



le CENTRE du LUXE et de la CREATION

LE LUXE CONQUÉRANT

POUVOIR ET INFLUENCE D'UNE
ÉCONOMIE EN CROISSANCE

13^e SOMMET DU LUXE ET DE LA CRÉATION
Lundi 24 novembre 2014 - Hôtel The Westin Paris-Vendôme

Sous le patronage d'**Emmanuel Macron**, ministre de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique et avec le parrainage du ministère de la Culture et de la Communication.



Le luxe conquérant

Pouvoir et influence d'une économie en croissance

Compte-rendu du 13^{ème} Sommet du luxe et de la création
– Lundi 24 novembre 2014 –

Conquérant éclairé, le luxe détient un merveilleux pouvoir : celui de faire rêver. Les produits de luxe sont certes des biens marchands, mais ils sont également les dépositaires d'une culture qui séduit l'imaginaire de clients jusqu'à l'autre bout de la planète.

L'image d'excellence et de perfection véhiculée par les marques se diffuse ainsi hors des frontières. 380 millions de clients dépensent aujourd'hui environ 730 milliards d'euros dans le luxe. Ils seront 440 millions en 2020 et dépenseront près de 880 milliards d'euros. Pour séduire ces futurs clients, c'est bien une stratégie de conquête qui anime le luxe : inculquer le bon goût, faire briller son aura au-delà des frontières et trouver les moyens d'un développement harmonieux.

Comment dans ce cadre maîtriser ce pouvoir et l'étendre ? Comment renforcer ses positions pour les années à venir sans se galvauder ? Comment charmer sa clientèle et maintenir le rêve, déployer sa présence, construire sa sphère d'influence ? Comment le luxe influe-t-il sur les modes, les sociétés et finalement détient-il un soft power culturel ?

* *
*

Quintessence des civilisations, le luxe exprime le raffinement et la réussite d'une société, formant le point de convergence de ses capacités à la fois technologiques et artistiques. Aussi lorsque notre industrie nationale du luxe est couronnée de succès à l'échelle mondiale, c'est bien le signe éclatant d'une bonne santé de la France en ce domaine. Ce luxe conquérant, parti à l'assaut du monde, est le plus fort secteur exportateur de notre pays et sans relâche il porte haut les couleurs de la création et des savoir-faire.

le CENTRE du LUXE et de la CREATION ◉

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



Comme le rappelle **Jacques Carles, président du Centre du luxe et de la création**, le marché du luxe est un marché bien particulier qui dépasse largement la catégorie des « biens de consommation ». En effet, les produits de luxe sont les dépositaires d'une culture et d'une identité à l'origine forte, au point que le luxe influence les modes et les sociétés, détenant un *soft power*.

Tracer le panorama prospectif du luxe, de son pouvoir d'attraction à sa puissance de développement, de son influence sociale à sa capacité de prescription des tendances, tel était le thème de ce Sommet. Cette influence est aujourd'hui à son apogée, à l'époque de ce que le sociologue Michel Maffesoli appelle « l'homo eroticus ». Ce nouveau paradigme qui sonne le glas de « l'homo economicus » repose sur des valeurs qui font la part belle au luxe :

- La valorisation du vécu, de l'expérience,
- La création, qui se substitue au travail comme valeur fondamentale.

Dans cette « éthique basée sur l'esthétique », le luxe prend une valeur d'exemplarité, car son pouvoir d'évocation et d'attraction est justement ce qui permet d'enrichir et de revaloriser le quotidien.

***Le pouvoir d'évocation et d'attraction du luxe :
une identité en quête d'expansion***

Le luxe provoque l'émotion et l'envie, grâce aux matériaux rares et beaux, aux créations de génie qui enchantent notre quotidien. Ce pouvoir d'évocation n'est jamais si manifeste que dans les « produits cultes » qui affirment l'excellence du luxe. **Poupie Cadolle, président de la Maison Alice Cadolle et Talent du Bien-Être 2012** raconte ainsi comment pour l'anniversaire de la Maison, le tout premier soutien-gorge de l'Histoire a été reconstitué à partir de documents d'archives et du brevet déposé par Herminie Cadolle en 1889. Ce produit unique concentre tous les signes dont la marque tire son pouvoir d'attraction : ce sont tous

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



les petits détails, du ruban aux agrafes, qui font la différence et attirent les clientes du monde entier. Comme le souligne la corsetière, ils expriment le génie français et expliquent que la France domine le monde dans ce métier. Mais pour que les savoir-faire des artisans puissent donner leur pleine mesure et attirer les clientes, encore faut-il que le travail d'excellence soit assorti d'une mise en scène du produit, qui permet de construire la désirabilité du luxe.

