

**Séminaire
Vie des affaires**

*organisé grâce aux parrains de l'École
de Paris :*

Algoé²
Alstom
ANRT
AREVA²
CEA
Chaire "management multiculturel
et performances de l'entreprise"
(Renault-X-HEC)
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF DR&P
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Fondation Roger Godino
France Télécom
FVA Management
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IBM
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
OCP SA
Paris-Ile de France Capitale Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
Thales
Total
Wight Consulting²
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(Liste au 1^{er} février 2011)

UNE STRATÉGIE DE LUXE POUR LA FRANCE

par

Vincent BASTIEN

Ancien dirigeant d'entreprises de l'industrie et du luxe
Professeur affilié à HEC

Séance du 3 décembre 2010
Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

En bref

Il en va du luxe comme de bien d'autres notions apparemment évidentes : rien de plus difficile que de le définir précisément alors que chacun croit savoir de quoi il retourne. Le luxe est-il une industrie ou un savoir-faire d'artisan, voire d'artiste ? Se réduit-il aux grandes maisons parisiennes ou s'ouvre-t-il aux grands groupes qui se disent de luxe ? Est-il réservé aux *happy few* d'hypothétiques élites ou répond-il aux légitimes aspirations au rêve de tout un chacun dans une société démocratique ? Rien n'est donc plus difficile si ce n'est, peut-être, que de vouloir gérer le luxe et faire rentrer le rêve dans les bonnes pratiques de gestion. Et si, pour couronner le tout, les stratégies du luxe étaient une opportunité pour d'autres secteurs économiques, a priori bien loin des boutiques prestigieuses et des ateliers où se travaillent à la main les plus belles matières ?

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Vincent BASTIEN

Stratégie *du* luxe ou stratégie *de* luxe ?

Après avoir fait l'X et HEC, j'ai été un opérationnel durant toute ma vie professionnelle. J'ai été vendeur, puis patron d'usine, puis durant 25 ans directeur général ou président-directeur général de sociétés internationales de l'industrie classique et du luxe. À 54 ans, j'ai quitté le monde de l'industrie pour celui de l'éducation et, depuis 6 ans, j'enseigne la stratégie du luxe à HEC.

Dans les années 1980, chez Vuitton, la question qui se posait était de savoir si l'on pouvait croître fortement tout en restant "luxe". Les entreprises françaises du luxe étaient de petites maisons prestigieuses et, chaque fois qu'elles voulaient grandir en utilisant les stratégies marketing classiques, cela se soldait par un échec. Le choix de la famille Vuitton étant de faire de leur entreprise un grand acteur mondial tout en restant dans le luxe, il nous fallait donc inventer une stratégie originale.

Alors, stratégie *du* luxe ou stratégie *de* luxe ? Au départ, la stratégie que nous avons mise au point était conçue pour le secteur traditionnel du luxe, mais, au prix de quelques modifications mineures, elle peut devenir une stratégie *de* luxe, qui peut alors s'appliquer à bien d'autres domaines. Je vais maintenant l'expliquer.

Avant tout, il ne faut pas confondre luxe et argent. Bien sûr, le luxe a une valeur et donc un prix. Le luxe est un cadeau, pour soi ou pour d'autres, et un cadeau a toujours un prix. Intuitivement, on sait que certaines marques sont habilitées à demander n'importe quel prix alors que d'autres ne le sont pas : les premières sont des marques de luxe. Si Ferrari propose une voiture à un million d'euros, c'est légitime ; si Renault en fait autant, il n'est pas crédible. Cela dit, ce n'est pas le prix qui fait le luxe ; le bling-bling n'est pas le luxe. En revanche, c'est le luxe qui fait le prix : c'est parce que l'on considère quelque chose comme un luxe que l'on est prêt à le payer plus cher.

La seconde erreur à ne pas commettre est de croire qu'il y a isomorphisme entre industrie du luxe et stratégie du luxe. L'industrie du luxe est définie administrativement. Certaines marques se déclarent "luxe" pour faire chic et vendre cher, mais ne mènent pas une vraie stratégie du luxe. La stratégie du luxe, quant à elle, ne s'applique pas à toute l'industrie dite "du luxe" : elle est très efficace mais trop exigeante pour beaucoup de ses acteurs. Symétriquement, une telle stratégie peut s'appliquer avec succès dans d'autres secteurs : un des meilleurs exemples en est Apple.

Qu'est-ce que le luxe ?

