

*Nouvelle édition augmentée*

LUXE

OBLIGE

VINCENT BASTIEN  
JEAN-NOËL KAPFERER

EYROLLES

**V**éritable ouvrage de référence sur la stratégie de luxe, *Luxe oblige* en rappelle les fondamentaux et définit ce qu'est réellement une politique de luxe. Il clarifie le concept de luxe, le distinguant en particulier de ceux de mode ou de haut de gamme qui impliquent des stratégies différentes. Business modèle singulier, le luxe commande de respecter des règles contraires à celles du marketing classique.

*Luxe oblige* puise ses bonnes pratiques dans l'expérience des auteurs et leur analyse de la réussite des marques de luxe les plus profitables. Il montre aussi comment une stratégie de luxe peut s'appliquer très efficacement bien au-delà du secteur traditionnel du luxe.

Depuis la première édition, il y a eu la crise, la Chine, les BRIC, les réseaux sociaux, l'impératif du développement durable... C'est pourquoi cette édition :

- complète et approfondit les anti-lois du marketing ;
- montre pourquoi il ne suffit pas, pour être luxe, de faire du super premium ou de faire de la mode chère ;
- compare la problématique du luxe dans les pays à forte croissance – Chine, Russie, Brésil, Inde – à celle des pays matures ;
- pose la question de l'usage raisonné d'Internet et des réseaux sociaux par le luxe, s'il ne veut pas perdre sa spécificité ;
- aborde le défi du développement durable ;
- pose la question de l'émergence des nouvelles marques de luxe ailleurs qu'en Occident.

Riche d'informations les plus récentes, traduit des Etats-Unis à la Chine, *Luxe Oblige* confirme son statut de livre de référence sur le Luxe.

**LUXE  
OBLIGE**

barbaryourte.com

## Partie 1

### Retour aux fondamentaux du luxe

#### Chapitre 1

*Au début était le luxe*

#### Chapitre 2

*La fin d'une confusion :  
premium n'est pas luxe*

#### Chapitre 3

*Les « anti-lois » du marketing*

#### Chapitre 4

*Facettes du luxe aujourd'hui*

## Partie 2

### La marque de luxe, un management spécifique

#### Chapitre 5

*Les clients du luxe*

#### Chapitre 6

*Développer le capital de la marque*

#### Chapitre 7

*Croître par extension de marque*

#### Chapitre 8

*Ce qui fait le produit de luxe*

#### Chapitre 9

*Le prix du luxe*

#### Chapitre 10

*La distribution du luxe et  
le dilemme d'Internet*

#### Chapitre 11

*Communiquer le luxe*

#### Chapitre 12

*Gestion financière et humaine  
d'une société de luxe*

## Partie 3

### Perspectives stratégiques

#### Chapitre 13

*Les business modèles du luxe*

#### Chapitre 14

*Entrer dans le luxe et savoir en sortir*

#### Chapitre 15

*Apprendre du luxe, hors du luxe*

## Conclusion

Luxe, éthique et développement durable



**VINCENT BASTIEN** a dirigé de très grands noms du luxe durant plus de 25 ans.

Il a été entre autres directeur général de Louis Vuitton Malletier, directeur délégué de la division beauté du groupe Sanofi (Yves Saint Laurent, Nina Ricci, Yves Rocher), P-DG de Yves Saint Laurent Parfums et de Sanofi Beauté (Roger & Gallet, Parfums Van Cleef & Arpels, Oscar de la Renta et Fendi) – et de sociétés industrielles – dont Saint-Gobain Desjonquères. Parallèlement, il a possédé, pendant 20 ans, sa propre maison de prêt-à-porter féminin. Ancien élève de l'École Polytechnique et titulaire du MBA HEC, il est professeur affilié de marketing à HEC, où il enseigne la stratégie du luxe.



**JEAN-NOËL KAPFERER** est expert mondial des problèmes de marques. Il a conseillé ou formé des managers de toutes les entreprises du CAC 40, et intervient dans de nombreuses multinationales aux États-Unis, en Europe et en Asie. Diplômé HEC, docteur de Northwestern University (États-Unis), auteur de plus de cent articles publiés tant en France qu'à l'international, de treize livres sur la marque et la communication, son best-seller *Strategic Brand Management* est la référence sur la marque des MBA du monde entier. Professeur à HEC, titulaire de la chaire Pernod-Ricard sur le management des marques de prestige, il anime des séminaires sur la stratégie du luxe partout dans le monde.

Luxe oblige

Groupe Eyrolles  
61, bd Saint-Germain  
75240 Paris Cedex 05  
[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

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, 2008, 2012  
ISBN : 978-2-212-55465-6

**Vincent Bastien**  
**Jean-Noël Kapferer**

# Luxe oblige

Deuxième édition, mise à jour et augmentée

**EYROLLES**







# Sommaire

Introduction : Être ou ne pas être luxe ..... 13

## Partie 1 | Retour aux fondamentaux du luxe

Chapitre 1 - Au début était le luxe ..... 19

Une brève histoire du luxe..... 19

Le XX<sup>e</sup> siècle et la démocratisation du luxe ..... 24

Luxe, individu et société..... 33

Positionnement et frontières du luxe ..... 39

Argent, mode, art et luxe : frontières et ambiguïtés de toujours... 43

Chapitre 2 - La fin d'une confusion :  
premium n'est pas luxe ..... 61

Les multiples approches du concept de luxe ..... 62

Nier la spécificité du luxe ..... 64

Différencier le premium et le luxe ..... 65

La montée en gamme du premium au luxe n'est pas continue.... 66

Sortir du luxe par une stratégie vers le bas est difficile ..... 67

L'origine de la confusion actuelle..... 68

Sortir de la confusion..... 71

Le cas de l'automobile : luxe, ultra premium,  
premium et haut de gamme ..... 72

### Chapitre 3 - Les « anti-lois » du marketing .....93

1. Oubliez le positionnement, seule compte l'identité de marque ...94
2. Votre produit a-t-il assez de défauts ? .....96
3. N'adaptez pas le produit aux demandes de vos clients..... 97
4. Excluez les non-adeptes..... 100
5. Ne répondez pas systématiquement à la demande ..... 101
6. Dominez le client, ne cherchez pas l'égalité ..... 103
7. Créez des barrières à l'entrée, à l'achat des clients..... 104
8. Défendez les clients contre  
les non-clients, les gros contre les petits..... 105
9. Le rôle de la publicité n'est pas de vendre..... 106
10. Communiquez aussi à l'extérieur de votre cible ..... 108
11. Le prix supputé doit toujours être supérieur à la réalité ..... 109
12. Ce n'est pas le prix qui fait le luxe, mais le luxe qui fait le prix... 110
13. Augmentez vos prix au fil du temps  
pour accroître la demande..... 111
14. Faites toujours croître le prix moyen  
de la gamme des produits ..... 115
15. Ne cherchez pas à vendre ..... 116
16. Ne mettez pas de stars dans vos publicités ..... 117
17. Cultivez la proximité avec l'art pour initiés ..... 118
18. Ne délocalisez pas la production pour réduire les coûts..... 119
19. N'employez pas de consultants ..... 120
20. Ne testez pas vos produits ou services..... 121
21. Ne recherchez pas le consensus ..... 121
22. Ne mettez pas en œuvre des synergies de groupe ..... 122
23. Ne réduisez pas les coûts, créez de la valeur..... 123
24. Ne vendez pas librement sur Internet ..... 124

### Chapitre 4 - Facettes du luxe aujourd'hui ..... 125

- Les six sens du mot « luxe » ..... 126

De l'importance de l'étiquette .....	128
Le produit et la marque .....	131
Les ingrédients du produit de luxe : complexité et travail.....	133
Superlatif, jamais comparatif.....	135
Luxe et médiation culturelle .....	136
Luxe et histoire .....	137
Luxe et temps.....	141
Tradition n'est pas passésisme .....	143
Le luxe est fait main.....	144
Rareté réelle ou virtuelle ?.....	145
Luxe et exclusivité.....	151
Luxe et mode : une différence essentielle .....	155
Luxe et art.....	155
Luxe et charité.....	159

## Partie 2 | La marque de luxe, un management spécifique

### Chapitre 5 - Les clients du luxe ..... 163

Stratégie du luxe ou marché et clients du luxe ? .....	163
Quelle est la taille du marché du luxe ? .....	164
Être riche ou être moderne ? .....	167
Acheteurs réguliers et excursionnistes .....	169
Les quatre clientèles du luxe.....	170
Le luxe selon les pays.....	175
Pourquoi les grands pays émergents sont-ils avides de luxe ?..	177
Luxe et différences culturelles.....	179

### Chapitre 6 - Développer le capital de la marque ..... 185

Pas de luxe sans marque .....	185
Une marque de luxe est une personne réelle et vivante.....	187

Une marque de luxe a des racines.....	187
Une marque de luxe doit rayonner .....	187
Pas de cycle de vie pour la marque de luxe .....	188
Une légitimité faite d'autorité, de classe, de création, moins d'expertise .....	189
La valeur financière des marques de luxe .....	191
La source de cohérence : facettes centrales et périphériques ..	198
Deux modèles pour construire la marque .....	199
Construire et préserver le rêve .....	200
Quelle architecture de marque dans le luxe ?.....	203
Valeur d'une marque de luxe et univers numérique .....	207
Manager le rêve par la communication .....	209
Défendre la marque contre les contrefaçons.....	209

## Chapitre 7 - Croître par extension de marque ..... 217

Extension de marque et expansion de marque.....	217
Des origines de l'extension .....	219
Une pratique qui a changé le secteur.....	220
Deux modèles pour l'extension : verticale ou horizontale ? .....	222
Typologie des extensions de marque.....	228
Jusqu'où peut aller l'extension de marque ? .....	229
Mener une extension .....	230
Un exemple d'extension : Montblanc .....	232
Cohérence de marque, créativité et inattendu.....	235
Faut-il nommer les extensions ?.....	238
Les risques des extensions pour une marque de luxe.....	240
Contrôler l'effet boomerang des clients des extensions .....	244

## Chapitre 8 - Ce qui fait le produit de luxe ..... 247

Pas de produit sans service.....	247
Le produit et la part de rêve.....	248
Produit de luxe et univers concurrentiel .....	253

