



le CENTRE du LUXE et de la CREATION ●

# COMPTE RENDU NOUVELLES VALEURS DU LUXE

---

16<sup>e</sup> SOMMET DU LUXE ET DE LA CRÉATION  
Mardi 30 janvier 2018 - Cercle de l'union interalliée - Paris

---

# NOUVELLES VALEURS DU LUXE

## COMPTE-RENDU DU 16ÈME SOMMET DU LUXE ET DE LA CREATION

12 MARS 2018 - PAR LA REDACTION DU CENTRE DU LUXE ET DE LA CREATION

*Plus que jamais, le luxe doit entretenir le rêve pour faire perdurer sa croissance. La part symbolique du produit comme celle de l'expérience ou de l'achat sont ainsi fondamentales aujourd'hui pour construire la valeur : la valeur ajoutée du luxe ne se construit qu'à l'aune de la valeur perçue par le client.*

*Dans ce jeu destiné à mieux faire monter la cote du luxe, ce sont bien tous les sens de sa et de ses valeurs qui seront questionnés durant le 16ème Sommet du luxe et de la création. Car le client veut tout : un luxe créatif et surprenant, mais auquel il participe. Il veut un luxe à la pointe du progrès et du digital, mais qui soit fait main et avec la plus grande humanité, tant dans la production que dans le service.*

*Comment dès lors concilier ces nouveaux paradoxes du luxe, ces valeurs renouvelées qui devront porter le luxe de demain ?*

### CREER DE LA VALEUR DANS LE LUXE : ENJEUX 2018

Au cœur de la création de valeur du luxe, le produit ne suffit plus désormais à construire la valeur ajoutée des marques. Il faut ainsi compter avec l'expérience d'achat et la relation que la marque est capable de construire avec ses clients. Comment crée-t-on la valeur dans le luxe aujourd'hui ? Quelles sont les transformations que subissent les Business Models du luxe ? Comment continuer à faire naître le désir dans un marché surexposé et de plus en plus concurrentiel ?

### ENGENDRER LE DESIR PAR L'IMAGE

Pour provoquer l'achat, il faut désormais ajouter quelque chose, au-delà du produit. C'est pourquoi « la désirabilité est au cœur des valeurs du luxe », comme le souligne **Chantal Roos PDG de Roos&Roos**<sup>1</sup>.

A ce titre, la promotion d'une certaine image de la marque, moteur du désir, est centrale dans la construction de la valeur. C'est notamment à ce travail que s'est attelée **Nathalie Guillier-Tual, PDG des Rhums Trois Rivières**. Cette entreprise a été rachetée il y a 5 ans pour le potentiel qu'elle présentait, un potentiel enfoui sous des pertes annuelles de 2 millions d'euros par an. Loin de se décourager, l'équipe dirigeante a décidé de se concentrer sur les atouts de cette entreprise : « une origine qui remonte à Louis XIV, une histoire et un savoir-faire particulier », et de les accentuer auprès de ses consommateurs. Forte de ce constat, et de la confiance des actionnaires, Nathalie Guillier-Tual a pu développer la première marque de rhum de luxe. Après un travail intense sur la qualité des rhums, valorisant les jus historiques et les savoir-faire, le développement s'est accompagné de la création « de logos, d'une bouteille devenue identitaire, d'une identité du luxe et d'écrans pour les millésimes ». Pour cette dirigeante, « le produit ne suffit plus, il faut créer tout un univers de marque, apporter des promesses puisées dans les racines de Trois Rivières ». Un succès puisque les Rhums Trois Rivières ont obtenu plus de 100 médailles en deux ans. Et pour véhiculer l'image, on le sait il faut désormais compter avec les bloggeurs et les réseaux sociaux qui « sont une nouvelle forme de caution et d'influence, les magazines ont désormais moins de puissance que les phénomènes de bouche à oreille », comme l'explique **Sabina Belli**,

---

<sup>1</sup> Surnommée La Grande Dame du Parfum, pour ses succès comme Opium d'Yves Saint Laurent et Le Mâle de Jean-Paul Gaultier, elle a lancé sa propre marque de niche

**Directrice générale du groupe Pomellato.** Pour autant l'influence grandissante des Key Opinion Leaders doit-elle amener les marques à changer leur identité et leurs valeurs pour mieux correspondre au temps présent ?

