

10^e

RENCONTRE DU LUXE ET DE LA CREATION



le CENTRE du LUXE et de la CREATION

Odyssée du luxe

Perspectives d'un marché en révolution

lundi 21 mars 2011

Grand Hôtel InterContinental, Paris

Sous le haut patronage de
Frédéric Mitterrand, ministre de la Culture et de la Communication
Eric Besson, ministre auprès de la ministre de l'Économie, des Finances et
de l'Industrie, chargé de l'Industrie, de l'Énergie et de l'Économie numérique
Pierre Lellouche, secrétaire d'État auprès de la ministre de l'Économie,
des Finances et de l'Industrie, chargé du Commerce Extérieur

le CENTRE du LUXE et de la CREATION

1 rue Madame 75006 – Paris +33 (0)1 56 58 50 74 – contact@centreduluxe.com www.centreduluxe.com



« L'Odyssée du luxe »

Perspectives d'un marché en révolution

10^{ème} Sommet du luxe et de la création
- Lundi 21 mars 2011 -

Créateurs emblématiques, entrepreneurs du luxe, designers, chercheurs, stratèges et philosophes ont débattu ensemble à l'aube d'un nouvel essor. En effet, après deux ans en demi-teinte, les entreprises du luxe mettent en perspective l'indispensable renouvellement créatif des marques ainsi que la place nécessaire à consacrer à l'innovation, aux nouvelles stratégies de communication et de commercialisation.

Un questionnement identitaire plus que jamais d'actualité face à la globalisation, quand la France, « N°1 du luxe », séduit de nombreux clients aux quatre coins du monde comme le rappelait dans son message Éric Besson, ministre chargé de l'Industrie, de l'Énergie et de l'Économie numérique auprès de la ministre l'Économie, des Finances et de l'Industrie.

Une problématique essentielle pour mener son vaisseau en stratège dans l'aventure du luxe, et partir à la conquête du monde, tel Ulysse, qui fit un beau voyage.

* *
*



Mais qu'est-ce que le luxe ? S'il existe presque autant de définitions que de personnes, le président du Centre du luxe et de la création **Jacques Carles** rappelle dans son allocution d'ouverture trois points d'ancrage à toute réflexion sur le luxe.

En premier lieu, le luxe illustre les courants profonds de la société à travers les savoir-faire, l'innovation et l'imaginaire créatif. En second lieu, il emporte avec lui les mouvements artistiques, le goût de l'aventure et l'esprit d'entreprise, et enfin, il est une source intarissable de créativité qui parvient à exprimer avec talent les voies de notre accomplissement.

Epopée permanente de l'humanité, la recherche de l'excellence a trouvé dans le luxe la trame de son Odyssée. Nourrie de voyages vertigineux à travers le réel et l'imaginaire, c'est cette traversée continue que, précisément, ce 10^e Sommet s'est attaché à explorer.

Car le luxe évolue en permanence. **Le philosophe Yves Michaud** est le premier à la souligner, dans son introduction à la journée, en notant le parallélisme de l'évolution du luxe et de l'art ces dernières années, où l'on passe de l'objet, accaparable, au vécu, à l'expérience.

Ce qui fait le luxe, ce n'est plus uniquement le produit, aussi beau soit-il, mais le ou les expériences, comme un voyage, un moment dans un lieu d'exception, l'univers qui est attaché au produit. Un luxe de plus en plus immatériel qui n'est pas à dissocier d'une conception nouvelle du plaisir dans nos sociétés hédonistes, où l'on cherche à jouir d'un continuum de plaisir. D'où l'importance prééminente à accorder au designer, pris ici dans le sens le plus large du créateur, puisque c'est à lui qu'est confié la tâche d'articuler les multiples composantes d'un produit ou d'une expérience pour créer un « ensemble », ce même « ensemble » qui définit l'expérience de plaisir inhérente au luxe. Il devient de fait le personnage principal de l'histoire d'une marque.

La mythologie des marques, voyage au centre du luxe

De fait, chaque marque de luxe a sa propre histoire, sa propre mythologie. Bien souvent, elle commence par une passion, que ce soit celle d'un créateur au fond de son atelier, d'un vigneron au milieu de ses vignes, d'un chef devant ses fourneaux, etc. La persévérance et la constante volonté d'amélioration permettent ensuite à la marque ainsi créée d'accéder à l'excellence, puis à la notoriété.