Produit de luxe et temps.....	254
Structurer la gamme de luxe.....	259
Lancer une nouvelle gamme de produits.....	262
Un mode de production, levier d'imaginaire.....	267
L'antinomie entre luxe et délocalisation.....	269
Les licences signent la sortie du luxe.....	270
Le défi des services de luxe : recréer l'écart.....	271
<b>Chapitre 9 - Le prix du luxe.....</b>	<b>273</b>
Quelle élasticité au prix ?.....	275
Accroître le prix pour accroître la demande et recréer l'écart.....	277
Quelle prime de prix ?.....	280
Fixer le prix dans le luxe.....	281
Gérer le prix dans la durée.....	282
Jamais de soldes dans le luxe.....	287
Soldes ou réduction de prix ?.....	288
Le prix et sa communication.....	289
Les deux défis de la gestion du prix dans le luxe.....	291
Prix, luxe et invendus.....	292
<b>Chapitre 10 - La distribution et le dilemme d'Internet.....</b>	<b>293</b>
Le luxe est dans la distribution.....	294
Vendre à quelqu'un avant de vendre quelque chose.....	295
Distribuer, c'est d'abord communiquer.....	300
Un achat de longue durée.....	302
Le maillon faible du luxe.....	304
Le nouveau point de vente est choisi au sommet.....	308
La distribution doit gérer la rareté.....	308
La distribution protège de la concurrence.....	309
Luxe et mode de distribution.....	310

Distribution et numérique : le dilemme Internet du luxe .....	314
Luxe, Internet et les « 4 P » .....	318
Stratégie du luxe et réseaux sociaux.....	321

## Chapitre 11 - Communiquer le luxe..... 323

Ne pas communiquer pour vendre .....	323
On communique parce que l'on vend .....	324
Ne pas parler clairement d'argent .....	325
Ne pas faire de publicité, mais communiquer.....	326
Pas de personnages dans la publicité.....	329
Le rôle respectif des « témoins » et celui des « ambassadeurs » de marque .....	330
Tendre le ressort social du désir .....	332
Nourrir en permanence le bouche-à-oreille .....	334
Internet et communication dans le luxe .....	334
Les codes très spécifiques de la communication du luxe.....	339
La dialectique du local et de l'universel .....	343

## Chapitre 12 - Gestion financière et humaine d'une société de luxe ..... 345

Spécificités financières des sociétés du luxe.....	345
Les clés de la rentabilité financière .....	347
Les mathématiques du comportement financier du luxe .....	354
Manager le capital humain dans le luxe .....	356
Groupes de luxe .....	360
Gestion de portefeuilles de marques et synergies dans les groupes de luxe .....	363

## Partie 3 | Perspectives stratégiques

### Chapitre 13 - Les business modèles du luxe .....367

Produits de luxe au cœur de métier rentable.....	368
Produits de luxe au cœur de gamme trop restreint .....	377

Stratégie du luxe et crises économiques.....	394
Stratégie du luxe et cycles économiques .....	397
<b>Chapitre 14 - Entrer dans le luxe et savoir en sortir ...</b>	<b>399</b>
N'est pas luxe qui veut : les conditions nécessaires .....	399
Pourquoi envisager une stratégie de luxe ? .....	401
Démarrer petit et devenir vite rentable .....	403
Croître vite .....	404
Acquérir une marque existante .....	406
Sortir du luxe .....	408
La fin d'une marque de luxe.....	408
Sortir une marque de l'univers du luxe .....	413
<b>Chapitre 15 - Apprendre du luxe, hors du luxe .....</b>	<b>419</b>
Tous les métiers sont concernés .....	419
Bien comprendre les règles pour les adapter.....	420
Les stratégies mixtes .....	428
Mener une stratégie de luxe en « <i>B to B</i> » : le « <i>B to B to C</i> » ....	431
Le marketing du luxe, avenir du marketing classique ?.....	435
Adapter la stratégie du luxe au-delà du luxe.....	436
Stratégie du luxe et développement durable .....	438
Stratégie du luxe et métiers de la santé.....	441
<b>Conclusion : Luxe et développement durable .....</b>	<b>443</b>
Luxe et éthique.....	444
Le développement durable : la face moderne du luxe .....	446
<b>Bibliographie .....</b>	<b>455</b>
<b>Index.....</b>	<b>464</b>





# Introduction

## Être ou ne pas être luxe ?

Le luxe est à la mode, la mode est au luxe. Aujourd'hui, tout comme il faut être jeune pour être « *in* », il faut faire luxe, s'inspirer du luxe, se dire luxe. De ce fait, le luxe est partout. Chaque année, un nouveau concept ou une nouvelle catégorie est inventé par les managers et les directeurs du marketing dans le monde entier pour différencier leur luxe de celui des autres, indiquer une rupture, un changement radical, voire une opposition. Fleurissent ainsi les vocables « nouveau luxe », « vrai luxe », « opuluxe », « hyperluxe », « masstige », « *trading up* », « ultrapremium », « méta-luxe », « luxe accessible », « luxe mode », etc. Au lieu de clarifier le concept de luxe, cette profusion sémantique n'aboutit qu'à créer de la confusion. Si tout est luxe, alors le mot luxe en soi a-t-il encore un sens ? Qu'est-ce qui constitue un produit de luxe, une marque de luxe, une entreprise de luxe ?

On dit aussi que, dans les sociétés démocratiques postmodernes, tout le monde a droit au luxe. Cela est vrai en un sens – la caractéristique de la démocratie étant une possibilité d'accès de chacun à tout. Mais ce n'est qu'une possibilité et elle peut vite devenir une illusion – voire une désillusion – si l'on n'y prend pas garde. L'Histoire et la sociologie nous rappellent qu'il y a luxe quand tout le monde ne peut y accéder. Rappelons ici le slogan du champagne Krug : « Pour la plupart, Krug restera hors

d'atteinte ». Beaucoup de produits « accessibles » qualifiés de « luxe » par leur créateur – comme des « *neon rain boots* » de Marc Jacobs à vingt-huit dollars – sont des produits élégants, rehaussés par le cachet du créateur, mais ne sont pas du luxe. Ils permettent, certes, de se faire « un petit plaisir », mais ne sont pas des produits de luxe. Si le luxe est partout, alors le concept de luxe est vide.

Cet état de confusion masque une réalité profonde : le luxe n'est pas un simple vocable, une pure création sémantique, mais un vrai concept sociologique et psychologique. Ce n'est pas seulement un métier, un savoir-faire typique de certaines marques automobiles ou d'accessoires devenus à la mode, mais une façon différente et globale de comprendre les clients et de gérer la marque et l'entreprise. Ce concept de luxe est aussi vieux que l'humanité ; en le comprenant bien, on est à même de spécifier les règles rigoureuses à suivre pour créer et développer une marque de luxe et rester luxe. C'est le but de ce livre.

Faire cesser la confusion ne répond pas seulement à une préoccupation académique : lorsque les fondamentaux du luxe sont oubliés, il se produit un mélange des genres pour les entreprises elles-mêmes, très préjudiciable à leur intérêt à long terme. Combien de marques de luxe sont sorties du luxe sans le savoir, ni de ce fait le vouloir. Le recrutement, au sein des groupes de luxe, de managers venus du marketing traditionnel accroît considérablement ce risque s'ils ne savent pas très vite oublier certains canons prévalant dans le marketing des biens de grande consommation.

Le marketing de la grande consommation a été inventé aux États-Unis et développé dans le monde par des groupes tels que Procter & Gamble qui ont conquis la planète. Les stratégies de luxe, elles, ont été inventées en Europe, et déployées dans le monde avec succès par des entreprises et groupes français et italiens, auxquels s'ajoutent des groupes anglais et allemands en ce qui concerne plus spécifiquement l'automobile.

Les méthodes très spécifiques et originales utilisées pour transformer en moins d'un demi-siècle des entreprises familiales artisanales comme Ferrari, Louis Vuitton, Cartier ou Chanel, mais aussi Bulgari, Gucci, Prada, Ferragamo, en marques mondiales prestigieuses sont peu connues, si ce n'est méconnues. Or elles ont prouvé leur efficacité. Qui plus est, elles ont des implications bien au-delà des secteurs traditionnels du luxe. De fait, chacun dans son secteur peut s'en inspirer pour développer une stratégie de luxe.

L'ambition de ce livre est de clarifier les principes de management du luxe sous toutes ses facettes : marketing et communication certes, mais aussi

production, distribution, gestion des ressources humaines et finance. C'est un livre stratégique aux deux sens du terme : les enjeux sont considérables et il traite de toutes les facettes très imbriquées du management.

Ce livre est écrit par deux professeurs d'HEC Paris, experts du luxe, reconnus sur le plan mondial, forts d'expériences professionnelles au plus haut niveau et très complémentaires. Le premier a été président ou directeur général de marques de luxe mondiales, telles que Louis Vuitton ou Yves Saint Laurent, ainsi que de groupes industriels internationaux ; durant quatorze ans il a dirigé sa propre société de prêt-à-porter. Le second est expert mondial des marques, titulaire de la chaire Management des marques de prestige et luxe créée par le Groupe Pernod Ricard. Ils dirigent des séminaires et conseillent les entreprises partout dans le monde.

Loin d'être un ouvrage descriptif des pratiques actuelles des marques dites de luxe, ou un livre purement historique et analytique, *Luxe oblige* spécifie en détail les principes à observer et leur mise en œuvre opérationnelle afin de devenir une marque de luxe et de pouvoir le rester, tout en assurant une croissance profitable. Il indique aussi quand et comment sortir du luxe, si telle est la stratégie à mener. Ces principes sont nourris d'une compréhension de la fonction du luxe dans les sociétés à travers l'Histoire, qui tend à être oubliée elle aussi : cela fonde les principes utilisés avec succès par les grandes marques de luxe sur les marchés mondiaux.

Ces principes ont aussi la vertu de pouvoir être utilisés avec profit bien au-delà du cercle restreint du luxe tel qu'on l'entend actuellement. De fait, dans tous les secteurs d'activité, certaines sociétés peuvent tirer un grand profit de l'application de cette stratégie à des marchés apparemment très éloignés du luxe traditionnel, moyennant quelques adaptations mineures – comme le montre l'exemple d'Apple.



## **Partie 1**

# Retour aux fondamentaux du luxe



## Chapitre 1

# Au début était le luxe

Avant d'être un métier ou un marché, le luxe est d'abord une culture, qu'il faut bien comprendre pour la mettre en pratique avec talent, spontanéité... et succès. Si le marketing, enfant de la société industrielle et père de la société de consommation, voit ses outils peu opérants dans le luxe, la raison en est que les bases de ce dernier sont profondément différentes de celles de la consommation de biens courants, même haut de gamme.

