds changements de son environnement, qu'ils soient de nature technologique (Internet), socio-économique, politique, écologique, ou autre. Nous reviendrons plus loin en détail sur chacune de ces questions.

Jusqu'où montent les arbres ?

Chacun connaît le proverbe selon lequel les arbres ne grimpent pas jusqu'au ciel. Or le marché mondial du luxe est désormais porté non plus par des marques de luxe, mais par de vraies mégamarques de luxe. À quoi les reconnaît-on ? Une notoriété mondiale, un logo reconnu par tous, une omniprésence dans les médias et les réseaux sociaux, des mégastores présents partout dans le monde et désormais les principaux aéroports, des produits iconiques visibles dans la rue sur de plus en plus de clients. On est donc bien passé du luxe de rareté objective à un luxe de rareté virtuelle, où la notion de priorité semble l'emporter sur la rareté elle-même. D'où la confusion avec la mode, que nous examinerons ci-dessous.

Quel est l'avenir de mégamarques qui représentent souvent à elles seules plus de 50% des profits des groupes de luxe dont elles font partie ? Certes, ceux-ci cherchent des relais de croissance et entourent de tous leurs soins de petites marques récemment acquises, en vue du long terme. Hélas à court terme, l'équilibre financier des groupes de luxe dépend de leurs mégamarques, les analyses d'Exane BNP Paribas le montrent bien. Il leur