



le CENTRE du LUXE et de la CREATION

de l'Or dans les mains

Le grand avenir de la filière luxe

11^e SOMMET DU LUXE ET DE LA CRÉATION
lundi 19 mars 2012 - Grand Hôtel InterContinental, Paris

Sous le patronage de :

Frédéric Mitterrand, ministre de la Culture et de la Communication, **Eric Besson**, ministre auprès du ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, chargé de l'Industrie, de l'Energie et de l'Economie numérique, **Pierre Lellouche**, secrétaire d'Etat auprès du ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, chargé du Commerce extérieur, **Frédéric Lefebvre**, secrétaire d'Etat auprès du ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, chargé du Commerce, de l'Artisanat, des Petites et Moyennes Entreprises, du Tourisme, des Services, des Professions libérales et de la Consommation

« de l'Or dans les mains »

Le grand avenir de la filière luxe

11^{ème} Sommet du luxe et de la création
- Lundi 19 mars 2012 -

Le 11^{ème} Sommet du luxe et de la création s'est tenu au Grand Hôtel Intercontinental, à Paris, le lundi 19 mars 2012. Ce rendez-vous attendu a réuni cette année plus de 350 personnes autour d'une réflexion transversale sur le grand avenir de la filière luxe, « de l'or dans les mains ».

Marché florissant malgré une situation économique mondiale incertaine, le luxe est une valeur sûre qui ne demande qu'à croître et embellir. Mais que serait la puissance créative des maisons et l'aura de leurs noms sans l'intelligence et l'émotion des savoir-faire ? La pièce unique, le travail rare, voilà le secret de ceux qui entretiennent le rêve et la fascination du monde entier.

Comment, alors, répondre à ce désir planétaire dans un monde globalisé ? Comment allier les gestes ancestraux à une modernité galopante ?

Comment mener de front distribution internationale et fait-main, instantanéité de la communication et rareté du luxe ? A qui appartiendra demain la main qui crée, celle qui achète ? A l'heure où l'on s'inquiète de la disparition des savoir-faire et où le luxe n'a pourtant jamais autant communiqué sur eux, à l'heure où le *made in France* le dispute au logo de marque, assistera-t-on à une mutation économique et géographique du luxe ?

* *
*

Le luxe, prix des choses sans prix, c'est ce qui n'est pas directement utile. Comme l'explique Michel Maffesoli, sociologue, membre de l'Institut Universitaire de France et administrateur du CNRS, il figure l'opposé de la norme dominante, matérialiste, dans un jeu savant d'inversion des polarités de valeur. Le luxe réenchante le monde – et son développement actuel en fait le miroir idéal et accessible de notre modernité.

Symbole de la mutation sociétale, le resurgissement du luxe dans le contexte actuel est la preuve du passage de notre société dans la postmodernité. Contrairement à ce qui était la norme au cours des siècles précédents, où l'homme vivait en cherchant à atteindre le paradis dans une existence future, on ramène aujourd'hui la jouissance dans *l'ici et maintenant* en mettant l'accent sur le corps dans son entier afin de se reconstituer comme être.

Mais le luxe n'est pas seulement le truchement de la refondation notre imaginaire collectif, il est d'abord et surtout une des filières majeures de l'économie française. Facteur d'innovation, de croissance et d'emploi, le luxe est le premier exportateur de notre pays.

Parler de l'avenir du luxe, comme l'explique Jacques Carles, président du Centre du luxe et de la création, c'est s'engager sur la voie de l'exploration et de la connaissance d'un domaine toujours en quête d'excellence et dont la vitalité est essentielle pour l'avenir de l'économie et l'image de la France dans son ensemble.

Le luxe est donc loin du pur superflu et indique avant tout l'excellence des savoir-faire et le dynamisme de la filière : elle emploie plus de 100 000 personnes dans le pays et les grands noms comme les acteurs plus modestes ne manquent pas. Une chance autant qu'un défi pour imaginer le grand avenir de la filière luxe.

De main de maître : l'avenir des savoir-faire et de la sous-traitance

Le fait-main est à la mode et les communications des grands groupes le mettent largement en valeur. Pourtant, on assiste à la disparition annoncée de certains savoir-faire, formiers, plisseurs, fondeurs se font rares. Doit-on les protéger comme des espèces en voie de disparition ? Comment faire perdurer les savoir-faire et les artisans d'excellence ? Comment faire entrer les métiers de la main dans le nouveau siècle, en termes d'innovation, de management et de compétitivité ? Dans un contexte de forte concurrence, les savoir-faire peuvent-ils être un vecteur de différenciation ? Quelles structurations sont nécessaires à la filière, afin de créer une dynamique forte entre grands groupes, créateurs et artisans ?