Avant de définir ce que peut et doit être un marketing du luxe, base de toute stratégie, il faut donc au préalable appréhender les ressorts psychologiques et sociaux profonds du luxe pour en déduire le paradigme et les règles d'action cohérentes en son sein. À cette fin, un détour par l'Histoire et par l'analyse de quelques concepts sociologiques est nécessaire : c'est le but de ce premier chapitre.

## Une brève histoire du luxe

Loin d'être un phénomène récent, typique de notre société occidentale, le luxe remonte aux origines de l'humanité. À partir de quand l'homme s'est-il détaché des singes anthropoïdes ? Notre but ici n'est pas de répondre à cette question ni d'entrer dans ce vieux débat, fils des découvertes de Darwin, et encore moins de discuter de la légitimité de la théorie de l'évolution. Cela dit, cette question est paradoxalement à l'origine de ce livre : en voulant nous-mêmes gérer efficacement des maisons de luxe, et constatant que les méthodes du marketing classique, efficaces et éprouvées en biens de consommation et en haut de

gamme, se révélèrent assez inopérantes, voire nocives si on les appliquait aux produits de luxe, il nous a bien fallu trouver un ou des principes fondateurs de la mécanique du luxe. Or, plus on recherche ses concepts de base, plus on constate que l'attrait du luxe est profondément ancré dans la nature de l'homme. Il faut en fait en chercher l'origine très loin dans notre Histoire, et donc faire un peu d'anthropologie.

## ■ Les origines

Il semble légitime de partir du principe que c'est le fait d'enterrer ses morts, preuve que l'on se sait mortel, qui sépare réellement l'homme des animaux. L'humanité a donc l'âge de ses inhumations. Or, que trouve-t-on dans ces tombes en sus de squelettes ? Des objets, qui sont d'autant plus raffinés que l'on avance dans le temps. Progressivement, de leurs sépultures redécouvertes, sont exhumés des morts enterrés avec leurs plus beaux bijoux, ainsi que des signes de leur pouvoir, comme les chevaux pour les civilisations équestres.

Très vite (à l'échelle des temps préhistoriques), il a paru donc capital pour les êtres humains, non seulement d'enterrer les morts qui leur étaient chers, mais en plus de le faire avec de la nourriture pour qu'ils puissent survivre dans l'au-delà, et avec des objets qui leur étaient tellement consubstantiels qu'ils devaient les accompagner après la mort.

Dès l'aube de l'humanité, il apparaît donc qu'il y a eu des sociétés organisées, des groupes dirigeants, et des objets, des signes, des modes de vie réservés aux individus socialement dominants. C'est dans l'apparition de ces groupes dirigeants et des signes et objets qui leur sont spécifiques qu'il faut rechercher l'origine du luxe. Si l'on adopte cette analyse, le luxe est donc consubstantiel à l'humanité et à la vie en société.

Plus près de nous, et en ce qui concerne les civilisations anciennes, qu'elles soient égyptienne, mésopotamienne, chinoise ou amérindienne, et dont nous avons une bonne connaissance grâce à l'invention de l'écriture, la situation est très nette et nous ne sommes plus au stade des hypothèses : leur dynamique sociale et leurs croyances confirment ce lien étroit entre socialisation et luxe.

Revenons sur l'aspect capital pour l'être humain de la certitude de sa finitude terrestre et de la question de sa survie personnelle après la mort, qui renseigne bien sur les mécanismes profonds et éternels à l'œuvre derrière le concept de luxe chez l'homme. Dès l'instant où l'homme se sait mortel, le comble du luxe, pour lui, bien au-delà de toute notion d'objet ou de statut, est de pouvoir survivre, et déceintement, après sa mort. Chaque



grande culture a apporté sa réponse, souvent remarquable (métempsychose, concept de Nirvana, etc.), mais celle de l'ancienne Égypte nous intéresse particulièrement dans le cadre de ce livre.

Ce cas se révèle en effet le plus spectaculaire, car le climat désertique de la vallée du Nil a miraculeusement préservé tous les éléments matériels indispensables à une bonne compréhension. Que découvre-t-on dans ces lieux si fascinants pour tous ? Les restes d'une société très hiérarchisée et stable, avec des codes et des règles de vie très précis et d'un grand raffinement : l'Égypte a manifestement pratiqué tous les codes du luxe et inventé beaucoup de techniques nouvelles permettant à ce luxe de se concrétiser. Une des plus connues est la découverte de la fabrication du verre pour protéger les parfums.

Deux aspects de ce luxe apparaissent clairement : le faste durant la vie et un extrême raffinement du traitement de l'« après-vie ». Durant la vie, comme dans toute société humaine, ce faste s'exprimait par tous les moyens disponibles et poussait à l'invention de produits exceptionnels comme les parfums, réservés aux dieux, au pharaon, au grand prêtre et à leurs proches. Après la mort, c'était encore plus spectaculaire : pyramides, tombeaux de la Vallée des Rois et de la Vallée des Reines... Les moyens les plus sophistiqués, tant artistiques que techniques (construction des pyramides) ont été inventés, puis appliqués pour assurer la poursuite de ce faste dans l'« après-vie ».

Pour l'Égyptien, la survie du corps garantissait celle de l'âme et exigeait des prouesses : il fallait développer des techniques très sophistiquées (embaumement des corps, érection de pyramides ou construction de tombeaux) et très coûteuses. Pour des raisons économiques évidentes, ce luxe majeur était réservé à une toute petite élite : le pharaon, sa ou ses épouses, le grand prêtre et quelques rares hauts personnages.

On peut supputer, sur la base des découvertes archéologiques faites dans la vallée du Nil et du déchiffrement des hiéroglyphes, que l'évolution de cette « industrie du luxe » a suivi un chemin identique à celui qu'elle suit chez nous aujourd'hui : la démocratisation. Comme le montrent les momies et les tombes retrouvées, ce luxe s'est étendu progressivement à d'autres hommes plus ordinaires et à quelques animaux « sacrés », puis, à la Basse Époque, à tous les Égyptiens et à des animaux domestiques. Cette « diffusion du luxe » se retrouvera dans toutes les sociétés qui en ont le temps et les moyens.

On peut supputer également, sur les mêmes bases, que le débat sur l'utilité du luxe était déjà d'actualité : au-delà de ce que beaucoup considéraient

sans doute comme un gaspillage somptuaire et inutile (la vie du fellah de l'époque était indubitablement très dure), certains devaient certainement y voir un moteur puissant de découvertes artistiques et techniques qui se diffusaient progressivement dans toute la société et finissaient par bénéficier à tous. Les dernières découvertes faites sur le site du plateau de Gizeh nous éloignent définitivement de l'image classique de pyramides construites par des esclaves que l'on fouettait, pour nous donner celle de pyramides construites par des ingénieurs inventifs et des ouvriers compétents : le luxe du pharaon ne se construisait pas par l'esclavage, mais par la technique d'hommes compétents et libres.

### ■ De l'Antiquité grecque jusqu'au XIX<sup>e</sup> siècle

Pendant toute la période qui va de la Grèce antique à nos jours, le concept de luxe a été l'objet de conflits profonds et permanents entre les tenants du luxe comme moteur et embellissement de la société et ceux du luxe comme ennemi de la « *virtus* ».

Dans la Grèce antique, cela est illustré par le conflit séculaire entre Athènes et Sparte, le plus illustratif peut-être de cette opposition de concepts sociaux, car beaucoup de livres ont été écrits sur le sujet. Par ailleurs, dans l'Italie antique, lorsque la puissance militaire de Rome l'eut mise à l'abri de ses ennemis externes, ce fut le conflit entre les tenants de la république originelle, de son austérité et de son apologie de la « *virtus* » (Caton l'Ancien étant le parangon de cette position, avec la fameuse *lex Oppia* en 195 avant J.-C.), et ceux d'une société civile plus douce à vivre. Ces derniers finirent par gagner et ce sera la Rome impériale, son raffinement et son luxe que l'Histoire retiendra.

L'âpreté et la récurrence de ce conflit entre deux choix fondamentaux de société (société guerrière, masculine, *yang* et austère, contre société pacifique, féminine, *yin* et sophistiquée), avec une prise de position claire « pour ou contre le luxe » allant jusqu'à la guerre civile, montrent à quel point la notion de luxe est importante.

Ces conflits ne se sont pas limités à l'Antiquité classique, ni même à l'Occident : de tout temps, des « lois somptuaires » ont été édictées, que ce soit en période de (relative) stabilité sociale (shogunat Tokugawa au Japon de 1603 à 1868 ; règne d'Elizabeth I d'Angleterre), ou en période de graves troubles sociaux (guerres de religion de la seconde moitié du XVI<sup>e</sup> siècle en France). Nous ne nous étendrons pas sur cet historique : le lecteur intéressé se rapportera au livre remarquable de Christopher J. Berry, *The Idea of Luxury* (Cambridge University Press, 1994).

Sans atteindre systématiquement un degré élevé de violence, réelle ou légale, ce conflit traverse de tout temps et en tout lieu toute société humaine (nous y reviendrons au chapitre 4 à propos de l'étiquette à la cour de France) et il persiste de nos jours dans nos sociétés occidentales, et particulièrement en France autour du débat entre le luxe comme insulte aux pauvres et le luxe comme source d'emplois qualifiés et stables. En quelque sorte, c'est très bien de produire du luxe, mais très mal de l'acheter... Voilà une aporie bien française !

La chose à en retenir est que le luxe est et a de tout temps été un enjeu sociologique majeur pour toute société, car il est lié à la fois à la stratification sociale, à la notion d'utilité pratique et de gaspillage et enfin aux choix de répartition de la richesse. En conséquence, la notion de luxe n'est pas socialement neutre ; bien au contraire, dans une grande mesure ce qui est luxe est défini par la société. Cela est vrai de toutes les sociétés, même contemporaines : un arsenal de taxes spécifiques (TVA, taxes d'importation) s'ajoute aux méthodes éternelles d'interdiction pour définir si un produit est un produit de luxe ou non. C'en est d'ailleurs souvent la meilleure méthode de définition : les tentatives de définition « absolues » du luxe achoppent en effet systématiquement sur la relativité sociologique de ce concept. Le vieil adage « Vérité en deçà des Pyrénées, erreur au-delà » s'applique intégralement au luxe ; nous aurons souvent l'occasion d'y revenir.