Ces histoires sont essentielles. Non seulement elles définissent l'univers de la marque, mais elles en créent également la légende, et constituent le socle plein d'humanité sur lequel la marque peut s'arrimer, et communiquer. Car, lorsque l'on crée une marque, c'est avant tout pour exprimer quelque chose. **Le couturier Hervé Léger**, Talent d'Or 2010, peut en témoigner, lui qui a dû relancer une nouvelle marque après avoir été dépossédé de son propre nom : grâce à son style et à la sincérité de son travail, le succès a toujours été au rendez-vous.

Certaines marques, à l'instar de la célèbre maison de joaillerie **Boucheron**, ont bien compris la force de la légende qui entoure leurs créations. Ainsi un ouvrage¹ a récemment été publié, à l'initiative de **son président-directeur général Jean-Christophe Bédos**, qui reprend et détaille les extraits des carnets de commandes exhumés des coffres cachés de la place Vendôme. Maharadjahs, courtisanes, magnats de l'industrie, têtes couronnées – les clients historiques de la maison ainsi que l'histoire de leurs fabuleuses commandes de bijoux sont rendus publics, permettant à Boucheron d'entretenir la légende.

¹ «Archives secrètes Boucheron», par Vincent Meylan. Éditions Télémaque.



À l'exemple du célèbre joaillier, comment transmettre l'histoire d'une grande marque sans la dénaturer ? En premier lieu, il convient de s'interroger sur la marque en elle-même et sur le produit qu'elle propose, car au-delà du prix, qu'est-ce qui distingue un objet de luxe ?

Pour **Noé Duchaufour-Lawrance, designer** et lauréat de l'Empreinte de l'année 2010 aux Talents du luxe et de la création, il est essentiel de « garder à l'esprit le fil conducteur de la marque » et de rappeler la « valeur humaine fondamentale » qui, dans sa réflexion créative et son anticipation des désirs des consommateurs, apporte l'excellence au luxe. Une valeur humaine artisanale qui va de pair avec un savoir-faire et une intégrité indispensables, en liaison étroite avec les avancées technologiques qui révolutionnent les outils créatifs.

En outre, la conception d'un produit de luxe ne va pas sans l'expression d'une créativité. Le savoir-faire artisanal est sublimé par une créativité harmonieuse, capable de concevoir le produit d'exception dans son ensemble, en dépit du temps à y consacrer et des sacrifices. Il s'agit d'une sorte de « voyage initiatique du contenu et du contenant » pour reprendre l'expression de **Terry de Gunzburg, créatrice et fondatrice des cosmétiques By Terry**, qui sort à l'automne prochain un produit innovant né après 10 ans de recherches.

Conception artisanale, savoir-faire, créativité sublimatrice, mais aussi plaisir du consommateur à qui le produit est destiné, voilà en quoi l'objet de luxe est l'incarnation pure de la marque dans ce qu'elle a d'essentiel et d'unique.

A la lumière de ces repères, comment construire son propre mythe au présent tout en conservant son passé mythique ? **Le philosophe Yves Michaud** note une métamorphose de taille dans l'univers du luxe : la place faite à l'immatérialité. Elle ne va pas à l'encontre du savoir-faire et de la qualité concrète d'un produit, au contraire, elle y participe. **Martin Riley, directeur marketing du groupe Pernod Ricard**, appuie ce point de vue en prenant pour exemple les mises en scène organisées pour quelques clients privilégiés, qui font droit à toute

le **CENTRE** du LUXE et de la CREATION 



la légende de la marque. Ainsi, pour valoriser le champagne Mumm, le groupe a-t-il inventé des répliques de dîners présidentiels organisés par l'Élysée pour les hôtes de marque, tels Kennedy ou Gorbatchev, et au cours desquels le champagne Mumm était servi en grande pompe. Une mise en scène immatérielle qui constitue un écrin pour le produit de luxe, et contribue de la plus habile des façons au *story-telling*, dans un message clair et adapté à l'histoire de la marque.

Le luxe se veut donc l'expression de l'excellence du talent populaire artisanal en mettant en jeu des moyens exceptionnels pour faire rêver encore et encore les clients de luxe, et renouveler l'invitation au voyage...

L'Eldorado de la création : à la conquête du produit culte

Et la terre promise du luxe n'est autre que l'objet culte, intemporel. Mais la traversée peut être longue et mouvementée avant de l'atteindre. Jusqu'où les maisons de luxe sont-elles prêtes à aller dans le développement de nouveaux produits ? Et comment plaire au-delà des frontières, universellement ?