Cette attention consacrée à la mise en scène est particulièrement présente dans le luxe expérientiel comme la gastronomie, où l'on comprend plus qu'ailleurs que maîtrise et authenticité sont les deux aspects de l'excellence. Pour **Guy Martin, chef-proprétaire du grand Véfour**, « C'est du théâtre plus que du cinéma : on ne peut pas refaire la prise ». Pour que le souvenir, lui, dure des années, il faut sans cesse chercher à se dépasser. Ainsi, l'impératif de perfection du luxe est ce qui rend l'expérience unique et éternelle, qui permet à la flamme du luxe de continuer à briller à travers le temps.

Mais encore faut-il que les marques réussissent à garder leurs savoir-faire vivants et à les mettre en scène pour les rendre accessibles aux clients. Le pouvoir d'évocation doit être entretenu pour l'avenir, tout en étant diffusé pour faire sentir aux clients la magie du luxe. C'est ainsi que Van Cleef & Arpels a créé son école de joaillerie, comme l'explique **Chloé Jay, directrice générale France** de la célèbre maison. Ce n'est pas une école dont on sort diplômé — et l'on ne pourra pas en quelques heures acquérir la dextérité qui demande 10 ans de labeur minutieux – mais une école où l'on apprend à toucher le mystère du doigt. Le serti mystérieux, cette technique unique à Van Cleef & Arpels qui permet de sertir sans qu'aucune griffe ne soit visible, est ainsi dévoilée sous vos yeux forcément ébahis.

Il fut un temps où l'on aurait pensé, comme en littérature, que montrer la besogne derrière l'œuvre aurait amoindri le génie. Il n'en est rien du luxe d'aujourd'hui, où montrer l'artisan et sa technicité, porter aux nues les savoir-faire, sont devenus les critères de l'excellence et de l'exception. L'œnologie a montré la voie en ce domaine en apprenant à ses clients à mieux goûter les vins. Le pouvoir d'attraction du luxe, sa désirabilité, est intimement lié à son pouvoir d'évocation, aux signes de reconnaissance qu'il donne à lire aux clients.

le CENTRE du LUXE et de la CREATION



Et ces signes de reconnaissance passent non seulement par l'excellence des produits et des savoir-faire, mais également par l'histoire et l'identité de la marque qui doivent être assises sur des bases solides.

Givenchy, explique ainsi **Thierry Maman, directeur général de Parfums Givenchy** a « une bible absolue : le caractère aristocratique à la française, qui vient du fondateur de la marque Hubert de Givenchy ». Il raconte l'anecdote suivante : Louis XIV voulait récompenser Corneille ; plutôt que de l'ennoblir, il a ennobli son père, pour que Corneille ait une noblesse d'héritage au lieu d'être un nouveau noble. Il en va de même dans le luxe : c'est l'héritage qui permet de donner à une marque son identité et d'aller « au-delà du produit ».

Pour Givenchy cette identité puise ses sources dans son ADN aristocratique, sa vision d'une beauté différente, intérieure et magnétique, sa créativité débridée et son élégance sans ostentation. Aujourd'hui, sans choisir une actrice qui ressemblerait à Audrey Hepburn, c'est Alicia Keys qui renouvelle avec modernité l'image et l'attractivité de Givenchy.