La transmission d'entreprises est l'un des enjeux essentiels pour l'avenir des savoir-faire et de la sous-traitance. **Sébastien Barilleau, brodeur, directeur artistique de l'Atelier Cécile Henri** et Talent de la Rareté 2006, confirme l'importance de ces transmissions de maisons d'artisans. Mais les reprises réussies sont dans la plupart des cas des questions d'opportunités et de rencontres, ce qui les rend aléatoires. Il s'agit pourtant d'une problématique forte de l'artisanat haut de gamme : avec pour objectif d'accompagner les entreprises, la seule Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris a recensé 210 entreprises œuvrant dans les métiers d'art, parmi lesquelles 170 vont chercher à passer la main dans les cinq années qui viennent, comme le souligne **Emilie Piette, sous-directrice de la mode, du luxe, de biens de consommation et du design au Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi**.

Evidemment, l'une des conditions essentielles pour faire perdurer les savoir-faire et les artisanats d'excellence est d'attirer des jeunes qualifiés, passionnés et qui souhaitent tenter l'aventure. Selon **Jean-Michel Delisle, président-directeur général de Delisle, maison de luminaires d'art et de prestige, et président de l'Institut National des Métiers d'Art**, plus de 50% des jeunes qui arrivent dans le secteur ne sont plus là par défaut mais véritablement par amour d'un métier, ce qui montre un véritable regain d'intérêt pour les métiers d'arts.

Ce qu'il faut maintenant, c'est pouvoir les orienter et les former ; continuer à donner une image positive des métiers d'art et des artisans. Il s'agit là d'un enjeu essentiel, estime **Lorenzo Villoresi, créateur florentin de parfums sur-mesure** : la figure de l'artisan a beaucoup perdu de son lustre en Italie, même si la pratique s'est redéveloppée ces dernières années.

Il salue pour cela le rôle majeur joué par le Centre du luxe et de la création qui, depuis plus de dix ans maintenant, fait de l'artisan un modèle à imiter, dont l'excellence est régulièrement primée grâce aux Talents du luxe et de la création.

Alberto Cavalli, directeur à Milan de la Fondation Coligni des Métiers d'Art, explique que cette mauvaise image tient, de son point de vue, en « 3 i » : *Ignorance*, au sens où il n'est pas connu ; *Invisibilité*, due au fait que les artisans n'ont pas pignon sur rue ; *Irrelevance*, en raison du désintérêt qui leur est souvent opposé.

Il y a parfois un abîme entre le rêve que suscitent les plus beaux produits des maisons de luxe et l'image autant que la réalité économique de métiers manuels.

Car si **Jean-Michel Delisle** note que 217 métiers d'art sont répertoriés en France et que c'est une véritable chance pour notre pays, ils ne sont pas toujours très visibles. Le luxe, qui d'après **Emilie Piette** emploie plus de 100 000 personnes en France, ne doit pas être le « baobab qui cache le désert », au sens où 95% des artisans d'art ont moins de trois personnes qui travaillent pour eux, et où ils ont du mal à en vivre.

L'un des effets bénéfiques de la crise de 2008, souligne Emilie Piette, a été la prise de conscience que ces savoir-faire spécifiques font partie de l'ADN des maisons de luxe. Les métiers d'art sont à la source de la création de ces dernières et c'est, selon **Sébastien Barilleau**, ce qui fait leur force et leur rayonnement.

D'une main puissante : perspectives sur le marché et l'investissement

Malgré les incertitudes d'un marché capricieux, la filière luxe est bien orientée. Établir sa présence sur un marché ou la consolider nécessite de bien mesurer en permanence les enjeux, les risques à prendre et les investissements à effectuer. Quelle est la meilleure manière de répondre à ces enjeux ? Où aller chercher des investisseurs et par quels biais ? Quelles sont les clés pour dynamiser son entreprise dans un contexte incertain ? Dynamisme des pays émergents, concentration des acteurs, naissance de nouvelles marques, quelles seront les stratégies et les modèles de développement pour les années à venir ? Quels sont les paramètres qui feront évoluer le planisphère du luxe ?