Dans ces conditions, il n'est pas surprenant que le profond remaniement de la société occidentale au XVIII<sup>e</sup> siècle, dans le cadre de la « philosophie des Lumières », avec comme conséquences principales les révolutions américaine et française, ait eu une profonde incidence sur le luxe, à la fois sur les plans philosophique et économique.

## ■ Le tournant du XIX<sup>e</sup> siècle

Les conséquences des bouleversements philosophiques et sociaux du XVIII<sup>e</sup> siècle sur le luxe apparaissent partout au XIX<sup>e</sup> siècle.

Ainsi, le libéralisme (Adam Smith), très favorable au commerce et au luxe comme moteur de l'économie, apportera la première vraie légitimation économique du luxe comme vecteur d'enrichissement de tous. Parallèlement, les philosophes anglais du XVIII<sup>e</sup> siècle, et particulièrement David Hume (« Of Luxury », dans *Essays, Moral, Political and Literary*, Part II, 1752) sépareront luxe et morale, jusque-là considérés comme antinomiques en Europe chrétienne, et légitimeront philosophiquement le luxe. Puis la démocratisation générale de la fin du

XVIII<sup>e</sup> siècle ouvrira progressivement l'accès de tous au luxe. Par la suite, la Révolution industrielle, entraînant une hausse considérable du niveau de vie, va donner les moyens financiers à de plus en plus d'individus d'accéder au luxe. Enfin, le début de l'émancipation de la femme, qui n'atteindra toutes les couches de la société qu'au milieu du XX<sup>e</sup> siècle, est déjà à l'œuvre au XIX<sup>e</sup> siècle.

Nous avons vu que l'acceptation pleine et entière du luxe était celle des sociétés « féminines », « *yin* », « pacifiques ». À mesure que le siècle progresse, la situation va progressivement tourner en faveur de la légitimation sociale du luxe. Celle-ci n'est pas encore totale aujourd'hui, même dans les sociétés développées, mais cette évolution est irréversible.

Nous allons à présent analyser plus en détail cette mutation sociologique et ses conséquences, et en particulier ce que nous appellerons les moteurs du luxe.

## Le XX<sup>e</sup> siècle et la démocratisation du luxe

Revenons à Darwin : on peut comparer l'univers du luxe jusqu'au tournant du XIX<sup>e</sup> siècle à la population animale d'une grande île, isolée depuis longtemps du reste du monde – comme autrefois l'Amérique du Sud ou aujourd'hui Madagascar ou la Tasmanie... mais pas les Galápagos, trop récentes et trop petites – et sur laquelle une faune très variée et totalement originale s'est développée dans un écosystème spécifique.

Un beau jour, à la suite de la dérive des continents ou de l'abaissement du niveau de la mer, une langue de terre réunit cette île au continent : un immense champ d'expansion s'ouvre à la faune de cette île, mais en même temps, elle entre en compétition avec une faune beaucoup plus importante et adaptée à des écosystèmes plus variés, qui va essayer, elle, de conquérir l'île. Quelles espèces vont gagner ? Comment doivent-elles évoluer pour conquérir le terrain ? Quelles espèces vont disparaître et pourquoi ? Des hybridations vont-elles conduire à l'apparition et au succès de nouvelles espèces ? La leçon de l'Histoire est cruelle pour ces faunes ayant évolué en isolat : elles disparaissent en général rapidement, mais cette issue fatale n'est pas inexorable.

Poursuivons l'analogie : depuis l'aube de l'humanité jusqu'à ce tournant du XIX<sup>e</sup> siècle, l'univers du luxe était pratiquement totalement isolé du reste de l'économie et ses plaisirs et délices réservés à une toute petite élite. La quasi-totalité de la population vivait d'une économie de subsistance,

enracinée à son terroir ou vivant misérablement dans les agglomérations, et n'avait aucun accès à la culture. Le luxe s'est donc développé au sein d'une toute petite population, avec ses propres règles économiques, et a acquis, siècle après siècle, une véritable idiosyncrasie.

À partir du XX<sup>e</sup> siècle, cet univers du luxe cesse progressivement d'être un isolat. Une fraction de plus en plus grande de la population y a accès, au moins partiellement : une bande de terre de plus en plus large relie l'île du luxe au continent de la société industrielle et de consommation. Le luxe *peut* partir à la conquête du monde, mais doit en même temps faire face à la redoutable concurrence des produits industriels et à leur marketing sophistiqué. En même temps, le luxe *doit* partir à la conquête de monde, car il ne peut rester enfermé sur son île, sinon il disparaîtra, à l'instar de presque toutes les espèces sud-américaines endémiques, non adaptées à la nouvelle donne due à la jonction entre l'Amérique du Nord et l'Amérique du Sud, ou comme sont en train de disparaître les faunes australiennes marsupiales, conséquence de l'arrivée de l'« homme blanc », accompagné des mammifères placentaires.

Pour partir à la conquête du monde, même si son idiosyncrasie ne l'y prépare pas au premier abord, car son écosystème n'est pas celui de la société industrielle ni celui de la société de consommation, et même si face à lui se trouvent des adversaires puissants, le luxe dispose d'atouts majeurs, beaucoup des moteurs de l'évolution socio-économique de la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle jouant en sa faveur.

## ■ Les moteurs du changement

Aujourd'hui, les deux atouts sociologiques fondamentaux du luxe sont bien sûr l'émancipation de la femme – mais il y a eu de tout temps un marché du luxe dans les sociétés riches, même si elles étaient aussi peu féministes que l'Empire ottoman – et la pacification – certes bien théorique, mais publiquement proclamée – du monde. Ces deux atouts ont été renforcés au XX<sup>e</sup> siècle par quatre moteurs nouveaux et puissants, dont la compréhension fine est indispensable pour comprendre ce qui se passe aujourd'hui et définir des stratégies pratiques dans le domaine du luxe.

### La démocratisation

C'est le moteur le plus important du luxe et qui explique son succès actuel, car la démocratisation implique à la fois que tout un chacun puisse accéder à l'univers du luxe, mais aussi que la stratification sociale « historique » s'estompe.

Tout d'abord, accéder à l'univers du luxe permet une croissance exponentielle de la base de clients, opportunité fabuleuse pour le luxe. Cependant, cela induit un risque majeur : celui de la vulgarisation, qui est l'écueil principal à éviter dans le processus de démocratisation du luxe. Nous aurons l'occasion d'y revenir très fréquemment, et en particulier dans les chapitres sur la mise en place d'une stratégie de luxe.

Pour rester dans le cadre de la métaphysique, donnons ici un exemple de démocratisation totale sans aucune vulgarisation : en démocratisant la « vie éternelle », le christianisme n'a pas pour autant vulgarisé l'« âme individuelle » : ce n'est pas parce que tous ont une âme que la mienne n'a plus de valeur... Mais, bien sûr, le succès mondial du christianisme n'est pas affaire de marketing... Cet exemple, volontairement provocateur, a pour but de montrer que la démocratisation de quelque chose, c'est-à-dire le fait d'en permettre l'accès à tous, n'entraîne pas forcément sa vulgarisation, c'est-à-dire une perte totale de valeur.

Par ailleurs, la stratification sociale « historique » s'estompe. Nous reviendrons longuement ci-après sur le rôle capital joué par le luxe dans ce contexte de société démocratique et ouverte, qui se trouve au centre de la démarche de ce livre, et que nous baptiserons le « paradigme du luxe » : **fil de la stratification sociale des sociétés inégalitaires, le luxe est devenu le père d'une nouvelle stratification dans les sociétés démocratiques.**

Logiquement, le processus démocratique, favorisant la transparence et le nivellement (culturel et non économique), aurait dû signer l'arrêt de mort du luxe, en entraînant la disparition de classes dirigeantes « transcendantes ». Or paradoxalement, c'est le contraire qui s'est produit : le luxe, manifestation publique de la stratification « transcendante » de la société, ne meurt pas de la disparition de cette stratification. Bien au contraire, il devient le créateur et le moteur d'une nouvelle stratification sociale, « immanente » cette fois.

Cette stratification, qu'elle soit immanente ou transcendante, se manifeste publiquement dans l'architecture, art essentiellement social et ostentatoire, très lié au statut des puissants et au luxe, comme le prouvaient les pyramides jadis, les châteaux naguère... et les « *flagship stores* » aujourd'hui. Elle est l'un des meilleurs marqueurs de la démocratie, de l'accès plus ou moins libre au luxe : le faste du palais du dictateur communiste roumain Nicolae Ceausescu à Bucarest, en plein centre d'une ville misérable, en disait plus long sur le degré réel de démocratie des « démocraties populaires » d'Europe de l'Est que tous les discours politiques. De même, dans la ville de Banda Aceh, à Sumatra, balayée par le

monstrueux tsunami du 26 décembre 2004, la mosquée qui se dressait intacte et orgueilleuse au milieu des débris des habitations illustre le principe antidémocratique de toute théocratie. Et il en était de même dans nos villages moyenâgeux, écrasés par la puissance de l'église et du château : les deux symboles se rejoignent pour signifier l'absence de démocratie en France à cette époque.

Une dernière remarque très importante s'impose à ce stade : dans une société démocratique, le luxe apporte certes de la stratification sociale, mais également de l'humanité, souvent absente de nos mégapoles modernes. Nous reviendrons souvent sur la relation affective, systématique et très importante, qui se tisse entre une marque de luxe, un produit de luxe, et un client. Si elle n'existe pas, c'est que le produit n'est pas un produit de luxe aux yeux du client. C'est un cas de « *sine qua non* ».

### **La hausse du pouvoir d'achat**

C'est le moteur de croissance du luxe le plus évident : la hausse du pouvoir d'achat permet de dégager les moyens financiers et le temps, l'un et l'autre indispensables au luxe, comme nous le verrons plus loin. Or, depuis le début des années 1950 (période de l'après-guerre), ce pouvoir d'achat a explosé sous la conjonction de deux facteurs : d'une part, le progrès technologique et le développement continu des économies occidentales, puis asiatiques, enrichissant ces pays et, d'autre part, la mondialisation, sur laquelle nous allons revenir ci-après, entraînant la baisse du prix des produits manufacturés.