Si cet univers de la marque lui permet de durer, c'est parce qu'il lui permet d'affirmer et d'imposer sa différence. **Hervé Léger, couturier, président d'Hervé L. Leroux et Talent d'Or 2010** souligne ainsi que ses clientes, et en particulier les clientes chinoises, veulent des produits qui ne ressemblent pas à ce que portent les autres. De ce point de vue, être hors mode, « c'est un plus, car les clientes trouvent chez moi des choses qu'elles ne trouvent pas ailleurs ». Elles fuient l'universalité et veulent marquer leur singularité, au point même qu'elles refusent de faire de la publicité pour les robes et en font un secret qu'elles ne révèlent pas à leurs amies, note avec humour le couturier. Mais comment dans ces conditions bâtir un business autour de la rareté ? Comment éviter de sombrer dans l'anonymat ? Il n'y a pas que les grands groupes dans le luxe, les PME existent aussi, souligne Hervé Léger. Il faut savoir sortir de la course à la croissance et au chiffre, et trouver des moyens d'exister. Les réseaux sociaux par exemple constituent aujourd'hui des leviers pour faire connaître sa marque et maintenir et agrandir son pouvoir d'attraction.



Plus généralement, l'expérience du couturier montre bien que le luxe a un rapport ambigu à la notoriété, comme le note **Anne Michaut, professeur et directeur exécutif du Certificat Luxe à HEC Paris**. La rareté pure confine à l'impossibilité de vendre et l'on sait bien que les ventes augmentent avec la visibilité. La notoriété nourrit le désir, mais quand le nombre de clients augmente trop – et où se situe ce trop ?— le désir baisse...

L'équilibre entre rareté et notoriété est différent pour chaque marque et constitutif de son business model, il suppose de concilier la hausse de la demande avec l'aspect artisanal de la production. Cette équation complexe à résoudre se modifie avec les époques. Les mentalités des clients évoluent aujourd'hui vers une certaine discrétion, qui leur fait préférer des produits moins identifiables, pour éviter la banalisation de l'image. Les marques adaptent leur stratégie en conséquence : par une remontée en gamme, la réalisation de sur-mesure, au moyen de séries limitées ou encore en freinant l'ouverture de nouveaux points de vente.

En définitive, résume Jacques Carles, le pouvoir d'attraction du luxe vient de la qualité des produits et d'une rareté véritable basée sur les savoir-faire. Si l'identité et l'héritage d'une marque lui permettent de s'inscrire dans la durée et de rayonner, il n'y a pas de raccourci : l'exigence d'excellence doit rester première, et peut seule servir de fondement à un business model pérenne.

Le champ des possibles : perspectives et opportunités de croissance

Si le luxe offre des perspectives de croissance alléchantes, encore faut-il pouvoir les saisir, ce qui est souvent compliqué quand on est une petite entreprise. Et pire encore quand on fait de la Haute Couture. Les maisons ont dû faire évoluer l'approche purement artisanale de leur activité pour pouvoir s'adapter aux changements de leur clientèle historique – de plus en plus restreinte. **Julien Fournié, président de Julien Fournié SAS** a ainsi construit son Business Model à travers des partenariats qui lui évitent de prendre seul tous les risques financiers. Il souligne notamment l'importance de sa relation avec Maria Luisa (Talent d'Or 2013) qui lui a



ouvert les portes d'une distribution au Printemps ; tandis que Dassault Systèmes et son incubateur technologique dédié à la mode, le FashionLab, lui ont permis de développer cette année une collection de chaussures entièrement conçues en 3D.

La recherche de financements se ramène souvent à la recherche de partenaires stratégiques de confiance. C'est en tout cas le constat de **Christophe Cervasel, co-fondateur et co-dirigeant de l'Atelier Cologne**, dont la première levée de fonds s'est faite avec des business angels impliqués. « Nous avons voulu des investisseurs qui soient des êtres humains, des investisseurs individuels amoureux de la marque et qui croient à son potentiel de développement. » Actuellement, l'Atelier Cologne, première maison de parfum consacrée à la « Cologne absolue », est présent dans 30 pays et possède 4 boutiques en propre. À l'avenir, Christophe Cervasel souhaite ouvrir au moins 10 boutiques Atelier Cologne et conquérir les plus grandes capitales du monde. Dans un marché *a priori* saturé, l'Atelier Cologne a ainsi réussi à se faire sa place grâce à un concept nouveau, celui d'une Cologne traitée comme un parfum, avec des jus concentrés et mixtes. « Les marques mixtes comme nous peuvent prétendre à 20 % du marché. Car le clivage hommes-femmes dans le monde du parfum n'est plus d'actualité », assure Christophe Cervasel. Le concept doit ainsi être le cœur d'un Business Model porteur : l'originalité et la créativité ne suffisent pas, elles doivent permettre d'ouvrir un marché.