Le luxe est un marché paradoxal ; il existe dans la mesure où il correspond à une réalité économique, mais dans le même temps il n'existe pas, au sens où il n'y a rien pour le délimiter et le définir précisément : pas de codes NAF, pas d'indicateurs du luxe en dehors de quelques initiatives plus ou moins fiables. **Julie El Ghouzzi** explique qu'à côté des grands noms cotés en bourse, on trouve une myriade de petits acteurs sur lesquels on ne sait rien ou presque ... il est donc difficile d'avoir une vision économique et financière claire d'un secteur aux contours flous et aux *business models* très variés. Pourtant, les banques ne se sont jamais autant intéressées au secteur du luxe qu'aujourd'hui comme en témoigne **Anne Dellière, directeur des Services Marketing du Groupe Richemont**. Avec une valorisation qui a doublé entre 1995 et 2005 et des grands groupes comme Richemont, dont le chiffre d'affaires en 2011 s'est élevé à sept milliards d'euros, c'est compréhensible. Pourtant le constat est plus amer pour les acteurs plus petits.

Le président de Repetto, Jean-Marc Gaucher, lauréat du Talent du Management 2006, témoigne ainsi de la difficulté, aujourd'hui en France, à emprunter auprès des banques et à trouver des capitaux. Les aides promises ont souvent du mal à arriver – il faut donc, devant la difficulté qu'il peut y avoir à trouver des investisseurs, tâcher de construire son projet de la manière la plus raisonnable possible, sans compter sur les divers apports que l'on pourrait recevoir, de manière à proportionner ses ambitions à la réalité du développement de l'entreprise. Ne compter que sur soi-même est souvent la devise des entrepreneurs de PME

du luxe et du haut de gamme dont le gouvernail doit avoir deux maîtres : la passion des produits bien faits et la raison comptable. Le luxe ne doit pas se résumer à quelques grandes marques, étant fondamentalement et avant tout un métier de la création et de la diversité, comme l'explique **Michel Chevalier, consultant**. C'est cela qui fait le point commun entre toutes les maisons grandes ou petites. Il est donc remarquable de confronter au Sommet du luxe et de la création des entreprises aux tailles diverses et aux logiques économiques très différentes. En effet, les voies de développement sont variées : par les licences, mais cela n'est possible qu'à partir d'une certaine taille – et Repetto qui a beaucoup grandi sous la houlette de Jean-Marc Gaucher, lance sa première licence de parfums – par le *brand stretching* ou encore, par exemple, via l'expansion géographique. Ce dernier enjeu est d'ailleurs essentiel, car le luxe n'est plus aujourd'hui concentré dans deux ou trois endroits du monde ; la demande est de plus en plus éparpillée et la géographie du secteur évolue rapidement.

Ainsi, le client recherche l'excellence, l'exclusivité et la rareté. En Chine, si la clientèle veut en premier lieu la différenciation et le marqueur social visible, elle est aussi et de plus en plus, particulièrement intéressée par le *made in France* ou le *made in Italy* qui témoignent d'un art de vivre à la française ou à l'italienne, qui exerce une certaine fascination. Ce qu'ils veulent, c'est acheter les produits de créateurs qui en soient emblématiques, comme peut l'être par exemple un Philippe Tournaire. **Frédéric Saint-Romain, président de Tournaire**, estime que pour cette raison entre autres, il est primordial de produire en France. C'est une sorte de garantie sur les marchés internationaux. L'histoire de Tournaire est exemplaire de ces entreprises qui ont encore un soubassement productif très fort en interne, puisque l'entreprise possède sa propre manufacture. Sur ce point, Jean-Marc Gaucher rejoint Frédéric Saint-Romain : pour lui, produire en France permet d'avoir une réactivité importante même si les prix sont plus élevés. C'est pour cette raison qu'il a investi dans une usine en Dordogne et qu'il a lancé une école de formation.

Jacques Carles rappelle que la nécessité d'avoir des racines est très forte dans les savoir-faire, de même que celle d'avoir un socle industriel solide. Si la France est largement avantagée et jouit d'un actif considérable qui est son rayonnement immatériel et son art de vivre, elle sera très vite challengée sur le terrain international par de nouvelles marques de luxe. Il est donc urgent que de nouvelles marques se créent, et surtout se développent, afin