Sam Baron, designer reconnu et directeur de la création du département design de Fabrica, le centre de recherche de Benetton, rappelle l'importance de la réflexion à mener sur l'identité de la marque. Selon lui, une entreprise qui connaît ses valeurs et les raisons de son plébiscite doit également « savoir où elle veut aller » pour « ouvrir les portes de demain ».

Christine Walter-Bonini, directrice générale de l'école de création ESMOD, explique qu'il s'agit de « se servir du passé de la marque pour le dépasser ». La conceptualisation d'un objet culte doit donc se conjuguer à tous les temps : correspondre au passé de la marque, plaire aux consommateurs d'aujourd'hui et devenir une référence pour l'avenir.



L'un des moyens d'atteindre ce modèle d'excellence est la collaboration. En effet, selon **Vincent Grégoire, directeur du département Art de Vivre du cabinet de tendances Nelly Rodi**, il est important de constituer une équipe dans laquelle l'entreprise et le créateur s'associent pleinement pour combler les désirs du consommateur. Une collaboration qui n'exclut pas les clients, dont les changements de modes de vie et de comportements sont à prendre en compte dans le processus de création du produit de luxe. Être à son écoute, voilà un adage respecté par **Augustin Depardon, directeur marketing du cognac Louis XIII et directeur de la communication du groupe Rémy Martin**, qui assiste depuis plusieurs années à l'émergence de nouveaux marchés peu traditionnels, comme celui des rappers nord américains, qui boivent le cognac avec des sodas, ou du marché chinois, qui le boit avec du thé. Des opportunités de taille qui ont pu être saisies en accordant une grande attention aux consommateurs.

Pour concevoir cet objet culte, tous les moyens sont bons, mais l'entreprise doit éviter d'imposer au créateur une contrainte de résultat immédiat. **Bertrand Raynaud, président de la maison de porcelaine Raynaud**, replace au centre du débat la valeur humaine en parlant de « rencontre » avec un talent, en prenant pour exemple la collaboration de son entreprise de porcelaine avec le designer Christian Tortu. Il n'y a certes pas de recette miracle, mais ce qui va susciter une « réaction » chez le consommateur aura un effet à long terme, plus fort et plus durable que les arguments commerciaux. Une démarche d'accompagnement du créateur qui demande une ouverture d'esprit et une prise de risque assumée de la part de l'entreprise et du manager.

Pour susciter un plaisir qui dépasse le cloisonnement des cultures, la capacité de projection dans le futur semble indispensable. En cela, la jeune génération de créateurs apporte un éclairage novateur et pertinent, en particulier à travers l'innovation, malheureusement pas toujours encouragée par les investisseurs.



Élisabeth de Senneville, créatrice de mode, techno-designer enseignant l'innovation à l'École Nationale Supérieure des Arts Décoratifs, regrette également cette « frilosité » de la part des entreprises. L'intérêt pour l'innovation ne suffit pas, comme elle le rappelle, il faut franchir le pas et concrétiser une avancée « nécessaire pour l'avenir du marché du luxe autant que pour l'avenir de la consommation ». L'innovation écologique est plus que jamais d'actualité et nécessaire, mais l'innovation devra être aussi à la fois esthétique, confortable, et favorable au bien-être des clients. Aux créateurs de ressentir les tendances luxe des prochaines années, et aux investisseurs de croire en eux. Il y a là une évolution significative dans la façon de concevoir les produits de luxe.

Bien sûr, la conquête du produit de luxe universel entraîne une autre conquête au moins aussi audacieuse et transportant nos héros du luxe vers de lointaines contrées : la commercialisation de la marque de luxe par-delà les frontières...

L'aventure commerciale : construire en terra incognita

Un marché du luxe tel une carte aux trésors ayant le monde pour seule limite ? Un marché mondial qui est conquis par la réputation d'excellence française ? L'aventure commerciale est excitante... Mais comment déterminer les marchés les plus porteurs pour son activité ? Quelle communication adopter au-delà des barrières de la langue et de la culture pour définir l'identité d'une marque de luxe ?

La logique du premier arrivé, premier servi est implacable. Mais encore faut-il oser se lancer dans l'aventure. C'est un risque qu'**Alain Schimel, président de la marque de vêtements masculins Zilli**, a pris dans les années 1990, en exportant 90% de sa production en Russie. Un choix judicieux puisque aujourd'hui, Zilli est la marque n°1 de vêtements de luxe pour homme en peaux et fourrures, et son chiffre d'affaires est réalisé à plus de 50% sur les marchés de l'Est. Une ouverture commerciale essentielle pour la marque de luxe française,

le **CENTRE** du LUXE et de la CREATION 



d'autant plus déterminante que la marque reste relativement peu connue dans son propre pays.