Dans cette même logique, **Christophe Juarez, président du directoire de H. Mounier**, explique qu'après avoir longtemps produit principalement pour les grandes maisons, le groupe viticole a décidé de changer de Business Model. Non seulement il s'est concentré sur la production pour les maisons du groupe, mais la gamme de produits est construite pour gagner en visibilité : des cognacs premium ou pour la cuisine permettent de toucher les clients de façon régulière, tandis que les produits de luxe dans des flacons de cristal incarnent le prestige des maisons. Il y a là un équilibre délicat à trouver entre augmentation du chiffre d'affaires et maintien du prestige de la marque. Trouver cet équilibre est facilité dans le cognac par les caractéristiques du mode de production : les liquides qui sont travaillés aujourd'hui ont été préparés il y a plusieurs générations, ce qui donne à l'activité « un espace-temps particulier » ; il est possible de produire pour le plus grand nombre tout en consacrant

le CENTRE du LUXE et de la CREATION



l'essentiel de son temps aux produits d'exception. Selon le président de la maison de cognac, il est possible de concilier exigence de qualité et rentabilité financière, sans qu'il y ait pour autant des compromis à faire, mais plutôt des adaptations du Business Model.

Pour **Jean-Yves di Martino, directeur France de Vacheron Constantin**, cela passe notamment par le réseau de distribution, qui est essentiel pour convaincre les clients. La marque suisse, implantée en France depuis le début du XIXème siècle vient ainsi d'ouvrir sa première boutique en propre en France. Si ouvrir une boutique est coûteux, c'est aussi une stratégie d'image qui est en jeu. Car la boutique permet de valoriser l'identité de la marque et de matérialiser par la mise en scène tout ce qui fait, paradoxalement, la valeur immatérielle de la marque. Pour montrer toute la richesse et la complexité des savoir-faire spécifiques de Vacheron Constantin, quoi de mieux qu'une boutique où le vendeur, consacré à la marque, peut prendre son temps, à l'image des horlogers de la maison qui prône le geste juste, dût-il dater de 250 ans ?

Il est donc possible de croître sans perdre son identité de marque et son prestige si l'excellence des produits et des savoir-faire est préservée et mise en avant. Selon **Giuseppe Santoni, CEO de Santoni**, c'est ce qui explique le succès ininterrompu de la marque de chaussures italienne : la méthode artisanale a été répliquée à grande échelle, sans modifier les processus de production eux-mêmes. L'exigence de maintien de la qualité détermine la vitesse acceptable de croissance : comme la formation a lieu à l'intérieur de l'atelier, par le biais du « maestro » qui transmet ses savoir-faire, il est impossible d'avoir une croissance supérieure à 10% par an ; de même, on ne saurait imaginer que le chiffre d'affaires grandisse au point d'être encore multiplié par 2 ou 3. « Comme il n'y a pas de chaîne de production à proprement parler, il n'y a pas de durée précise allouée à chaque étape ; si un artisan estime que la qualité d'une opération est insuffisante, il peut renvoyer le soulier pour que cette opération soit refaite », explique Giuseppe Santoni. Cette façon de procéder complique le plan de production, mais c'est le seul moyen de maintenir un tel niveau de qualité tout en produisant 1300 paires par jour. En définitive, il est faux de croire que la différence entre luxe

le CENTRE du LUXE et de la CREATION



et mass market soit réductible à une question d'échelle ; Giuseppe Santoni souligne que ce qui est en jeu, c'est une « philosophie de la qualité ».