Une analyse plus précise met au jour une alternative claire dans l'utilisation de ce pouvoir d'achat croissant : saupoudrage ou concentration de la dépense. Le saupoudrage entraîne une croissance linéaire qualitative et quantitative de la consommation de la plupart des produits (on mange, on s'habille, on habite « un peu mieux ») ; il est la base du développement de la société de consommation et des stratégies marketing actuelles, aboutissant aux produits « haut de gamme » ou « premium ».

À l'opposé, pour certains produits et utilisateurs, on constate une augmentation brutale et non linéaire de la dépense ou du temps consacré. Une partie très importante, voire la totalité ou plus du surplus est consacrée à un produit ou à une activité précise, parfois au détriment de toutes les autres : c'est la notion de fête, de consommation somptuaire, que nous trouverons à la base du luxe.

Cette alternative (répartition sur beaucoup de produits ou concentration sur très peu de produits du « pouvoir d'achat discrétionnaire ») jouera un

rôle très important dans notre analyse ultérieure pour séparer les stratégies « premium » des stratégies « de luxe ». Retenons pour l'instant que l'augmentation du pouvoir d'achat bénéficie aussi bien aux produits de luxe qu'aux produits premium : ce moteur n'est pas spécifique au luxe.

## La mondialisation

En sus de son rôle accélérateur de la hausse du pouvoir d'achat dont nous venons de parler, *via* la hausse des salaires et la baisse des prix de la plupart des produits manufacturés (d'où l'aphorisme « Lidl finance Chanel »), la mondialisation joue un double rôle moteur pour le luxe.

Tout d'abord, elle donne accès non seulement à des produits totalement nouveaux qui peuvent être sources de luxe (la soie, les épices, le sucre au XVI<sup>e</sup> siècle pour l'Occident, les vins français pour le monde entier au XX<sup>e</sup> siècle) ; mais aussi à de nouvelles cultures, source d'émotions et de désirs nouveaux (le « japonisme » en France au XIX<sup>e</sup> siècle) ; enfin à de nouveaux marchés : le Japon fut, pour la maroquinerie française dans les années 1970, la clé d'un développement considérable.

Par ailleurs, au moins autant que la démocratisation, la mondialisation constitue un facteur puissant d'érosion et de destruction des stratifications sociales. Elle entraîne en effet un nivellement de toutes les cultures et un relativisme de toutes les religions : une société parfaitement mondialisée n'aurait plus qu'une seule langue et une seule religion. Or cela est intolérable pour l'être humain : l'indifférenciation sociale conduit à « la lutte de tous contre tous », suivant la fameuse expression de Thomas Hobbes dans le *Léviathan* (1651). On retrouve là le même problème que celui discuté dans le cadre de la démocratisation, et donc la même utilité sociale du luxe, mais cette fois au niveau d'une culture tout entière et non d'un simple individu. Dans ce cadre, ce ne sera plus seulement une stratification sociale mais aussi des racines, une localisation culturelle et géographique précise dans un univers indifférencié que l'on va chercher dans un produit de luxe : il devra témoigner non seulement d'une différenciation sociale, mais également de racines culturelles manifestes.

Un produit de luxe est ancré dans une culture : en achetant un produit de luxe chinois (de la soie par exemple), on acquiert une parcelle de l'imaginaire de la Chine et non uniquement un textile : un produit de luxe porte avec lui une parcelle de son sol natal. Cela exige bien sûr de la part d'une marque de luxe de respecter rigoureusement ses racines et de produire en un lieu légitime pour elle : en restant fidèle à son imaginaire d'origine, le produit de luxe offre un ancrage dans la dérive culturelle, la massification et le déracinement actuel. Une marque de luxe ne doit



pas céder à la tentation de la délocalisation, qui devient en fait de la non-localisation : le produit délocalisé est anémique (il n'a plus de sens propre), même s'il n'est pas anonyme (il porte le nom d'une marque) ; il n'a donc plus rien à faire dans l'univers du luxe. Nous y reviendrons plus loin et plus en détail dans la partie « produits ». Cependant, il faut dès à présent être clair : **un produit dont la production est délocalisée n'est plus un produit de luxe.**

Là apparaît une grande différence entre produit « de luxe » et produit « premium ». En effet, il est parfaitement légitime, et même recommandé, pour un produit premium de rechercher le lieu de fabrication le plus efficace et le plus économique possible, sous réserve du maintien du niveau de qualité et de service. Ainsi, Lexus a une usine hors du Japon, au Canada. Lacoste fait fabriquer ses produits majoritairement hors de France. La marque américaine Coach fait fabriquer ses sacs en Chine.

À l'opposé, un produit de luxe, qui porte avec lui tout un univers, doit être produit en un lieu cohérent avec son univers. Les produits Chanel ou Hermès, manufacturés en France, sont bien des produits de luxe. Mais les produits estampillés Dior ou Burberry, fabriqués dans des pays à coût de main-d'œuvre bas et non en France (territoire de légitimité de Dior) ou en Angleterre (territoire de légitimité de Burberry), ne sont pas des produits de luxe : cette délocalisation « de réduction de coût » prouve que ces marques n'ont pas (ou n'ont plus) un niveau de qualité et de créativité suffisant, en tout cas pour les produits concernés, pour justifier un niveau de prix leur permettant de continuer à produire dans leur territoire d'origine. Les protestations publiques qui se sont élevées quand Burberry a annoncé la fermeture d'un atelier en Angleterre pour en transférer la production dans une zone à bas coûts en Chine ne se trompaient pas de cible !

Allons plus loin : un bagage ou un sac à main Louis Vuitton, manufacturé en France, est un produit de luxe. Mais des chaussures estampillées Vuitton et fabriquées en Italie ou en Inde ne sont plus des produits de luxe, mais des produits de marque, alors que des souliers Ferragamo, fabriqués en Italie, sont, eux, des produits de luxe. Il faut noter que cette relation entre luxe et la production locale ne concerne pas que les « accessoires de mode », mais tous les produits : un des succès de BMW avec la Mini est d'avoir réussi à continuer à la produire en Angleterre. Comme Rolls-Royce d'ailleurs.

Tout cela est d'autant plus manifeste que la marque de luxe veut conquérir le monde. Or, nous avons vu ci-dessus qu'elle le devait : une marque de luxe qui ne peut conquérir le monde finit par disparaître. *Mieux vaut*

*un petit noyau de clients dans tous les pays, qui pourra s'étendre, qu'un noyau plus important dans un seul pays, qui peut disparaître rapidement : c'est la loi de la mondialisation du luxe.*

Si cette mondialisation apporte le succès économique et la pérennité à une marque de luxe, elle porte le risque majeur de la perte de ses racines, comme certaines personnes qui, grisées par le succès, oublient, voire renient leurs parents et leur milieu d'origine. Une fois déracinée, la marque n'est plus une marque de luxe et tombe immédiatement dans le champ de la compétition des marques de biens de consommation, terrain qui lui est très défavorable.

Si une marque veut mener une stratégie de luxe, elle ne peut se permettre de délocaliser sa production. Une marque de maroquinerie comme Longchamp peut mener une stratégie de marque de luxe sur ce qu'elle produit en France, et elle le fait avec succès. En sens inverse, Lancel, une maison aux racines françaises (première boutique à Paris en 1876) qui fut prestigieuse, ne peut plus désormais prétendre mener une stratégie de marque de luxe tant que ses sacs à main seront produits en Italie et ses bagages en Thaïlande.

## **La communication**

C'est le dernier des grands moteurs du changement actuel ayant un impact sur le luxe. Le développement des grands médias mondiaux, en particulier la télévision, et des voyages internationaux a fait prendre conscience à tout un chacun de la richesse des cultures de notre planète et de la possibilité d'autres modes de vie, y compris dans notre propre société : chacun a l'impression de partager un peu le mode de vie des « grands », dans l'intimité desquels il pénètre par la « télé » ou les magazines *people*. Ainsi s'ouvre pour tout être humain un « champ des possibles » immense, où il va pouvoir puiser, au sein de telle ou telle culture, les éléments lui convenant personnellement pour se construire sa propre « stratification sociale ».

Revers de la médaille : l'afflux de possibilités est tel que l'angoisse du choix, chère à Jean-Paul Sartre, pèse sur l'individu au point qu'il finit par aliéner sa liberté : d'où souvent une recherche de sujétion où il abdique son libre-arbitre. C'est l'engrenage bien connu des sectes (où le gourou choisit tout pour vous, y compris votre conjoint), ou sous forme plus bénigne celui de l'adulation des « stars » de cinéma, du succès des films « cultes », des séries télévisées ou des magazines *people*.

Nous reviendrons ci-dessous sur une conséquence clé de cette situation : la marque de luxe devient prescripteur pour l'individu, elle le guide dans

ses choix sociaux, allant parfois jusqu'à induire un comportement de secte. Les shows annuels des grands défilés de haute couture ressemblent en tout point à une cérémonie religieuse antique dirigée par un grand prêtre : tout comme les cérémonies sacrificielles des Aztèques avaient pour objet de faire renaître le soleil pour un nouveau cycle, de même le « Steve Jobs Show » avait pour but de rassurer les pratiquants sur le fait que de nouveaux produits « révolutionnaires » allaient permettre de vivre un an encore...

Nous venons donc d'identifier quatre moteurs puissants à l'œuvre : la démocratisation, la hausse du pouvoir d'achat, la mondialisation et la communication. Quand ils tournent à plein régime, ils propulsent le luxe à des dimensions et à des niveaux inconnus autrefois, comme la fusée russe Vostok, campée sur ses quatre puissants réacteurs, a permis la satellisation de Spoutnik, premier satellite humain, puis de la chienne Laïka, premier animal dans l'espace, et enfin, en 1961, de Youri Gagarine, premier cosmonaute.

### **L'effet de non-retour**

Pour clore cette partie, il faut ajouter à tout cela un effet bien connu du luxe : l'effet de non-retour, ou effet cliquet, contrepartie de la « non-linéarité à la hausse » identifiée précédemment : une fois que l'homme a goûté au luxe, dans quelque domaine que ce soit, le retour en arrière (ou plutôt le « retour sur Terre ») est très difficile. En cas de baisse de pouvoir d'achat, le phénomène symétrique de celui identifié en cas de hausse de ce pouvoir d'achat se reproduit : on réduira les dépenses sur tout ce qui est produit classique (on changera sa Peugeot pour une Renault un peu plus petite ou plus économe), mais pas sur ce qui est produit de luxe (on conservera sa Rolls, quitte à la laisser au garage et rouler à bicyclette, en prétextant que c'est plus écologique). On se prive de tout pour entretenir un château.