#### **NE PAS CHANGER DE VALEURS, MAIS SAVOIR LES MODERNISER**

L'image et l'identité proviennent souvent des racines de la marque. Pour Pomellato cette identité se trouve dans un positionnement accessible, et une marque « aussi facile à reconnaître que difficile à copier ». Et Sabina Belli a pris le parti de renforcer cette identité, ce qu'elle explique d'un aphorisme : « on sait bien où l'on va quand on sait bien d'où l'on vient » ; une autre facette de la création de valeur, qui repose sur la modernisation des valeurs d'une marque. C'est ainsi que chez Fabergé, **Aurélien Picard, Directeur Horlogerie du groupe**, tout en partant d'une page blanche pour créer l'horlogerie de la marque a su puiser dans les valeurs profondes de cette dernière. Pour elle « le défi était de reprendre tout ce que Fabergé avait, et de le remettre au goût du jour ». Alliant créativité et respect de la marque, elle a « mélangé le monde d'aujourd'hui tout en reprenant les codes d'hier ». En engageant différents maîtres horlogers – dont rien moins que Jean-Marc Wiederrecht et Giulio Papi – pour les faire travailler sur des projets distincts, elle a recréé ce qui faisait l'identité de sa marque : la surprise Fabergé.

#### **NOURRIR LA PART DE L'IMMATÉRIEL DE LA VALEUR**

Identité, image, désirabilité constituent ainsi des éléments intangibles de la valeur dans le luxe. **Isabelle Ginestet-Naudin, Directrice du pôle des Industries Créatives chez BPI France** a pu en prendre la mesure à travers son expérience d'investisseur. Confiant qu'elle a pu parfois se tromper à l'heure de décider si un investissement en valait la peine, elle estime que la création de valeur va bien au-delà non seulement de la qualité des produits mais également des résultats financiers des entreprises. Pour elle, il existe « une valeur de l'immatériel, une désirabilité, une notoriété, un potentiel de marque qu'il est parfois difficile de déterminer », ce qui implique une part de subjectivité dans l'évaluation d'une entreprise. De ce fait, il existe une « déconnexion entre valeur économique et valeur stratégique » d'une marque. C'est pourquoi l'évaluation « de la valeur d'une marque est très compliquée » puisque, ainsi que nous l'explique **Jacques Carles, Président du Centre du luxe et de la création** « la survaleur des marques de luxe bien plus encore que des autres, tient à des aspects immatériels ». Néanmoins, il rappelle qu'à l'origine les produits reposent tout de même sur un noyau de valeur inhérente qui a trait à « la qualité des matériaux, l'excellence des savoir-faire ». La qualité est un facteur indispensable de la valeur du luxe, et d'autant plus exigeant aujourd'hui qu'on se soucie de la façon dont est obtenue cette qualité. Cette dernière est désormais liée aux modes de production, l'éthique et le développement durable étant au cœur de ces préoccupations.

## LE LUXE ENGAGE, ETHIQUE ET VALEURS MORALES DU LUXE

Traversé par les contradictions axiologiques, le luxe est à la fois dépense somptuaire et étendard de la pérennité. Mais désormais, il ne fait plus discussion qu'il doit être exemplaire pour plaire. Comment se construit cette exemplarité ? Car depuis 20 ans que les questions de développement durable sont discutées par le luxe, les marques ont chacune trouvé leur voie. Quels sont les engagements des maisons et les stratégies de développement durable ? En quoi cela impacte-t-il les évolutions du luxe ?