La révolution démocratique a bouleversé le concept de luxe. Dans les sociétés non démocratiques, la définition du luxe est claire : il est strictement réservé à une élite et très codifié en fonction du statut social. En démocratie, la notion de luxe est beaucoup plus floue : tout un chacun a droit à son luxe, la barrière n'est plus légale mais financière. Chacun de nous a sa perception spécifique de ce qui est luxe, et nous désirons tous afficher un luxe qui nous soit personnel. Dans ces conditions, le terme de luxe devient tellement vaste et hétérogène qu'il faut lui adjoindre une épithète : vrai, faux, ultime, etc. Or, dès lors qu'il faut ajouter un adjectif, c'est que le substantif a perdu son sens : on a alors parlé du luxe accessible (mais à qui ?) opposé au grand luxe (mais pour qui ?). Au final, la seule façon objective de savoir si vous "êtes luxe" ou pas, c'est de regarder à quel taux vous êtes taxé ! En revanche, s'il est difficile de définir le luxe, il est possible de définir ce qu'est une stratégie de luxe. Pour cela, il faut définir ce qu'est un luxe gérable dans notre univers démocratique.

C'est ce que nous allons proposer. Auparavant, un point important à préciser : pour beaucoup, démocratiser c'est vulgariser ; or se démocratiser (être légalement accessible à tous) n'implique pas de devenir vulgaire (être sans valeur et méprisable). La vulgarisation est donc le piège à éviter pour une maison de luxe quand elle veut se démocratiser.

Enfin, le luxe oblige à une stratégie spécifique, d'abord marketing et ensuite financière. On ne fait pas du luxe pour être plus rentable, on fait du luxe parce qu'on a la possibilité et la volonté d'appliquer cette stratégie. La récompense, si on l'applique bien, c'est qu'on devient durablement très rentable. Le luxe implique également une éthique forte tant vis-à-vis du personnel (l'artisan qui fabrique le produit, la personne qui rend le service), que vis-à-vis du client. Dans l'industrie traditionnelle, le personnel dans son immense majorité n'est considéré que comme une charge (on délocalise sans états d'âme) ; dans le luxe, c'est une ressource essentielle (on ne délocalise pas).

Que le luxe soit !

Trois étymologies du mot luxe sont possibles à partir du latin : l'une est *lux, lucis*, la lumière ; l'autre, *luxus, us*, l'excès et la troisième : *luxus, a, um*, écarté, disjoint. C'est cette dernière que je propose : le luxe est quelque chose qui marque un écart. En chinois, on adjoint deux caractères pour faire un concept. Dans le cas de l'idéogramme "luxe", le premier des deux caractères désigne un individu. Cette personne est grande, importante. Le concept est : « *Je suis une personne importante.* » Le second caractère signifie "un groupe de gens". Pour les Asiatiques, les choses sont claires : le luxe est ce qui valorise la personne vis-à-vis d'un groupe donné mais, pour autant, pas vis-à-vis de la Terre entière. En cela, l'étymologie chinoise rejoint la troisième étymologie latine du luxe, et montre que ce concept transcende toutes les cultures. Le luxe existe donc à la fois pour l'individu et dans sa relation aux autres

Sur quelles bases peut-on maintenant définir la stratégie du luxe ?

La première, pour l'individu, est le rêve. Le rêve et non pas le désir ou le besoin. Satisfaire le besoin, c'est le but de la stratégie industrielle de masse, reposant sur le produit. Au désir, répond la stratégie de marque, reposant sur la publicité. Au rêve répond la stratégie de luxe.

Or, le rêve est plus fondamental que le désir ; Shakespeare l'a dit bien mieux que moi : « *We are such stuff dreams are made on.* » Nous avons des besoins, nous pouvons nous passer de désirs (philosophies orientales) mais pas de rêve. La grande sagesse est de satisfaire ses besoins, de dominer ses désirs et de garder ses rêves. Il existe deux façons de tuer quelqu'un : soit en l'empêchant de manger, soit en l'empêchant de rêver.

De plus, le désir est manipulable. Je vais me référer à René Girard : le désir est tout ce qui obéit à la loi triangulaire du désir – je ne désire pas un objet, mais le désir de l'autre pour cet objet. C'est sur ce point que se fonde toute la société de consommation et que joue la publicité. Cette clé de lecture est d'une puissance exceptionnelle. Le luxe serait-il alors ce qui échappe à cette relation triangulaire ? Le besoin s'y soustrait aussi : « *ce n'est pas parce que tu as soif que j'ai soif !* » Mais le rêve y échappe également : « *ce n'est pas parce que tu rêves de quelque chose que je vais moi-même en rêver* ». Chacun élabore des rêves qui lui sont propres, qu'il les satisfasse ou pas. Le luxe relève de cette catégorie.