Notons ici un point sur lequel nous reviendrons souvent : cet « effet cliquet » du luxe touche tant l'aspect intime et personnel du luxe (« *Je ne peux plus me passer du confort d'un pull-over en cachemire* ») que son aspect public (« *Je roule en Porsche* »).

Sur ce phénomène de non-retour, livrons ici une anecdote vécue : dans les années 1980, la Chine populaire était un gros client de Saint-Gobain Desjonquères, dont l'un des auteurs était à l'époque P-DG. La Chine achetait principalement des petits flacons de verre, les uns destinés au conditionnement des antibiotiques et les autres à celui des vernis à ongles. Nous étions en octobre et il fallait construire le budget pour l'année suivante. La situation économique chinoise se dégradait alors rapidement,

et une baisse sévère du volume des commandes pour l'année à venir était prévisible. Il paraissait évident au P-DG qu'en cas de crise la santé de la population chinoise passerait avant la beauté de ses femmes, surtout pour un pouvoir communiste. Il décida donc de maintenir le volume de vente prévu des flacons pour antibiotiques au niveau de celui de l'année en cours et réduisit drastiquement celui prévu pour les flacons de vernis.

Grosse erreur de jugement : le contraire se produisit ! Le pouvoir communiste avait parfaitement compris que s'il maintenait l'approvisionnement en vernis à ongles dans les magasins d'État, il passait le message que tout allait bien... et pouvait même ajouter qu'il réduisait les commandes en antibiotiques parce que le niveau de santé de la population s'était grandement amélioré... Comme les antibiotiques étaient utilisés dans les hôpitaux, lieux mystérieux et secrets, personne ne pouvait se rendre compte de rien.

Après des décennies de noir ou de gris, les femmes chinoises venaient juste d'avoir la possibilité de se parer de couleurs vives (au moins au niveau des ongles !) sans être immédiatement blâmées et condamnées. Les priver de vernis revenait à les priver du symbole (luxeux en Chine à cette époque) d'une liberté toute neuve et très importante pour elles, et cela était plus dangereux pour le pouvoir de l'époque que d'abandonner des malades à leur triste sort...

Ce qui faisait le malheur des patients fit le bonheur du budget de l'entreprise : les deux produits étaient fabriqués sur les mêmes machines et le volume total de production fut celui prévu...

## ■ Les étapes du changement

Sans trop s'attarder sur l'aspect historique, il est intéressant de voir comment le luxe a progressivement envahi l'économie moderne, à la fois au niveau des produits et des activités, et au niveau géographique.

Si c'est la Belle Époque qui a vu la première éclosion en masse des maisons de luxe contemporaines d'origine française (Hermès en 1837, Cartier en 1847, Louis Vuitton en 1851) et si l'entre-deux-guerres a vu la seconde, avec le développement de la parfumerie (Chanel « N° 5 » a été créé en 1922), ce n'est qu'après la Seconde Guerre mondiale que les métiers du luxe ont connu leur grand décollage et sont devenus une industrie à part entière, et qu'en même temps un créneau de luxe est apparu progressivement dans tous les métiers.

Le luxe est en effet avant tout une industrie de temps de paix, comme nous l'avons vu précédemment (sociétés féminines) ; l'après-guerre va

donc sonner l'heure de son triomphe ou plutôt de sa marche triomphale, car le processus a été continu de 1945 à aujourd'hui :

- les années 1950 : les pionniers (parfum, alcool, champagne) ;
- les années 1970 : la décennie Japon et les pays pétroliers ;
- les années 1980 : les États-Unis et les années Reagan ;
- les années 1990 : la globalisation.

En ce début de XXI<sup>e</sup> siècle, le luxe est devenu tellement populaire que tout le monde (ou presque) veut « en être ». Il est à la mode et presque tout acteur économique s'en réclame (de même d'ailleurs que deux autres mythes actuels, l'écologie et la jeunesse), utilisant le mot « luxe » à tort et à travers et entraînant la banalisation du terme ainsi que des discussions stériles sur le « faux » luxe et le « vrai » luxe, sur le « luxe accessible » et le « luxe inaccessible ».

Pour définir des stratégies opérationnelles efficaces, il faut partir sur des bases saines et clairement définies. Pour ce faire, il nous faut retourner aux sources du concept pour retrouver, derrière la logorrhée actuelle, les signifiants réels du luxe et en comprendre les clés ; il faut ensuite en proposer une définition qui soit opératoire pour tous et ce, quelle que soit la culture considérée, et en déduire une grille de lecture du marché. Ce n'est qu'après avoir effectué cette démarche que nous pourrons proposer des méthodologies et des outils adaptés.

Revenons donc à la confusion actuelle. Au niveau le plus profond, elle est la conséquence de ce que nous avons appelé plus haut le paradigme/paradoxe du luxe (fils de la stratification sociale, le luxe en est devenu le père dans nos sociétés).

## Luxe, individu et société

Au moment où il est devenu fréquent d'entendre parler de fin des stratifications sociales – point de vue que beaucoup, et en particulier Pierre Bourdieu, n'ont jamais partagé –, de sociétés ouvertes, de luxes accessibles à tous, il nous faut impérativement revenir sur ce thème central de l'articulation entre le luxe, l'individu et la société.

### ■ Luxe et stratification sociale

Commençons par le point le plus fondamental à nos yeux, et que nous avons baptisé « paradigme du luxe ». À l'origine, le luxe est le résultat

visible, volontairement ostensible et ostentatoire de la stratification sociale *héritée* (rois, prêtres, nobles *versus* gens du peuple et roturiers) et s'imposant à « tout un chacun » car reposant elle-même sur des garants métaphysiques (l'ordre voulu par le Créateur, par l'Église, par le Tao, le système des castes, la loi du Karma, etc.).

La pensée rationnelle et la « philosophie des Lumières » du XVIII<sup>e</sup> siècle ont progressivement fait disparaître tous les mythes fondateurs de la société européenne qui légitimaient la structure sociale, que ce soit au Moyen Âge ou sous l'Ancien Régime, et, avec ces mythes, toutes les explications surnaturelles (la foudre n'est plus la colère de Zeus, mais un phénomène de décharge électrostatique, les objets n'ont plus d'âme). C'est le phénomène du « désenchantement », l'« *Entzauberung* » si bien analysé par Max Weber (en particulier dans *L'Éthique protestante* [1904] et *L'Esprit du capitalisme* [1905]), qui caractérise la société occidentale actuelle, et qui, par le biais de la mondialisation, conquiert inexorablement le monde moderne : une société matérialiste, fluide, où toute stratification sociale d'ordre transcendantal a disparu.

Ce qui n'a pas disparu, en revanche, c'est ce besoin de chaque homme d'une stratification sociale, qui lui est indispensable : sans elle, l'être humain, être social par essence, ne peut échapper au chaos social et au désordre mimétique nés de l'indifférenciation (nous renvoyons ici à l'analyse et aux termes de René Girard, entre autres dans *La Violence et le Sacré* [Grasset 1972]). Il a besoin de se situer.

Le luxe a donc cette fonction fondamentale de *recréer une stratification sociale*. De plus, il le fait de façon démocratique, ce qui signifie que chacun peut définir ses strates en fonction de ses rêves... Il en résulte une forme nouvelle d'angoisse, celle de la liberté : hier, les strates étaient connues et respectées ; démocratisation, égalité des sexes et globalisation ont fait perdre les repères et ouvert les vannes à la consommation. Mais il manque désormais les codes hiérarchiques. Il faut les recréer et cette « angoisse de la liberté » crée une demande de conseil sur cette recréation des codes ; cela met la marque de luxe en position de supériorité face à son client, notion que nous retrouverons à plusieurs reprises et dont les conséquences au niveau de la stratégie sont très importantes. Au-delà de la qualité du produit et du service que l'on requiert de toute marque haut de gamme, on va en effet demander en plus à la marque de luxe un conseil sociologique, voire un ordre : « *C'est ce produit précis que vous devez acheter ou offrir.* » Paradoxe : c'est avec le plein accord du client, et même à sa demande expresse (« *Que dois-je offrir à cette personne pour cette occasion ?* »), que la marque de luxe dicte sa loi au consommateur... Un véritable déni démocratique, effectué en toute démocratie !

## ■ Le luxe comme marqueur social : le luxe pour les autres

Clairement, le luxe est un marqueur : c'est pourquoi il a tant besoin de marques. Comme il recrée de la stratification sociale, chacun dans une démocratie est donc libre (dans la limite de ses moyens financiers) d'utiliser tel ou tel de ses composants pour se définir socialement comme il le veut. C'est le « luxe démocratique », brillamment défini par notre regretté collègue d'HEC Bernard Dubois : « *Un objet de luxe qui est un objet ordinaire pour des gens extraordinaires, mais également un objet extraordinaire pour des gens ordinaires.* » Nous reviendrons fréquemment sur cette définition, où chaque mot est important pour qui veut comprendre les ressorts intimes du luxe tout en y réussissant économiquement. Ce qui caractérise cet aspect du luxe est donc le désir symbolique d'appartenance à une classe supérieure, que chacun aura définie en fonction de ses rêves. En conséquence, tout ce qui peut être « signifiant social » peut devenir luxe. Symétriquement, ce qui cesse d'être signifiant social perd son statut de luxe. Une piscine fut du luxe en France ; aujourd'hui, elle ne l'est plus, du moins en tant que telle : certaines piscines sont du luxe, d'autres non. Un ascenseur privé l'est encore, car il renvoie à l'hôtel particulier de plusieurs étages.

Nous l'avons vu, les codes du luxe sont culturels : la marque de luxe est au confluent de la culture et de la réussite sociale. Les élites doivent (ou sont censées) apprécier par et pour elles-mêmes, même si les snobs consomment pour imiter mais sans jouir, sans comprendre. L'art contemporain, et ce quelle que soit l'époque où l'on vit, est dans ce domaine un exemple éternel.

Ces marqueurs du luxe sont partout. On les retrouve dans les objets bien sûr : « bijoux de famille » à préserver par tous les moyens et à exhiber à toute occasion significative ; l'objet de luxe peut même devenir « nécessité sociale » (effet de non-retour analysé plus haut), conduisant à des comportements aberrants comme celui des jeunes Japonaises de Shibuya qui se prostituent pour s'offrir un sac d'une grande marque (phénomène dit du « *sweet daddy* »).