### **PRÉSERVER LA RARETÉ DES RESSOURCES NATURELLES ET DES SAVOIR-FAIRE**

Le sourcing est la préoccupation première. La préciosité du luxe vient le plus souvent de la rareté des matières. C'est pourquoi l'une des questions majeure pour le secteur est de savoir « si la ressource naturelle pour faire les produits va subsister » comme s'interroge **Louis-Albert de Broglie, PDG de Deyrolle**. Et cela implique un effort de conservation particulier, pour la pérennité du secteur. En développant de nombreux projets, notamment en Chine, Louis-Albert de Broglie s'efforce de « s'adapter pour le monde de demain », à travers la gestion des ressources naturelles et rappelle « l'importance des écosystèmes nourriciers et de l'impact sur les territoires ». « Notre mission est de préserver, de développer et de transmettre un patrimoine exceptionnel » estime quant à lui **Laurent Boillot, PDG de Guerlain**, pour qui « le luxe de demain sera durable ». A la tête de Guerlain depuis 10 ans, il estime que « la beauté ne se conçoit pas sans celle de la planète ». Cet engagement et ces convictions l'ont même conduit à créer une nouvelle marque de cosmétiques incubée par Guerlain. C'est suite à une rencontre avec un biologiste, Joseph Margraf et sa femme qu'est née la marque. La quête de ce scientifique consistait à analyser et comprendre la forêt primaire ancienne du Yunnan, abritant des plantes rares comme le thé Pu'Er, dans le but de préserver cet écosystème si particulier. Avec l'appui de LVMH, Laurent Boillot a ainsi lancé Cha ling dans l'objectif avoué d'aider à la préservation de cet écosystème.

De telles ressources rares et précieuses, confèrent de la valeur aux produits. Cette réflexion est particulièrement présente dans un autre secteur dont les ressources sont très limitées et rares : les diamants. **Stephen Lussier, Executive VP-marketing director du groupe De Beers et PDG de Forevermark**, considère que le diamant « a une valeur inhérente, du fait de sa rareté, du fait qu'il s'agisse d'une merveille naturelle ». Il oppose valeur et volume, la valeur des diamants reposant notamment sur un sourcing responsable, qu'il estime devoir être « une vérité fondamentale de l'entreprise ».

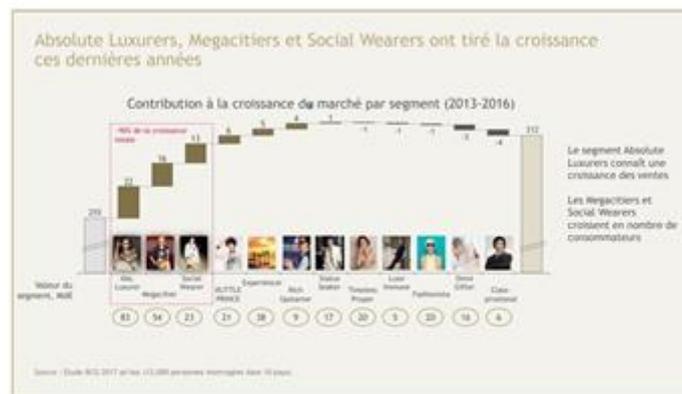
Cela est d'autant plus en jeu au moment où les diamants artificiels sont désormais d'une qualité suffisante pour être indistinguables des originaux. Ces diamants non miniers pourraient-ils disrupter le secteur, ou une filière parallèle va-t-elle émerger sans perturber le marché du diamant minier, comme c'est le cas pour les perles ? La question reste entière, mais pour Stephen Lussier, l'argument éthique du non minier serait discutable, car bien que non issu de la terre, leur production serait extrêmement énergivore. Conscient de l'importance du développement durable et de son impact, De Beers mène de nombreuses initiatives, comme la mise en place d'aires de conservation de la biodiversité en Afrique. Si au premier abord cette démarche semble axée sur l'environnement, Stephen Lussier explique qu'elle est principalement menée pour son impact sur les populations locales, l'écotourisme étant la deuxième source de revenus dans les régions minières. Le diamant deviendrait ainsi un outil de développement essentiel, et constitue «

le plus important transfert de richesse des pays riches vers les pays en développement ».

#### NOUVELLES VALEURS DU LUXE, LE TEMPS DE L'ENGAGEMENT

Une étude du Centre du luxe et de la création et du Boston Consulting Group

En 2016, le marché du luxe pèse 860 milliards d'euros et compte 415 millions de consommateurs, parmi lesquels 10 % de top consumers réalisent 35 % des achats. Parmi ces top consumers, trois catégories de consommateurs - les Absolute Luxurers, Megacitizens et les Social Wearers - tirent particulièrement le marché et sont à l'origine de 90 % de la croissance des achats des top consumers (cf. tableau). Le profil du Social Wearer qui réunit environ 22 millions de consommateurs se caractérise à travers son attachement plus marqué aux questions éthiques et environnementales dans sa relation aux marques. La part de marché de ces Social Wearers a doublé en 5 ans.