Cette philosophie de la qualité a beau être omniprésente dans le luxe, elle est difficile à évaluer et à quantifier. Comme le remarque Jacques Carles, tout l'enjeu du développement du luxe est de réussir à valoriser ses aspects immatériels et à convaincre les financiers, tout en rationalisant sa production et sa distribution sans stériliser son identité. Le champ des possibles est immense, mais les voies de passage étroites, et il manque cruellement en France de moyens de financement pour le luxe, les investisseurs s'intéressant bien (trop) souvent aux seules nouvelles technologies. C'est un paradoxe, lorsqu'on réalise que cette stratégie d'investissement est un avatar de la stratégie de Lisbonne, qui place l'innovation comme moteur du changement et du renouveau social et environnemental. En effet, ne peut-on pas également penser que le luxe, hautement créatif et innovant (mais peut-être pas toujours au sens technologique) est sans doute l'un des plus importants moteurs de changement et de renouveau social, voire environnemental, aujourd'hui ?

Le soft power du luxe :

stratégies d'influence, rayonnement culturel, social et environnemental

Pour garder son pouvoir d'attraction et continuer à faire rêver, le luxe se doit d'être irréprochable non seulement en qualité, mais en termes éthiques et sociaux. C'est ainsi que Kering a pris la décision de mettre le développement durable au cœur de la stratégie du groupe et de ses marques. Pour **Marie-Claire Daveu, directrice du développement durable et des affaires institutionnelles internationales de Kering**, cette décision fait sens d'un point de vue stratégique : le développement durable répond à des questions de *sourcing*, de risk management ou encore de réduction des coûts. Mais il répond aussi et surtout à des aspirations croissantes de la part des clients, des salariés et des jeunes designers. Le développement durable est « intégral à l'idée de qualité ». Les marques ont ainsi leur rôle à

le CENTRE du LUXE et de la CREATION •



jouer dans ce mouvement pour favoriser le rayonnement global du luxe. La quête de perfection conduit les marques à une quête d'exemplarité. Elles sont les ambassadrices des bonnes pratiques autant que les ambassadrices du bon goût ou de leur culture nationale.

Car les marques de luxe sont toujours d'abord ancrées dans un pays, ses valeurs, sa culture, son imaginaire, qui contribuent à son rayonnement. Le luxe français bénéficie ainsi d'un contexte extraordinaire. Comme le rappelle **Charles-Armand de Belenet, Directeur marketing et communication monde chez Martell Mumm Perrier-Jouët**, Martell a été fondé en 1715, l'année de la mort de Louis XIV, et le groupe a à cœur de faire connaître les ponts qui existent entre l'héritage de ses maisons et l'Histoire de France. Des partenariats ont été noués, entre Martell et le domaine de Versailles, ou encore entre Mumm et l'ambassadeur de la French Touch David Guetta, jouant avec le grand écart de la culture et de l'histoire françaises.

Cet enracinement des marques dans un pays et son histoire est fondamental. Il fait partie intégrante de l'identité des marques et nourrit l'imaginaire des clients qui en achetant du luxe français ou italien achètent un petit bout de la ville lumière ou de la dolce vita...

Mario Boselli, président de la Chambre nationale de la mode italienne et fin connaisseur de la Chine qu'il pratique depuis 1978, résume ainsi la progression des mentalités : « les clients sont passés d'acheter des produits chinois à acheter des marques européennes, avec un appétit de nouveautés, avant de se tourner vers les grandes Maisons de luxe françaises et italiennes qui ont une véritable histoire ». Dans cette perspective, les salons de Milan comme le Pitti Uomo, ou encore l'exposition universelle à venir, jouent un rôle important pour le rayonnement de la mode italienne. Pour autant, Mario Boselli ne considère pas l'Italie et la France comme concurrentes en termes de rayonnement international : elles projettent des images différentes, car « si le luxe est plus français qu'italien, l'Italie est la championne du beau ». L'enracinement national des marques n'est donc pas un facteur d'exclusion et de fermeture du luxe, mais au contraire le moyen de son développement et de son ouverture sur le monde.