On trouve ces marqueurs aussi dans les maisons, bien évidemment : pensons aux vieux nobles désargentés, refusant par principe de travailler, et vivant misérablement... mais dans leur château, pour y donner de temps en temps (rarement si possible) de belles fêtes afin de réaffirmer leur rang social, quitte à manger ensuite des sardines en boîte pendant six mois.

Enfin, on les retrouve dans la beauté, bien entendu. Le teint de la peau des femmes « chics » a toujours été un signe ostentatoire lié au luxe du

temps libre : blanc pendant des siècles, pour montrer que l'on n'avait pas besoin de travailler aux champs, puis bronzé pendant quelques décennies pour montrer que l'on pouvait partir en vacances, hâlé désormais pour montrer qu'on les passe sur l'île de Ré...

Ce que l'on peut appeler le « luxe entre amis », intermédiaire entre le « luxe pour soi », que l'on examinera ensuite, et le luxe « public », dont nous venons de parler, s'inscrit aussi dans cette logique affirmative. Cela s'illustre par la bouteille de champagne que l'on apporte quand on est invité, même si l'on n'aime pas particulièrement en boire, et qui est choisie suivant des codes très spécifiques en fonction de la position sociale des uns et des autres. Il en va de même pour les collections d'art que l'on fait admirer aux « *happy few* » et particulièrement les arts dits « difficiles », réservés aux « initiés ».

## ■ Le luxe pour soi

En sus de cette fonction sociale clé, le luxe doit compter une composante personnelle et hédoniste très forte. Sinon ce n'est plus du luxe, mais du simple snobisme (on se laisse imposer un modèle à imiter au lieu de le choisir suivant ses goûts personnels), et on tombe vite dans les pièges de la provocation (« *J'ai la plus grosse voiture du quartier* ») ou du *potlatch*<sup>1</sup>.

Certes, il existe un marché de la consommation de signes (en réponse à la question de savoir ce qui « fait riche » aujourd'hui). Cependant aucune marque de luxe ne peut survivre si elle ne se fonde que sur des clients qui n'achètent que du signe et non du sens (voir les clientèles du luxe dans le chapitre 5). Les premiers (les acheteurs de signe) vogueront d'un signe à l'autre, d'un logo à l'autre : ainsi, les oligarques boivent aujourd'hui des caisses de Dom Pérignon et demain autre chose. La marque de luxe est une culture : elle doit donc disséminer sa vérité profonde, celle qui fait entrer en résonance.

Dit autrement : les snobs sont certes une partie non négligeable (et fort utile) de la clientèle d'une marque de luxe, mais ils ne peuvent en aucun cas en constituer le socle. Une telle marque repose sur un noyau, le plus important possible, de clients fidèles et pénétrés de la culture de la marque, appréciant son univers, son identité, sa culture.

1. Échange rituel des Mélanésiens, mais surtout des Indiens de la côte nord-est du Pacifique, en particulier des Kwakiutl, consistant à impressionner l'autre et à le dominer en lui offrant les cadeaux les plus luxueux possibles afin qu'il ne puisse vous rendre ce cadeau, le mettant en position de faiblesse dans une société où tout don doit être suivi d'un « contre-don » d'importance égale ou supérieure.



Six facettes clés en découlent, que nous analyserons au chapitre 4 ; signalons déjà quelques aspects.

Le luxe est qualitatif et non quantitatif : le nombre de diamants d'une rivière ou d'une montre signale l'opulence, mais ne dit rien du goût du porteur.

Par ailleurs, dans le luxe, l'hédonisme prime la fonctionnalité. Les tissus raffinés mais pas toujours agréables à porter de la haute couture (« Il faut souffrir pour être belle »), l'inconfort du mobilier design font partie intégrante du luxe du produit : les produits sans défauts mais sans âme (comme les produits « premium », telle la Lexus) sont destinés à « ceux qui ne savent pas ».

En outre, le luxe doit être multisensoriel : l'aspect, mais aussi le bruit d'une Porsche, l'odeur d'un parfum, mais aussi la beauté de son flacon. Il est une compression polysensorielle.

De plus, le luxe ne se consomme pas : il est recherche d'expérience, de vécu hédoniste rare.

Enfin, le luxe pour soi comporte un très fort aspect esthétique, distinct de la composante hédoniste – ce que l'on trouve beau ne nous est pas forcément agréable. Nous y reviendrons dans « Luxe et art », mais notons dès à présent que si le plaisir esthétique est certes influencé par l'environnement social et culturel, il reste très personnel (« Des goûts et des couleurs, on ne peut discuter ») et contribue fortement à la composante individuelle du concept de luxe.

Dernier aspect, mais pas le moindre : le luxe étant un phénomène social et la société étant composée d'êtres humains, le luxe, objet et service, doit avoir un fort contenu humain, être d'origine humaine. On rejoint là la valeur travail de Marx : l'or ou le diamant sont luxueux et valent cher, car il faut beaucoup de travail pour les trouver et les extraire. L'objet doit être fait main, le service rendu par un humain. Nous reviendrons plus longuement sur cette spécificité dans le chapitre 8 sur les produits.

## ■ Dualité du luxe : pour soi et pour les autres

Il découle immédiatement de cette analyse qu'un produit ou un service de luxe, si l'on souhaite qu'il rencontre un vrai succès économique durable (ce qui est le but de cet ouvrage) doit impérativement posséder deux aspects : l'un social (luxe comme affirmation sociale à l'égard des autres, « *connecting luxury* », « *brand status* ») et l'autre personnel (luxe comme plaisir individuel, « *cocooning luxury* », « *customer experience* »).

Il est à ce titre révélateur qu'aux États-Unis, le Luxury Institute produise deux baromètres du luxe dans tous les secteurs. Le premier index, appelé LCEI (Luxury Customer Experience Index), mesure l'excellence ressentie des prestations. C'est une objectivation de la qualité perçue dans toutes ses facettes, dont la fiabilité, la fragilité, la facilité, mais aussi la relation humaine, le service.

Le second, nommé LBSI (Luxury Brand Status Index), cerne plus l'intangible, le prestige associé à la marque, son potentiel de rêve et donc de distinction du possesseur. Ses items sont liés à un sentiment d'exclusivité et d'unicité, le sentiment d'avoir *via* la marque un statut social renforcé, le sentiment d'être une personne spéciale.

Cette dualité, cette ambivalence, rend le concept de luxe extrêmement subjectif et variable, tant entre les individus qu'entre les sociétés ; cela est d'autant plus flagrant que la marque est plus connue et le produit plus visible. Prenons le cas de Louis Vuitton. C'est de loin la première marque de luxe au monde, comme en témoigne son évaluation financière (Millward Brown, dans son classement de 2008 de toutes les marques mondiales, qu'elles soient ou non des marques de luxe, l'évalue à 26 milliards de dollars, soit près du triple de la deuxième marque de luxe, elle aussi française, Hermès). Cela n'empêche pas des milliers de gens de la considérer comme une marque vulgaire et qui n'est plus du tout du luxe, proclamant que « jamais ils n'en achèteraient » et encore moins le porteraient. Cela n'empêche pas non plus ces mêmes personnes d'accepter avec empressement le cadeau d'un produit monogrammé LV et de l'utiliser ostensiblement...

## ■ Luxe et éthique

Le luxe connaît des limites comme jeu social entre le luxe positif et le luxe négatif. C'est là un point fondamental à nos yeux, à contre-courant de ce que pensent beaucoup de personnes : le luxe est du domaine de l'être et non de l'avoir, du raffinement et non de la brutalité, de la joie et non de la rancœur, du respect de soi et des autres, bref du domaine de l'éthique. Nous en tirons deux conséquences.

### Un luxe non éthique n'est plus du luxe

Dans ce jeu social du luxe, il faut impérativement rester éthique, tant à l'égard des autres en évitant la provocation, que de soi en évitant l'addiction : le luxe, tel que nous le concevons et le prônons, a pour but de contribuer à la paix sociale et au bonheur de chacun. C'est pourquoi l'avenir des voitures de luxe ne se conçoit pas en dehors du progrès technique facteur de réduction des émissions de CO<sub>2</sub>.

À l'égard des autres, le luxe « positif », *le seul qui nous intéresse ici*, a pour objet d'élever socialement par la valorisation aux yeux des autres, et non par leur écrasement (voir ci-dessus l'exemple du *potlatch*) ; le « luxe par écrasement » n'est que de l'épate et n'a pas grand sens : il ne fait qu'entraîner une perpétuelle fuite en avant frustrante (« *On va leur en mettre plein la vue pour les écœurer* »). Nous y reviendrons plus loin (voir le chapitre 9 sur le prix). De même, ce luxe « positif » a pour but d'éviter le conflit mimétique, guerre de tous contre tous, conséquence inévitable des sociétés non structurées.

À l'égard de soi, le luxe « positif » est là pour vous rendre plus heureux ; il ne faut pas qu'il devienne quelque chose dont on ne peut se passer sans en mourir (se reporter à l'analyse de *Madame Bovary* par Marie-Claude Sicard dans *Les Ressorts cachés du désir*, Village Mondial, 2005), ou, sans aller aussi loin, qu'il conduise au sacrifice de son « moi » aux apparences : le luxe doit valoriser son « moi », non l'étouffer. Il doit donc rester dans des limites décentes, sinon ce n'est plus du luxe, mais de l'addiction. Le luxe est à ces comportements excessifs ce que l'érotisme est à la pornographie : le luxe positif est raffinement, nuances, culture, jeu de séduction, plaisir, et non brutalité. Il se manifeste certes souvent par l'abondance, mais pas par la surabondance, qui conduit à la saturation et à l'écœurement.

### **Le luxe n'est pas l'excès, l'excès n'est pas le luxe**

C'est pourquoi, pour conclure, on ne doit pas confondre « avoir le goût du luxe » et « avoir des goûts de luxe ». Le premier témoigne d'une culture, d'un discernement, tandis que le second renvoie à l'accumulation, à l'excès.

## Positionnement et frontières du luxe

Qu'est-ce qui caractérise notre société actuelle dans son rapport au temps, à l'argent, à l'individu ? Comment se situe le luxe dans ce contexte et qu'apporte-t-il comme points de vue uniques qui font de lui l'objet d'une quête incessante ?