Cette approche est significative, car au-delà de la question de l'environnement, le développement durable repose également sur des principes sociaux et économiques. C'est le cas de **Rahul Mishra, designer indien** dont le mantra est la création « d'un système qui implique une participation ». En s'appuyant sur les savoir-faire des artisans indiens sans leur faire quitter leurs communautés, Rahul Mishra, s'inscrit clairement dans un processus social qui a une double valeur d'une part pour ses producteurs et d'autre part pour ses clients. L'objectif est de créer en Inde un mouvement de « migration inverse » des villes vers les communautés rurales. Il estime que « le luxe est dépendant des processus de fabrication », et se revendique ainsi du fait-main et d'une adhésion à la « slow fashion », en opposition avec les modes modernes de consommation. Pour lui « en poussant à toujours plus de consommation, on ne peut aboutir nulle part ».

Cette montée en puissance de l'intérêt pour la responsabilité sociale et environnementale impose aujourd'hui aux marques de définir leur propre stratégie en la matière, et de la communiquer clairement aux clients.

## S'ENGAGER ET ETRE TRANSPARENT

Ces nouvelles valeurs d'éthique et de développement durable ne sont pas apparues dans l'esprit des entreprises du luxe par hasard, mais parce que les clients et la société s'y intéressent. Cette nouvelle idéologie touche toutes les sociétés, y compris dans des pays comme la Chine, souvent considérée comme un pays pollueur et peu attaché au développement durable. Pourtant l'exemple d'Icicle Shanghai, dont **Isabelle Capron est Vice-présidente et directrice générale du centre de design de Paris**, est celui d'une marque chinoise attachée au respect de la nature. Icicle incarne parfaitement un mouvement très en vogue, celui de la « nouvelle Chine ». La marque lancée il y a 20 ans par un couple de Shanghaïens se veut l'ambassadeur d'une Chine plus éthique, plus qualitative. La croissance de la marque reflète l'évolution de la pensée au pays du Levant, où les questions d'écologie et de santé publique ont désormais une place centrale.

Plus encore, on attend des marques de luxe qu'elles soient exceptionnelles en tout, ce qui veut dire qu'en termes de fabrication elles soient exemplaires. « Notre époque ne se satisfait plus d'apparences ou de discours. Au-delà de communiquer, le luxe doit désormais déployer – ou poursuivre le déploiement – d'actions concrètes pour démontrer son exemplarité » ainsi que l'explique **Julie El Ghouzzi, directeur du Centre du luxe et de la création**. Cette action est d'ores et déjà présente chez Kering, qui place « le développement durable au cœur de sa stratégie », ainsi que l'explique **Marie-Claire Daveu, directrice du développement durable et des affaires institutionnelles internationales** du groupe. Kering s'est ainsi engagé sur la voie d'une traçabilité totale de ses matières premières, et la réduction de ses émissions de gaz à effet de serre, avec d'importants objectifs d'ici 2025. Ayant créé il y a quelques années un compte de résultat dédié à l'environnement (E P&L), le groupe en a récemment lancé une version simplifiée sous la forme d'un mini programme appelé *My EP&L*, pour un accès généralisé à ses données. Il permet de mesurer et comparer les impacts environnementaux de différents produits et de leur attribuer une valeur monétaire. Kering souhaite ainsi sensibiliser les futures générations de créateurs. La RSE passe ainsi progressivement d'une obligation légale à un rôle fondamental de lien avec la communauté et le client, nouant ainsi un engagement moral avec eux.

« La garantie que le produit porte en lui une belle et vraie histoire, de sa fabrication à sa mise sur le marché, et non du « storytelling » est indispensable. L'histoire ne peut plus être apposée sur le produit. Elle doit être intrinsèque au produit et à la vie de l'entreprise ; on passe ainsi du 'storytelling' au 'storyproving' », explique Julie El Ghouzzi. La belle histoire se construit donc de la fabrication jusqu'au magasin, et il ne doit y avoir de faille nulle part.