le CENTRE du LUXE et de la CREATION

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



D'autant que la relation entre le luxe et les pays joue dans les deux sens : la France bénéficie aussi de l'aura du luxe. **André Terrail, propriétaire de La Tour d'Argent** souligne l'importance de la gastronomie pour la France à de multiples niveaux : économique tout d'abord puisque le tourisme représente 8% du PIB, et que le pays accueille chaque année 85 millions de visiteurs ; culturel également, avec le classement de la gastronomie française au patrimoine mondial de l'UNESCO ; politique et diplomatique enfin, par le rôle que joue la table dans les négociations internationales. Le restaurant de la Tour d'Argent à Tokyo, dont on vient de fêter les 30 ans, joue un rôle d'ambassade de la culture française : il a par exemple introduit au Japon les pièces montées pour les mariages, ou encore les asperges. Comme le résume **Laurent Dumas, président d'Emerige**, « il faut avoir conscience de l'intérêt que la France suscite dans le monde ». Le promoteur immobilier note que le rêve de tout architecte dans le monde est un jour de construire un bâtiment à Paris, ce qui ne peut qu'enrichir le patrimoine et améliorer l'attractivité de la capitale. L'immeuble futuriste, qu'Emerige construit dans le XVIIème arrondissement de Paris l'illustre bien : il est cosigné par l'architecte français Christian Biecher et l'architecte star chinois Ma Yansong, et suscite déjà l'intérêt des acheteurs chinois. Pour celui qui a récemment racheté la Compagnie Française de l'Orient et de la Chine, « en encourageant la création, c'est la culture française que l'on fait vivre ».

Mais paradoxalement, si les gouvernements européens sont prompts à encourager la création, ils le sont beaucoup moins à soutenir les activités du luxe qui découlent de la création. Selon **Jacques Carles, président du Centre du luxe et de la création**, il existe en Europe et surtout en France une pudeur autour de ce fleuron de notre économie, qui en constitue pourtant un actif stratégique. Ce rayonnement du luxe à l'international constitue en effet une forme de *soft power*. Ce concept inventé dans les années 90 par Joseph Nye recouvre une idée très ancienne, celle d'une influence autre que politique, qui dans le cas présent indique une forme de domination culturelle et commerciale. Cette influence sur les économies et les sociétés est essentielle pour comprendre l'importance du luxe, même si elle est difficile à évaluer.



Le luxe influent, le client prescripteur

L'influence du luxe passe entre autres par les tendances d'avenir économiques et sociales qu'il trace. Les technologies récentes par exemple sont souvent coûteuses, et initialement seul le luxe peut se permettre de les intégrer dans ses produits ; à terme ceci contribue à en faire baisser le coût pour le reste de l'économie et à en permettre la généralisation.

Ce rôle d'intégrateur technologique du luxe trouve selon **Julie El Ghouzzi, directeur du Centre du luxe et de la création**, son illustration parfaite dans la démarche de Dassault Systèmes avec le FashionLab. Lancé en collaboration avec le couturier Julien Fournié, celui-ci a pour objectif de réunir « les hémisphères gauche et droit du cerveau ». Comme l'explique **Jérôme Bergeret, directeur du FashionLab et Talent de l'Innovation 2013**, il a permis d'atteindre des niveaux de qualité exceptionnels en termes de modélisation, qui ont emporté l'adhésion des directeurs artistiques des Maisons de couture, d'abord réfractaires. Avec son leitmotiv, « de l'humain à l'humain », du créateur au consommateur, l'incubateur montre qu'il est possible de concilier la technologie et les savoir-faire dans une même recherche d'excellence.

Mais la technologie constitue aussi parfois un défi pour le luxe, car les marques technologiques peuvent réussir à faire rêver les clients d'une façon différente des marques de luxe. Avec l'iPhone, Apple a su faire rêver une génération entière et créer un nouveau besoin quasiment à partir de zéro. Pour rester pertinentes, les marques de luxe doivent donc se réinventer, et renouveler le désir et le rêve des clients en étant plus à leur écoute. La relation de la marque au client est en train de changer fondamentalement selon **Stéphane Truchi, président du directoire de l'IFOP** : avec la mondialisation le luxe est passé d'un club restreint de clients à un cercle beaucoup plus large. Alors qu'auparavant la clientèle était faite de « silos » - les clients russes, les clients chinois, etc. - aujourd'hui les clients voyagent, ils développent une culture et une vision très internationales qui nourrissent leurs exigences.