### ■ **Luxe et temps**

La relation au temps de nos sociétés modernes est très spécifique : la phrase clé qui résume cette relation est « *Le temps, c'est de l'argent* », au sens où tout temps perdu est une perte d'argent... et où tout temps gagné se monnaie. Notre société vit dans cette tyrannie du temps, devenue

celle de l'instant, de l'éphémère, accélérée encore par les moyens de distraction : le cinéma et la télévision, imposant leur rythme à l'auditeur passif, remplacent le livre, qui laissait à l'homme la maîtrise du temps de lecture ; les starlettes et les amuseurs publics jetables ont remplacé les philosophes. Or, pour jouir du luxe, il faut lui consacrer du temps, et, à l'inverse, le luxe est une occasion de jouir du temps libre...

Allons plus loin : l'une des grandes caractéristiques de notre société est non seulement d'avoir monétisé le rapport au temps (taux d'intérêt), mais d'en avoir fait la base de sa gestion (rentabilité prévisionnelle d'un investissement, taux d'actualisation) ; le temps étant, comme l'argent, une variable unidimensionnelle, cet envahissement du temps mesuré, quantifié, crée une société unidimensionnelle : le temps n'est plus la « forme du sens interne de l'homme », comme le disait Kant, mais devient une variable externe objective, jusqu'à être intégré comme une simple dimension de l'univers quadridimensionnel de la relativité générale, où l'homme n'a définitivement plus sa place. À ce stade, l'antinomie entre luxe et temps semble devenir totale dans notre société.

Nous avons vu précédemment que le rôle du luxe était de recréer de la stratification sociale. Or, celle-ci s'inscrit dans la durée. En conséquence, le luxe, et ce par opposition à la mode, ne doit pas être l'esclave du temps : il doit se tenir à l'écart du temps, ou tout du moins ne pas être dominé par lui. Cela amène une seconde contradiction du luxe : **l'objet de luxe est à la fois intemporel et actuel**. Autrement dit, il doit être parfaitement moderne pour la société actuelle et en même temps chargé d'histoire.

Une conséquence de cette dualité est que le côté « hors du temps » du luxe le met en conflit quotidien avec les bases d'une société de plus en plus fondée sur l'instant, l'immédiat, phénomène accentué par Internet. Si le luxe apporte à l'homme une « respiration », un retrait provisoire hors de cette pression (d'où le succès de la balnéothérapie), toute la structure socio-économique de la société occidentale pousse à la précipitation, et particulièrement la pression financière (la Bourse) et celle des médias (« quoi de neuf aujourd'hui ? »).

Ici, le proverbe asiatique « Ce que le temps n'a pas fait, le temps le défait » parle d'or. Bien que la société actuelle soit très propice au luxe, il est paradoxalement beaucoup plus difficile de créer un produit de luxe de nos jours, simplement parce que l'on ne laisse pas « le temps au temps ». Aujourd'hui, quand on plante une graine, dès que la plante lève, on n'attend pas qu'elle croisse et s'enracine : on tire dessus pour qu'elle pousse plus vite... et on l'arrache ! Nous reviendrons sur ce sujet dans le chapitre 14 sur la fin des marques de luxe.

## ■ Luxe et société de consommation

Le luxe fait bien sûr partie intégrante de notre société de consommation actuelle, dans laquelle il a trouvé un terreau très fertile pour sa croissance. Cela dit, nous venons de voir à quel point le rapport au temps du luxe et celui de la société actuelle s'opposaient. Il en est de même sur trois autres points majeurs.

### Sur le rapport à l'objet

L'objet de luxe est un objet « habité », chargé de sens, auquel on s'attache (citons Lamartine dans « Harmonies poétiques et religieuses » : « *Objets inanimés, avez-vous donc une âme, qui s'attache à notre âme et la force d'aimer ?* ») et non un produit indifférencié, purement utilitaire et que l'on remplace, ou plutôt dont on se débarrasse, dès qu'il fonctionne moins bien ou est dépassé techniquement.

L'objet de luxe est durable et voit même sa valeur croître avec le temps (grand vin, malle Vuitton) : il est conçu techniquement pour résister à l'usure, utilise des matières premières choisies, que le temps valorise (patine des vieux meubles, cuir de vache naturelle Vuitton, cépages des grands vins, etc.), et a un design qui lui aussi traverse le temps (Ferrari). On se trouve donc à l'opposé de l'objet industriel, qui doit s'user et se démoder afin d'être remplacé et faire fonctionner la machine à produire : dès l'achat, une Peugeot ou une Renault perd au moins 20 % de sa valeur...

### Sur le rapport à l'homme

La société de consommation est fille de la société industrielle, dont le succès est dû essentiellement à la mécanisation, c'est-à-dire au remplacement de l'homme par la machine. Son idéal, noble s'il en est, est une société de robots libérant totalement l'individu des tâches de production.

À l'opposé, le luxe étant avant tout de l'ordre du social et la société étant composée d'êtres humains, tout produit de luxe doit porter l'empreinte de la main de l'homme. Un Stradivarius garde toute son âme – dans les deux sens : celle du violon et celle de son facteur – qui continue à s'exprimer et à chanter entre les mains de l'interprète plus de trois siècles après sa fabrication (ou plutôt sa naissance).

Nous reviendrons sur ce point dans le chapitre 8 (« Ce qui fait le produit de luxe »), mais nous pouvons citer ici Georg Simmel (dans *La Philosophie de l'argent*) : « *Dans un produit, il y a d'autant moins d'âme qu'un plus grand nombre d'âmes a été associé à sa fabrication.* »

Le produit de consommation courante étant fabriqué en grande série par des machines et vendu en self-service, en grandes surfaces, par catalogue ou sur Internet, un produit de luxe sera, lui, un produit fait main et vendu par un individu à un autre individu. On ne peut trouver opposition plus forte.

### **Sur le rapport au désir : besoin, désir et rêve**

En s'inspirant de la pyramide de Maslow et de ses trois niveaux croissants de nécessité (physiologique, appartenance, réalisation de soi), on peut définir trois niveaux croissants en sophistication de la relation à l'objet (besoin, désir, rêve). Le besoin ne relève pas du domaine qui nous concerne dans cet ouvrage. Le satisfaire est le rôle de l'industrie classique – et c'est un rôle fondamental. Les domaines des marques de prestige sont ceux du désir et du rêve. La différence entre ces deux concepts est souvent floue. Nous nous proposons de la clarifier en utilisant le concept introduit par René Girard de « désir triangulaire ». Suivant ce concept, on ne désire pas un objet en soi, mais on désire le désir d'un autre pour cet objet. L'objet du désir est donc facilement substituable, et peut même disparaître si personne d'autre ne le désire. Il faut donc entretenir ce désir, et c'est le rôle fondamental de la publicité dans la société de consommation, à laquelle le désir est consubstantiel. Il est bien illustré par la fameuse expression américaine « *keeping up with the Joneses* ». Le désir est une machine à entretenir systématiquement, sinon elle s'arrête. Le rêve est au-delà du désir triangulaire. Ce n'est pas parce que mon voisin ne rêve pas de quelque chose que je n'en rêve pas – c'est même parfois le contraire.

Au désir correspondent les stratégies de mode et de premium, que nous spécifierons plus loin (voir la figure 1.1). Au rêve correspond la stratégie du luxe. Notons ici une profonde différence : le désir entraîne un besoin d'achat, souvent irrépressible (pensons à la frénésie des soldes), suivi par une extinction de ce désir une fois satisfait, et parfois même une déception. Il est alors remplacé – ou doit être remplacé pour que les ventes continuent – par un autre désir. Eu égard à sa fugacité, il faut y répondre tout de suite, faute de quoi il disparaît. À l'opposé, le rêve n'a pas besoin d'être satisfait immédiatement – au contraire. On peut attendre longtemps pour satisfaire un rêve. On peut même le garder, précieusement, sans jamais le satisfaire. C'est le problème de certaines marques de luxe : on en rêve, mais on n'achète pas le produit. Tout le monde rêve de posséder une Rolls-Royce. Mais il y a tellement peu d'acheteurs que la marque reste déficitaire... L'enjeu économique d'une stratégie de luxe est de maintenir le rêve, mais de trouver suffisamment de clients pour être économiquement viable.

Du point de vue de l'individu, le besoin doit être satisfait, on veut combler le désir, on veut garder ses rêves. On peut dire aussi que le besoin est un fait incontournable, que le désir doit être dominé (c'est l'essence des sagesses antiques, qu'elles soient occidentales ou orientales), mais que le rêve est ce qui fait que nous sommes des hommes – il est donc aussi nécessaire que le besoin est incontournable. C'est pourquoi le luxe, qui s'adresse au rêve, est aussi vieux que l'humanité. Il est bien antérieur à la société de consommation, et lui survivra.

Nous reviendrons plus longuement, dans le chapitre 8 (« Le produit et la part de rêve »), sur cette segmentation et ses conséquences pratiques, mais nous pouvons d'ores et déjà en donner un exemple illustrant la différence entre rêve et désir : quand on contemple depuis la terrasse d'une villa surplombant le golfe de Saint-Tropez les yachts somptueux qui restent paresseusement amarrés aux yeux de tous, et dont la seule navigation quotidienne consiste à aller du port à la plage de Pampelonne ou de Tahiti manger un loup grillé à La Voile rouge ou au Club 51, puis revenir au port, on assiste à une démonstration caricaturale de la puissance de ce phénomène mimétique, qui, selon nous, n'est en rien du luxe. Dans ce cas, ce n'est pas le produit qui est en cause : ces yachts sont bien évidemment des produits de luxe, et une croisière sur l'un d'eux dans un archipel oublié, seul ou accompagné d'amis proches, serait pour beaucoup d'entre nous un summum du luxe. Ce qui est en cause est le comportement du « consommateur », qui a quitté dans ce cas le domaine du rêve pour celui du simple désir.

Dit autrement : le luxe est fondé sur l'hédonisme et l'esthétique, et non sur une surconsommation conduisant à la saturation et au dégoût ; le domaine du luxe est l'être, pour soi et pour les autres, et non l'avoir. Enfin, le moment du luxe est celui de la fête, du cadeau que l'on fait à soi ou à un autre.

## Argent, mode, art et luxe : frontières et ambiguïtés de toujours

Pour clore cette réflexion sur les fondements du luxe et pouvoir entrer concrètement dans la mise en place d'une gestion efficace du luxe, il nous faut aller au fond de l'analyse de la relation entre le luxe et trois concepts socioculturels qui lui sont liés et s'articulent avec lui : l'argent, la mode et l'art.