## LE MAGASIN DU FUTUR OU LES NOUVELLES VALEURS DU (R)ETAIL

La distribution du luxe évolue à grande vitesse : les marques ont pris la mesure de la puissance du e-commerce et cherchent à accroître et pérenniser leur trafic. Développement de services personnalisés, expérience augmentée, simplification des process, quel sera l'avenir du retail et du e-commerce ? Quels seront les nouveaux équilibres entre wholesale et retail ? Quelles sont les bonnes pratiques en la matière ? Va-t-on vers un retailtainment ou vers une artification du luxe ?

## REPLACER LE CLIENT AU CENTRE GRACE AU DIGITAL

Pour **Patrick Chalhoub, Codirigeant du groupe Chalhoub**, les aspects transactionnels que l'on vit en magasin sont ennuyants et prennent du temps ». Dès lors, la solution lui apparaît clairement, ce « côté transactionnel du magasin est voué à disparaître, remplacé par la digitalisation » des achats. Il estime que cette « révolution » permettra au e-commerce du luxe de représenter jusqu'à 8% du marché d'ici 2030, et ce malgré un obstacle

majeur au Moyen-orient : la faible utilisation des cartes de crédits, et l'utilisation massive du paiement cash. Qu'à cela ne tienne, le groupe s'est adapté et a mis en place un système de paiement à la livraison. Le chauffeur ou le majordome peut désormais venir chercher une livraison au coin d'une rue et payer en cash.

Cette centricité du client est également constatée par **François Rosset, Director Transformation initiatives, Omni-channel and Retail du groupe Kering** qui explique que « le client veut jouer un rôle plus actif dans la relation » : les magasins verront ainsi progressivement la cérémonie de vente classique disparaître, et émergera à la place un canal de communication entre marque et consommateurs. Car la notion d'omnicanal est « déjà extrêmement présente dans la tête des clients », mais repose sur un principe simple : « la volonté des clients de parler avec leur marque, dans les points de contacts qu'ils auront choisis ».

Ce nouveau paradigme de la centricité du client est accéléré par l'accumulation de données sur les acheteurs. **Massimo Fubini, Fondateur et PDG de Contactlab**, spécialisé dans le customer relations' management (CRM) considère qu'« un bon vendeur doit tout savoir de son client » et qu'ainsi, dans le retail du futur le travail le plus important sera de « réunir les informations autour des consommateurs, mais aussi du contexte qui les entoure ». Expert dans tous les domaines touchant à la transformation digitale, Contactlab explore les datas, et les conçoit comme une nouvelle ère pour les marques de luxe. Ces informations multiples peuvent être exploitées pour caractériser les comportements d'achat, reconnaître les clients et obtenir toutes sortes d'informations quant à leurs goûts et leurs désirs. Faut-il s'inquiéter d'une trop grande intrusion des marques à l'égard de leurs clients ? Autrefois contenus dans les « black book » individuels de chaque vendeur, l'avenir réside dans une centralisation des données et l'utilisation d'un CRM au niveau de la marque. Massimo Fubini met en avant cette nécessaire spécialisation sur la relation avec le client, et affirme qu'« il faut être des caméléons du digital, ne pas changer son identité tout en s'adaptant aux nouvelles situations du e-commerce ».

#### PASSER DU TRANSACTIONNEL AU RELATIONNEL

Le point de vente du futur est donc assisté par le digital. Le client connaît tout des produits avant même de mettre les pieds dans un magasin. Le vendeur, quant à lui, a des données sur tous les clients qu'il rencontre, et a un rôle largement amoindri dans les aspects de transaction grâce aux machines. Quel rôle lui reste-t-il donc dans sa rencontre avec le client ?