de répondre à cette demande planétaire. Le principal frein au développement des PME du luxe en France est le manque d'investisseurs. La plupart ont une vision à la fois idéalisée et romantique du luxe, avec le fantasme d'une réussite rapide avec des marges exceptionnelles d'une part, et l'inquiétude face à une image rocambolesque de créateurs qu'on croit indomptables et irresponsables. Or la réalité est toute autre : les marges ne sont pas toujours si exceptionnelles, surtout au démarrage d'une entreprise, et les créateurs ont souvent la tête sur les épaules, en particulier quand ils sont aussi les créateurs de leur entreprise. Pour cette raison, il est particulièrement compliqué de trouver les capitaux nécessaires pour l'amorçage, mais également pour le développement. Il y a ainsi beaucoup de petites maisons qui se créent mais qui, au bout d'une dizaine ou d'une quinzaine d'années, ne savent pas comment se développer. Ce que confirme **Frédéric Saint-Romain** : les actionnaires et autres créanciers veulent surtout placer leur argent dans de grandes maisons ayant une rentabilité rapide. Or, ces apporteurs de capitaux essentiels ne peuvent pas rêver sur l'historique financier d'une PME-PMI comme ils peuvent le faire sur les *business plans* de multinationales.

De la main à la main : stratégies commerciales, circulations du luxe

L'organisation du commerce du luxe achève sa mutation et se polarise entre deux extrêmes : un luxe de « ruche » qui ne cesse de s'étendre sur de nouvelles zones et de proposer des déclinaisons de produits – et un luxe de niche qui cultive, parfois malgré lui, une stratégie de la confidentialité et du produit unique ou en très petites gammes. Où conduira cette tension entre marques globales et marques confidentielles ? Quels sont les choix à faire pour trouver des relais de croissance et de profitabilité dans les deux cas ? Faut-il intégrer son outil de production ou privilégier la sous-traitance ? Faire du *made in* ou du *made by* ?

Dans le domaine du luxe, la question de la distribution est centrale. Ainsi, dans les pays émergents, qui sont les nouveaux marchés du luxe et où les marques ne sont parfois pas encore connues, c'est d'abord par la distribution qu'il faut atteindre la clientèle : au bon endroit et au bon prix. Car, comme l'explique **le directeur général de Sowind Group et de Gucci Group Horlogerie-Joallerie, Michele Sofisti**, s'il n'y a pas encore véritablement de

culture de marque dans certains pays, il y a souvent une culture du produit.

Et sa mise en scène est tout aussi fondamentale. **Jean-Marc Gady, designer et scénographe**, qui a travaillé pour des marques aussi différentes que Louis Vuitton, Christofle ou Diptyque, en sait quelque chose. Valoriser le produit dans une vitrine, c'est lui donner un supplément de sens, le faire aller au-delà de ce qu'il est réellement en le mettant dans un environnement qui le transcende. Pour ce faire, il se nourrit du patrimoine des marques, tout en les amenant vers le contemporain.

Cependant, une évolution importante de la distribution est en train de voir le jour. Aux nombreux points de vente de taille plus ou moins importante vont se substituer de prestigieux *flagships* tandis que se développera en parallèle le commerce sur internet, qui est appelé à devenir un outil de croissance non négligeable. C'est le pari que fait **Carmen Busquets, chairman, fondatrice et directrice artistique de Couturelab**, depuis plus de dix ans. Elle précise qu'aujourd'hui, à l'heure où beaucoup d'entreprises se lancent dans le commerce sur internet, nombreuses sont celles qui font l'erreur de ne pas anticiper les mouvements et de ne pas déterminer d'éléments forts de différenciation.

Partant de là, **Serge Bensimon, directeur artistique de Bensimon**, a lancé son propre site en cherchant à se démarquer – il est arrivé tardivement sur la toile mais a décidé de n'y proposer que des produits exclusifs, de sorte à générer un trafic différent, complémentaire de celui qui arrive dans ses boutiques. Outil de distribution à part entière, intégré progressivement aux stratégies commerciales, Internet permet d'atteindre des clients ignorés. Le contact avec l'objet, l'expérience en boutique sont certes irremplaçables, comme l'explique **Etienne Cochet, directeur général de Maison & Objet-Safi et président de Paris Capitale de la Création**, et Internet ne saurait remplacer les boutiques physiques. Toucher, voir, se rendre compte en direct, c'est cela qu'aime le client lors d'un achat. Internet offre une expérience différente, une autre forme de commercialisation, mais le luxe, il ne faut pas l'oublier, est d'abord un commerce de gros. Seules les grandes marques aux gammes suffisamment étoffées peuvent développer un réseau de boutiques en propre, les petites feront souvent mieux de se travailler avec un bon réseau de distributeurs. Voilà un des effets de la polarisation entre luxe de ruche et luxe de niche. Et l'on constate bien que les grands