Établir sa présence sur un marché nouveau correspond à une démarche engagée, nécessitant des enjeux mesurés, supposant des risques et demandant un certain temps avant d'être rentable. **Hervé Martin, directeur général de la cristallerie de luxe Baccarat**, insiste sur l'intérêt à consacrer aux pays émergents. Il y a 25 ans, de grandes marques ont pris le temps d'enseigner leur savoir-faire aux Japonais, notamment en joaillerie, ce qui permet aujourd'hui à ces marques de luxe de bénéficier d'une place majeure sur le marché. Mais cette exportation de l'industrie du luxe demande un investissement conséquent, tant au niveau de la distribution et de la communication que sur le plan humain en envoyant des équipes sur place.

Parmi les pays évoqués, il y a bien évidemment la Chine, nouvel eldorado du luxe, qui constitue une place incontournable de l'export en raison de sa vitesse de développement et de sa démographie. C'est aujourd'hui un pays capital pour le marché du luxe, au point que l'enseigne **Maria Luisa, référence mondiale dans la distribution de créateurs de mode et la valorisation des nouveaux talents**, s'est implantée il y a 6 ans à Hong Kong.

Si les entreprises de luxe se tournent de plus en plus vers les nouveaux marchés, quelques précautions sont d'usage. Choix du partenaire financier local pour gérer au mieux l'implantation d'un produit, choix du mode d'implantation, durée de l'investissement – autant de points stratégiques à élucider. Par exemple, pour s'implanter en Inde ou au Brésil, il faut d'emblée investir sur le long terme, afin de rentabiliser le paiement des lourdes taxes qui limitent la venue des marques étrangères, de façon à palier le probable manque de ventes dû aux prix exorbitants et au risque de change. Et lorsqu'une marque réussit à s'implanter à l'étranger, faut-il pour autant calquer absolument le modèle de boutique français ? Pas si sûr. La recherche de l'objet de luxe universel n'empêche pas une certaine adaptation dans les techniques de vente en *terra incognita*. À commencer par la sélection des produits proposés à

le **CENTRE du LUXE et de la CREATION** 



l'export en fonction des divergences culturelles. Il ne s'agit pas de faire de concessions sur la qualité ou sur l'ADN de la marque, mais bien de procéder à un marketing local adapté au pays de vente.

Les méthodes de communication sont également à ré-évaluer en fonction de la nouvelle cible mouvante que représente le consommateur. **Michel Campan, directeur associé de Same Same Agency** recommande de prêter attention à la révolution digitale actuelle qui modifie fortement les outils de communication. Selon lui, aucune marque, y compris séculaire, ne doit passer à côté de ce tournant décisif. En Chine, un sondage a révélé que Nike arrivait en quatrième position d'un classement des marques de luxe, alors que Chanel n'arrive qu'en 8^{ème} position... Preuve que la perception des marques peut modifier la donne. Parallèlement, depuis 3 ans, les réseaux sociaux ne cessent de prendre de l'ampleur, et ces 6 derniers mois ont vu l'explosion de Twitter : ces leaders d'opinions populaires ne sont pas à négliger. **Frédéric Mathon, président de Mathon et de l'Union Française de la BJOP (Bijouterie, Joaillerie, Orfèverie, Pierres et Perles)** propose aux marques non encore implantées à l'étranger de se servir du web en exportant leur savoir-faire avant leurs produits, afin de développer une notoriété à l'étranger via Internet.

D'autres, comme **Étienne Cochet, directeur général de Maison & Objet et président de Paris Capitale de la Création**, ont décidé de faire venir les étrangers dans la capitale du luxe, en partant du principe que ce secteur est fondamentalement culturel. En créant un événement annuel qui rassemble des secteurs complémentaires de l'art de vivre et de la maison, les acheteurs potentiels du monde entier se trouvent multipliés... ainsi que le chiffre d'affaires.

Il semble pour autant difficile de calquer cette méthode à d'autres secteurs du luxe, et l'accès à la clientèle étrangère reste encore difficile pour bien des marques, que ce soit dans des pays leaders ou émergents. Mais quelle attitude adopterait la France si jamais des marques Chinoises ou Indiennes souhaitaient s'implanter chez nous ?