Pour Julie El Ghouzzi la technologie est un outil, et non une fin, et doit ainsi être utilisée stratégiquement dans le développement du retail du futur. Elle voit ainsi le magasin moderne comme « un lieu qui doit se réinventer » et, tout en intégrant les outils du digital, le retail du luxe doit retrouver et préserver son essence, c'est à dire des lieux qui nous font rêver, et qui nous projettent dans une vie rêvée. Pour **Antoinette Lemens, PDG de Lemensearch** cela passe par « la possibilité de sentir, de toucher, mais surtout d'avoir cette relation humaine ». A la tête d'une entreprise de chasseurs de têtes spécialisée dans le luxe, et organisant régulièrement des « retail tours », elle a pu observer les nouveaux lieux de commerce, qui sont devenus de véritables « lieux de vie » et bien souvent des « endroits de communauté ». Et pour cela, le développement de vendeurs de qualité, est essentielle, une tâche qui n'est pas aisée surtout lorsque la vente est un métier aussi mal perçu en France. Il s'agit là d'un des points pour lesquels la technologie pourrait s'avérer particulièrement intéressante. Massimo Fubini, considère que, contrairement aux idées reçues, les données permettront de mettre en avant les véritables valeurs de la « Human touch ». Un point de vue partagé par François Rosset qui considère qu'on « a une chance incroyable, car on achète un produit de luxe non pas pour sa fonctionnalité, mais pour le lien émotionnel qu'on construit avec ». Ainsi « le magasin du futur sera activé par la technologie, mais l'être humain va reprendre sa place » avec la présence de « vendeurs augmentés » par leur accès au digital.

L'ensemble de ces nouvelles valeurs et caractéristiques du retail du luxe sont déjà à l'œuvre. C'est notamment le cas au sein du projet porté par **Frédéric Laloum, General Manager Leasing pour Altarea Commerce**, dont le

centre commercial nommé « Corso » intègre avancées technologiques, personnalisation et luxe pour incarner le retail de demain. « Avec le Corso, c'est la première fois qu'est adjoint à un centre commercial un mall de luxe, annonce Frédéric Laloum. Nous avons une cinquantaine d'emplacements, mais nous donnerons aussi à de jeunes créateurs l'opportunité de s'exprimer, nous aurons des galeries d'art moderne et des espaces éphémères. Notre volonté est de renouveler l'offre régulièrement. » Le lieu entend faire venir les grands acteurs du luxe et a pour cela fait appel à Patrick Jouin, de l'agence Jouin Manku, qui a imaginé l'espace et ses volumes. Le lieu veut en effet faire de son emplacement face à la mer, à Saint-Laurent-du-Var, un atout majeur pour séduire la clientèle consommatrice de luxe.

## VALEURS PERÇUES ET SOCIÉTÉ EN MUTATION

Longtemps le luxe a été perçu comme un marché de l'offre. Mais avec la prise de pouvoir par le client à travers les réseaux sociaux et la dimension participative de notre société, les choses changent. Le luxe doit désormais mener une révolution « customer centric ». Les marques doivent-elles faire évoluer leurs valeurs pour répondre aux nouveaux désirs, s'adapter ou mourir ? Quelles sont les nouvelles formes de consommation du luxe pour les jeunes générations et les réponses des marques ?

### S'ADAPTER AUX NOUVEAUX COMPORTEMENTS D'ACHAT

Dans un monde où les valeurs ont évolué, la centricité nouvelle du client se traduit par de nouvelles pratiques mises en avant par **Olivier Abtan, Partner et Managing director au Boston Consulting Group** : l'usage prend par exemple le pas sur la possession, une habitude à laquelle les marques doivent s'adapter. Il peut s'agir là d'un nouveau canal de recrutement, et l'automobile en est un exemple frappant avec le développement de la location.

**Hugues Fabre, Directeur de la stratégie et de l'expérience client de la marque DS**, nous confirme la présence de ces changements dans la consommation moderne du luxe. Au sein d'une jeune entreprise automobile, la réalité de ce nouveau mode de consommation est indéniable nous dit-il, « 50% des voitures premium conduites dans le monde ne sont pas achetées ». Il s'agit là avant tout d'un nouveau symptôme du besoin de centricité des clients, qui veulent à tout moment avoir un service qui leur est propre, qui est personnalisé pour leurs goûts. L'évolution de la marque dans le marché chinois est emblématique de cette question, ainsi que nous l'explique Hugues Fabre, « le client chinois est beaucoup moins fidèle que les autres » et serait prêt à changer de marque automobile sur le simple critère de la connectivité. Les marques de luxe modernes doivent être capable de s'adapter totalement à leur clientèle, au point qu'Hugues Fabre estime que « l'offre servicielle pourrait supplanter la voiture elle-même ». Si cela semble bien en route pour l'automobile, la récente annonce de Kering de proposer du luxe par abonnement donne d'autant plus de relief à cette idée.