Dans le même temps la relation de la marque au client a cessé d'être « verticale », avec la marque qui avait une forme d'autorité sur le client, pour devenir beaucoup plus égalitaire. Par exemple, 50% des clients du luxe sont fans d'une marque sur Facebook, et un tiers vont exprimer par eux-mêmes un jugement sur les marques. Dans ces conditions, les marques doivent mettre les clients au cœur de leur stratégie, en construisant pour eux une expérience de « l'entertainment » et en sortant de la standardisation. Stéphane Truchi prend l'exemple de Louboutin, qui propose un espace différent à chaque point de vente sans renier ses valeurs fondatrices et ses codes de marque. Le luxe est donc pris dans une dynamique à deux temps : le luxe joue un rôle d'entraînement sur le reste de l'économie, mais pour cela il doit être à l'écoute de ses clients et savoir donner corps à leurs désirs.

Cette évolution est d'autant plus nécessaire que la clientèle elle-même évolue, avec notamment un rajeunissement moyen des clients du luxe. Longtemps négligée, la cible jeune est aujourd'hui très courue par les marques, comme le souligne **Eric Briones, directeur du planning stratégique chez Publicis EtNous et co-auteur de « la génération Y et le luxe »**. La génération Y a en effet un goût fort pour le luxe et pour les valeurs d'hédonisme qu'il porte, même si elle se méfie parfois des marques : les Y considèrent que certaines marques ont « violé le contrat de confiance implicite du luxe », et ils sont désormais attentifs à ce que les produits de luxe démontrent leur valeur. Ils rejettent un luxe qu'ils trouvent trop prescripteur, ils refusent qu'on leur dise « le luxe, c'est ça ».

La difficulté pour les marques de luxe consiste alors à concilier écoute des clients et respect de l'identité de marque. Pour **Arnaud Ribault, directeur marketing et ventes Monde de la marque DS**, la solution est d'innover tout en préservant les fondamentaux : qualité, durabilité, exclusivité, qualité de service et héritage.

En effet, ces valeurs résonnent auprès des clients et remportent leur adhésion, en particulier les classes moyennes chinoises. Ces foyers gagnant plus de 34.000 euros par an sont aujourd'hui 6 millions en Chine, mais dès 2020 ils seront plus nombreux qu'en Europe. Pour séduire ces clients, la marque automobile a conçu des modèles plus allongés conformément

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



aux goûts chinois, mais sans changer le style reconnaissable de DS. Des nouveaux matériaux comme le cristal ou la pierre permettent de renouveler le désir d'achat tout en rehaussant le prestige de la marque. En particulier, souligne Arnaud Ribault, il est essentiel de bien gérer la croissance, et d'éviter d'aller trop vite pour ne pas perdre du « premium-ness », de la désirabilité.

Cette dynamique entre respect des fondamentaux, écoute du client et invention touche tous les secteurs du luxe. La marque Fred Joaillier a par exemple lancé sa bague Pain de sucre avec des pierres de sang interchangeables en fonction de l'humeur du moment. Elle s'inscrit ainsi dans la tendance forte à la personnalisation, où les produits se font le support de l'expérience du client et la représentation de sa personnalité. **Rachel Marouani, présidente de Fred Joaillier** note également que si le bracelet « Force 10 » est le best-seller de la marque partout dans le monde, d'un pays à l'autre les clients privilégient telle ou telle version ; à l'inverse, le même bracelet sera porté pour des usages différents d'un pays à l'autre.

L'appropriation des produits et des marques par les clients est d'autant plus forte aujourd'hui que les clients du luxe voyagent beaucoup, et sont de mieux en mieux informés et de plus en plus sophistiqués et exigeants. Pour les satisfaire, il faut en revenir aux fondamentaux du luxe que sont la qualité et les savoir-faire, comme les marques qui avaient délocalisé leur production et qui reviennent aujourd'hui en France.

En effet, les fondamentaux du luxe s'ancrent dans un territoire, ils ne sont pas purement abstraits. Le luxe est avant tout européen, et surtout français. **Anne Michaut, professeur et directeur exécutif du Certificat Luxe à HEC Paris**, souligne ainsi que la localisation d'HEC Paris est attractive pour les étudiants internationaux : la business school les forme à une certaine idée du luxe à la française, un domaine dans lequel le Centre du luxe et de la création a une grande expérience. Le partenariat qui vient d'être noué entre HEC Paris et le Centre du luxe et de la création permettra donc de développer un pôle de compétence unique sur le luxe.