groupes sécurisent de plus en plus leurs réseaux de distribution. Et si Internet peut sembler, au premier abord être plus « égalitaire » – pas de petite ou grande boutique, pas de bon ou mauvais emplacement – il n'en est en fait rien, car la toile, royaume de l'éphémère, rend nécessaire pour les maisons d'avoir une identité très forte afin de s'assurer une présence et une visibilité durables. Les problématiques de visibilité et de notoriété y sont très fortes également, même si elles prennent un tour différent. **Carmen Busquets** rappelle ainsi que sur le commerce en ligne, il est essentiel que le produit raconte une histoire, que l'on sache d'où il vient, par qui il a été fait, dans quelles conditions, etc. Cette exigence est décuplée par rapport à un achat en magasin, car les gens utilisent Internet pour s'informer. Et ainsi Internet est autant un vecteur de distribution que de notoriété. Promouvoir par exemple un *made in*, qui s'appuie sur des savoir-faire, des processus industriels, ou des atouts stratégiques liés à un pays, à un territoire. Communiquer sur le *made by*, qui désigne une fabrication portée par une marque. On rentre alors à la fois dans l'actif matériel (savoir-faire, qualité) et immatériel (réputation, image) d'une maison. Tous ces facteurs, aux croisements du *made in* et du *made by*, sont à prendre en compte pour savoir ce qui constitue la force ou la faiblesse d'une grande marque, notamment dans le cas très sensible d'un projet de délocalisation de la production.

Le Centre du luxe et de la création a élaboré une méthode novatrice, l'*offshoring management*, qui permet aux entreprises de mieux évaluer les implications à long terme d'un projet de localisation. Cette méthode d'analyse permet de déceler les coûts cachés – coûts salariaux, entretien des savoir-faire, ou vision d'ensemble de la chaîne de valeur – devenant ainsi un précieux outil d'aide à la décision. De nombreux coûts sont oubliés avant de sous-traiter dans des pays où la main-d'œuvre est moins chère. 56% des groupes ayant pratiqué des délocalisations ont constaté, in fine, que cette pratique engendrait « des coûts additionnels importants ». **Michele Sofisti** rappelle par exemple que le *Swiss made*, dans l'horlogerie, est fondamental. On ne peut pas, sous prétexte de mondialisation, découper l'activité en petits segments productifs : il faut préserver ses propres savoir-faire et sans parler de délocalisation, localiser intelligemment.

Tours de magie et tours de main :
les coulisses de la création et de la communication

Selon un sondage réalisé conjointement par aufeminin.com et le Centre du luxe et de la création, et analysé par **Marie-Laure Sauty de Chalon, présidente du portail féminin**, le luxe est associé pour 91% des sondés à la France. Une marque française qui produirait à l'étranger s'exposerait ainsi à une baisse significative de ses ventes en France, et c'est une preuve éclatante, s'il en fallait, de l'or que la filière luxe a dans les mains. Les clients sont très attentifs à la qualité de ce qu'ils achètent, à la provenance des produits, à leur sens, tout en manifestant une ouverture constante à l'innovation. Les tours de magie du luxe ne peuvent s'appuyer que sur des tours de main ... ou de manivelle d'excellence. Car si l'industrie du luxe fait des envieux et que la grande consommation ne cesse d'en emprunter les ressorts, le client ne se trompe pas longtemps et une bonne communication ne suffit pas à remplacer la qualité du produit. En revanche un produit de qualité ne suffit pas à lui seul à une bonne diffusion... Entre marketing du savoir-faire et pratiques de fabrication, quelles sont les coulisses de la création et de la communication du luxe ?

L'industrie du luxe fait des envieux : d'aucuns invitent des créateurs à griffer des séries limitées ; d'autres adoptent un mode de distribution sélective – tandis que la communication brouille les pistes. Pour affirmer leur territoire, les marques de luxe ont largement mis en scène leur statut de garantes d'un patrimoine exceptionnel. La main, symbole de l'authenticité, est incontestablement le nouvel argument publicitaire. Mais est-elle toujours au cœur de la genèse d'un produit ?