L'Épopée stratégique : nouveaux modèles du luxe

Dans cette épopée du luxe, 2011 est une année charnière. Le marché est en expansion et en pleine transformation avec la confirmation d'enjeux tels que la consommation durable et la révolution digitale. Ainsi, dans un contexte économique en pleine mutation, quels sont les nouveaux modèles du luxe et comment adapter la stratégie des entreprises à ce monde mouvant ?

Tout d'abord, il faut continuer de porter une attention méticuleuse à l'image de la marque, même dans un contexte économique peu clair. **Anne Le Borgne, gérante des fonds Amundi Luxe**, rappelle que lorsque les marques de luxe ont bradé les trop grands stocks qu'elles avaient en magasin, cette baisse des prix a été perçue de façon très négative par les consommateurs. Et même si les prix de l'immobilier ont flambé, il est essentiel de bien choisir son implantation, en France comme à l'étranger, pour veiller à son image de luxe.

En effet, la communication de l'entreprise est cruciale pour entretenir l'image de luxe de la marque, en France comme dans le monde entier. À ce sujet, la révolution digitale pose des questions essentielles en termes de marketing et de distribution. **Frédéric Winckler, président de JWT Paris**, recommande ainsi de ne plus opposer le digital et le réel, mais de considérer désormais que « le digital est au service du réel ». Une façon d'offrir l'accès à plus de services, de proposer aux consommateurs une consommation sur-mesure... Il s'agit d'adapter sa communication à son type de clientèle. C'est déjà ce **que Thibault de Saint-Vincent, président de Barnes**, a mis en place dans l'immobilier haut de gamme. Les biens d'exception sont présentés à une clientèle sélectionnée, dans une communication confidentielle étudiée, parfois en partenariat avec d'autres marques de prestige afin de recevoir ses clients dans un cadre unique.



On dénombre quatre villes comme valeurs de références pour la clientèle du luxe : Genève, Londres, Paris et New-York. Dans cette lignée, **Olivier Gagnère, designer** et lauréat du Talent de l'élégance en 2006, lance sa marque de luxe pour la maison cette année et compte ouvrir sa 1^{ère} boutique à Paris, puis à New-York. Un projet accompagné par le Centre du luxe et de la création, dont le président, **Jacques Carles**, rappelle la nécessité d'encourager les créateurs audacieux et inventifs à trouver des capitaux pour se développer. Les investisseurs privilégiant le plus souvent la rentabilité à court terme, le Centre du luxe et de la création a décidé de venir en aide aux créateurs en les aidant à constituer des dossiers financiers capables de convaincre de potentiels investisseurs. Un propos partagé par **Donald Potard, fondateur d'Agent de luxe**, qui souligne que les jeunes maisons de luxe reconnues comme la relève par les gens du milieu, sont en attente d'investisseurs et que les aides accordées par l'État pour encourager la création sont pour l'instant loin d'être suffisantes.

Toujours d'un point de vue financier, la situation des pays émergents soulève un certain nombre de questions relatives à la délocalisation, notamment au regard des enjeux liés au savoir-faire. Où localiser le luxe sans rompre la chaîne de valeurs qui permet l'aboutissement du produit de luxe ? Comment mieux mesurer les conséquences des localisations des unités de production des marques de luxe, au-delà de l'impact sur les coûts directs, en prenant notamment en compte l'impact sur l'image de marque, les savoir-faire, l'efficacité managériale ? Le dernier projet du Centre du luxe et de la création, soutenu par la Direction Générale de la Compétitivité de l'Industrie et des Services du ministère de l'Industrie, a cet objectif : construire des indicateurs fiables pour permettre aux entreprises d'apprécier sur le long terme les coûts et les avantages de leurs choix de localisation.

* *
*



Les marques du luxe laissent place peu à peu à l'innovation et au renouvellement de la création en accord avec leurs valeurs : les dimensions humaine et artisanale à l'origine du luxe reviennent au cœur du sujet, et les créateurs peuvent se consacrer à l'élaboration d'un objet de luxe incontournable et universel. À condition de mettre le financement de l'objet de luxe au service de la création, et de rassembler ces deux talents en une équipe de confiance. L'optimisme est de mise, grâce à des stratégies de commercialisation habiles, en France comme à l'étranger. L'investissement du luxe dans les pays émergents commence à progresser et les techniques de communication des entreprises s'adaptent à l'Internet et aux nouveaux médias en s'adossant aux réseaux sociaux et aux développeurs audacieux. Un nouveau modèle de luxe dont les maîtres mots sont l'innovation, l'excellence et le durable est en train d'émerger, le tout au service du consommateur. L'Odyssée du luxe a encore de beaux jours devant elle...