Est-ce à dire que les valeurs du luxe, et celle de possession au premier chef, changent ?

Pour **Géraldine Michel, professeur de marketing à l'IAE de Paris** « il n'y a pas de nouvelles valeurs du luxe, mais des nouvelles valeurs de la société auxquelles les marques doivent s'adapter. » Le développement de la philosophie « customer centric » a ses limites, car « l'essence des marques de luxe se trouve dans le marketing de l'offre ». Bien qu'ayant un rôle à jouer, elle considère que la centricité autour du client se heurtera à cet obstacle, le luxe ne pouvant jamais devenir un marketing de la demande. Olivier Abtan explique que le marketing de l'offre reste au cœur des marques de luxe, mais que « pour la première fois il faut écouter les consommateurs et leurs comportements d'achat ».

## RECONNECTER PRIX ET VALEUR

L'exemple de **Shanghai Tang**, marque dirigée par **Alessandro Bastagli** depuis qu'il l'a rachetée au groupe Richemont, illustre bien la subtilité de l'équilibre entre offre et demande. Ce dernier a la volonté de projeter la marque chinoise dans la modernité afin de mieux répondre aux attentes des chinois d'aujourd'hui. « On se doit d'avoir une collection complète, on ne peut se contenter de produire des vestes à col chinois », Alessandro Bastagli a ainsi dû trouver où placer le curseur d'un équilibre subtil qui doit s'opérer dans le mariage entre Orient et Occident.

Les produits doivent ainsi refléter le goût d'aujourd'hui et créer un désir renouvelé. Par le levier du désir, on augmente la valeur perçue qui permet la plupart du temps d'augmenter les prix. Pourtant, « pour la première fois cette année on a observé une décorellation entre prix proposé et valeur perçue », explique Olivier Abtan. Comprenez : les prix ont trop augmenté et les clients ne s'y retrouvent plus... Car cette tendance ne provient pas d'une éventuelle baisse de la qualité du produit mais bien de la perception que se fait le consommateur, et du pricing. Travailler l'équilibre entre valeur perçue et prix est donc devenu de première importance. Et cela Jean-Claude Biver, Président de la Division Montres de LVMH, l'a compris avant tout le monde dans l'horlogerie : en lançant un chronographe avec tourbillon à un prix accessible, « la valeur perçue d'une montre Tag Heuer est clairement, objectivement plus élevée que son prix ». Ce seul atout, explique-t-il, est extrêmement important dans les périodes difficiles, et a permis le succès de ces montres.

## FAIRE REVER ET CREER DE L'EMOTION

Néanmoins, cela s'ajoute à une stratégie tournée vers le futur, car explique-t-il « l'une des erreurs faciles est de s'occuper des clients d'aujourd'hui, et pas de ceux de demain ». Faire rêver et susciter l'émotion, voilà le moteur qui doit guider les marques de luxe d'après Jean-Claude Biver.

Et au-delà du produit cela s'applique aussi aux espaces et aux services de luxe. Au Crillon qu'elle a récemment rénové, **Aline Asmar d'Amman, Architecte et PDG de Culture in Architecte**, s'est attachée à raconter une histoire, à projeter le Crillon dans le futur, tout en respectant le passé. « On peut tout acheter sauf la mémoire » à ses yeux. « Le luxe s'achète pour l'émotion » qu'il suscite, renchérit Alessandro Bastagli. Et tout doit concourir à créer cette émotion : de belles matières et des produits bien exécutés dans le respect des enjeux de développement durable, une histoire fascinante à raconter, une mise en scène et une relation commerciale sans faille...

De la transaction à l'émotion, du beau au bien, du matériel à l'immatériel, les valeurs du luxe évoluent donc dans toutes les dimensions : marketing, éthiques et économiques... et ne doivent jamais trahir leurs origines. Un challenge perpétuel pour les marques de luxe.