La différence essentielle entre le vêtement de luxe et celui de prêt-à-porter se situe dans le savoir-faire. **Poupie Cadolle, présidente de la maison Cadolle**, nous rappelle par exemple que la corsetterie demande un immense travail. A titre de comparaison, un soutien-gorge Cadolle demande entre 25 et 35 heures de travail pour aboutir au produit fini tandis que pour le prêt-à-porter, 12 heures suffisent. En Chine, dans les productions en très grande séries, on descend à huit minutes. Cette importance du savoir-faire, du tour de main, **Armen Petrossian, président-directeur général de la marque de caviar éponyme**, la confirme. Il

faut dix années de formation pour être capable de distinguer parmi toutes les catégories existantes d'œufs d'esturgeon. Et ce savoir-faire, c'est du temps investi dans la formation autant que dans la réalisation de l'objet, du vêtement, de l'aliment. **Le chef de L'Espérance, Marc Meneau**, explique que selon lui, l'excellence tient en trois points de repère : un bon produit, l'intelligence de l'homme à composer et l'empreinte de la main. Cette dernière répète mais a besoin de la tête pour s'améliorer : c'est ainsi que la magie peut opérer. Le génie du créateur est central dans la réussite du beau produit de luxe. **Alain Moatti, architecte et fondateur de Moatti et Rivière**, talent de la Séduction 2007, explique que même dans son métier d'architecte où l'informatique prend chaque jour une place de plus en plus importante, la main a une importance primordiale. Son projet actuel, de réaménagement du premier étage de la Tour Eiffel fait appel à une capacité de compréhension extrême : il faut faire en sorte que les gens s'arrêtent à cet endroit peu connu du monument le plus célèbre du monde – le rendre unique sans rien détruire de cette œuvre patrimoniale. C'est une véritable gageure, qui nécessite un savoir-faire important.

Dès lors, comment se développer, se renouveler perpétuellement, tout en renforçant l'identité de la marque ? **Armen Petrossian**, en inventant et commercialisant le caviar en grains que l'on moule comme du poivre, ou la feuille de caviar séchée que l'on peut glisser dans un sandwich ou enrouler autour d'un maki, reste dans l'image du produit tout en offrant des usages alternatifs. L'important est de suivre les habitudes du consommateur en faisant avancer le produit. Si tour de magie il y a, il réside dans la capacité à faire naître de nouveaux produits qui sont si bien adaptés à l'image que l'on se fait de la marque qu'ils donnent l'impression d'avoir toujours été là ... Et **Marc Meneau** d'en souligner d'ailleurs l'importance fondamentale : non pas simples trouvailles commerciales, ils sont aussi fondamentaux pour faire avancer le goût de manière générale.

Mais comment se faire une place dans un monde où les sollicitations sont multiples et où, paradoxalement, on peine à se faire entendre ? **Alain Moatti** explique que pour lui, être lauréat du Talent de la Séduction en 2007, décerné par le Centre du luxe et de la création, a contribué à asseoir sa propre parole. Porté par d'autres que lui, et notamment par le Centre, son discours a pris du poids et s'est renforcé, lui permettant

d'être plus écouté. La parole est plus forte et les clients viennent plus facilement vers la marque ou le créateur. C'est un cercle vertueux qui s'établit, essentiel dans le monde du commerce d'aujourd'hui, beaucoup construit sur le dialogue comme le rappelle **Marie-Laure Sauty de Chalon**. **Silvia Bernardini, directrice Opérations Europe du Sud chez Swarovski Elements**, confirme qu'avec Swarovski Elements, ils ne sont pas dans la relation-client pure et simple. Ils entrent dans un échange qui se joue à trois : la marque qui utilise le cristal pour embellir les produits ; le client qui achète le produit ; et Swarovski Elements. Tout l'enjeu pour la marque de cristal est de créer une communication avec le client et de ne pas rester dans les coulisses de la marque. Et les marques en comprennent bien l'utilité aujourd'hui, car avoir le label « made with Swarovski Elements », c'est montrer à ses clients l'excellence de ses produits, leur créativité et leur inventivité.

* *
*

Riche de métiers ancestraux et pourtant très jeune Industrie, le luxe a encore beaucoup à faire pour se structurer en filière. Confrontée aux multiples enjeux que sont l'affermissement des chaînes de valeur, l'équilibrage des relations de sous-traitance, la formation, les choix de localisation et l'évolution de la distribution, le luxe ne manque pas d'atouts pour s'assurer un avenir radieux.

Il faut donc s'adapter aux circonstances et prendre conscience des atouts et des forces de la France tout en s'ouvrant au vent du monde – c'est ainsi que la magie du luxe à la française continuera encore longtemps à éblouir le monde.