Venons-en à l'aspect social. Le luxe était autrefois dérivé *ex ante* de la stratification sociale imposée : les lois somptuaires accordaient à l'individu, selon son rang, le droit (ou non) de posséder tel ou tel objet emblématique de sa position dans la société. Autrefois, le luxe aristocratique était aussi une obligation de montrer son rang : noblesse oblige ! Le luxe aurait donc dû disparaître avec l'avènement de la démocratie. Mais, dans toutes les sociétés soi-disant égalitaires, telles que les ont rêvées Staline ou Mao, la règle est devenue celle de l'uniformité et du bannissement de tout signe ostensible de différenciation. Problème : les hommes y sont devenus fous parce que, entre êtres humains, si on ne se donne pas des signes de stratification sociale, on crée la confusion qui aboutit à la « *lutte de tous contre tous* » de

Hobbes. La démocratie est sans doute merveilleuse mais si elle nous impose d'être tous identiques, elle suscite la révolte. Le luxe est donc fondamental dans une société démocratique parce qu'il recrée les signes d'une stratification sociale, mais cette fois-ci choisie par chacun et non plus imposée.

Naguère, le luxe avait donc des clients peu nombreux mais très riches. Il y avait peu d'objets de luxe, mais très chers et reconnus par tous. Personnellement, je n'ai pas la nostalgie de cette époque où le bonheur de certains se faisait sur la misère des autres. De nos jours, dans le cadre de notre société méritocratique, tout peut être luxe pour tel ou tel. Le but est d'afficher son succès par le biais de signes ostensibles et l'accès concomitant à des plaisirs élitistes en évitant l'abus et le bling-bling, la menace toujours présente de l'*hubris*.

Cette appartenance revendiquée aux *happy few*, présuppose qu'il existe un petit groupe de gens dont on souhaite qu'il vous admire. Un des points clé des stratégies du luxe est de choisir ce groupe. Si l'on parle de montres, il n'est nul besoin que Blancpain soit connu de beaucoup de monde mais les connaisseurs doivent le connaître ; par contre, pour Rolex qui représente des volumes de production beaucoup plus importants, il faut que tout le monde reconnaisse la marque. Un dernier aspect important du passage au luxe démocratique : autrefois le prince convoquait l'artisan et lui commandait tel ou tel objet (c'est le prince qui qualifiait l'artisan) alors qu'aujourd'hui, c'est l'artisan qui propose son offre (il existe par lui-même et devient une marque).

Pour réussir dans le luxe, il faut donc bien gérer les deux aspects : le luxe pour soi, comme plaisir, et le luxe comme signe social. Si le luxe n'est que personnel, on n'en fera jamais un business faute de clients en nombre suffisant. Connaissez-vous des gens qui ouvrent une bouteille de Champagne pour la boire seuls ? Le luxe se partage. Pour cela, il faut qu'il soit le vecteur d'un signifiant social. À l'inverse, si l'objet n'est considéré qu'en fonction de l'image de vous qu'il donne aux autres, sans pour autant forcément vous plaire, il ne s'agit alors plus de luxe mais de snobisme.

Le luxe aujourd'hui : démocratisation et mondialisation

Si on aborde ainsi le luxe, la démocratisation de la société est une opportunité formidable : elle lui procure un potentiel de croissance énorme, pour peu que l'on sache y faire, chacun pouvant définir son luxe et ayant droit d'y accéder. La conception traditionnelle du luxe était platonicienne : les maisons de luxe étaient comme les idées, éternelles et intangibles. Quand je suis arrivé chez Louis Vuitton, Hermès était une sorte de dieu qu'il fallait révéler. Vuitton était une petite marque, et on m'a expliqué que l'on ne pouvait rien y faire. Pourquoi ? « *Parce que c'est comme ça dans le luxe* », m'a-t-on dit. Dans ces conditions, il n'y avait rien à faire d'autre pour Vuitton que de rester une marque dominée par Hermès. Pour quelqu'un qui venait de passer 15 ans dans l'industrie où rien n'est jamais acquis, l'explication était surprenante et peu convaincante... et ce d'autant moins que je rejoignais chez Vuitton une équipe talentueuse et dynamique, qui avait mis en place tous les éléments de la croissance ; le problème était donc psychologique. Ils étaient tellement convaincus de l'impossibilité de faire croître fortement Louis Vuitton qu'ils avaient commencé à constituer un petit groupe de luxe, rachetant Veuve Cliquot et les Parfums Givenchy pour se développer, puis s'étaient rapprochés de Moët-Hennessy pour fonder LVMH. La conception du luxe qui était la mienne et que je leur ai expliquée était existentialiste : le luxe n'est pas prédéfini, c'est notre action qui fait le luxe. Dans ces conditions, vouloir que Louis Vuitton devienne une marque beaucoup plus puissante qu'Hermès était possible. Je les ai convaincus, et nous l'avons fait...

Cette démocratisation est également capitale pour une autre raison sociologique. Par opposition aux sociétés *yang*, dominées par les rapports de force – correspondant au luxe aristocratique – nos sociétés démocratiques sont des sociétés *yin* dans lesquelles il faut séduire pour dominer. Elles entraînent aussi la libération de la femme, grand moteur du luxe. Louis Vuitton, naguère marque emblématique des dames mûres d'Auteuil ou de Passy, doit son succès au Japon à ce que les jeunes *office ladies* se sont emparées du fameux sac, dès lors

érigé en symbole de leur liberté et de leur autonomie. Cela, aucune étude de marché n'aurait pu le prévoir. Louis Vuitton a ainsi remporté un succès beaucoup plus grand au Japon qu'en Arabie Saoudite, qui jouit d'un pouvoir d'achat identique, mais où la liberté de la femme est encore à venir. Nous avons également ouvert la première boutique Vuitton en Chine en 1992, en pariant sur la démocratisation de ce pays. L'immense succès de Louis Vuitton ces dernières années dans l'Empire du Milieu montre que nous avons vu juste...

Un autre moteur du luxe est l'urbanisation et l'éducation. Plus les gens vivent dans une grande ville anonyme, plus ils ressentent fortement le besoin de s'affirmer par le biais de signes clairs. Les personnes éduquées ont également besoin de voyages et de services culturels, autres territoires du luxe : il est avant tout culture.

L'effet de non-retour est également un aspect important du luxe. Nous connaissons tous des personnes qui possèdent un beau château en province et y vivent misérablement, mais qui préféreraient mourir de faim, plutôt que de loger ailleurs. Le trader ruiné gardera le plus longtemps possible sa Porsche, alors qu'il changerait de Peugeot sans état d'âme. Il en va de même pour la qualité d'une matière : si vous vous êtes habitué au cachemire, il vous sera très difficile de revenir à un pull en shetland et, paradoxalement, vous pourrez lui préférer alors une polaire bon marché.

Un aspect lié et opposé est la non-linéarité de la dépense. Une bonne façon de vérifier qu'un produit est un produit de luxe est de voir si vos clients vont dépenser pour cet objet un montant apparemment disproportionné. L'augmentation du pouvoir d'achat est le moteur classique des stratégies linéaires habituelles : on a un peu plus d'argent, on achète une voiture un peu plus grosse, une maison un peu plus grande ; ceci relève du business normal des produits de marque classiques. Si, par contre, vous décidez de consacrer tout cet argent à vous offrir quelque chose dont vous rêvez, là, on entre dans le domaine du luxe. Pour certains, il s'agira de livres anciens, pour d'autres, d'un grand voyage : dans tous les cas, ce sera une dépense de fête, de plaisir, donc de luxe.

La mondialisation, enfin, assure une taille de marché suffisante pour assurer une croissance très forte de toute marque de luxe sans risque de saturation.

Le produit de luxe et le rêve

Qu'est-ce qui fait donc qu'un produit soit de luxe ? Si le produit de luxe est d'abord qualifié par sa rareté, le produit classique l'est par son abondance. Mais il ne suffit pas pour autant de vendre moins pour devenir un produit de luxe !

Tout d'abord, le produit de luxe se doit d'être fait main, au moins en partie. Il faut donc que chaque maison de luxe trouve dans chacun de ses produits et services ce qui va justifier un tel travail dont dépendra sa réputation. Chez Louis Vuitton, les valises sont faites entièrement à la main, mais seules les poignées des sacs sont cousues à la main. A contrario, le produit classique sera mécanisé afin d'en baisser le coût. Que, dans le champagne, les bouteilles soient remuées à la main plutôt qu'à l'aide d'une machine, n'a pour moi aucun intérêt ; en revanche, que les vendanges soient faites à la main, cela me parle.

Ensuite, le luxe est localisé. Étant fait main, le produit de luxe vient de quelque part et apporte sa culture avec lui alors qu'un objet classique est non localisé et souvent délocalisé. Le produit de luxe raconte une histoire, il est transparent sur son origine. J'ai fait visiter à quantité de gens les ateliers Vuitton en France : nous avons fait appel à des architectes de talent pour les réaliser, ils sont superbes, les gens y sont heureux et nous étions très fiers de montrer comment étaient faits nos produits. Dans le registre de la mode, Gucci s'efforce de revenir dans le luxe et ses publicités mettent en valeur le talent de ses artisans et non plus des stars à moitié nues, comme du temps de Tom Ford.

Autre point : dans le produit de luxe, on va rechercher un style, une personnalité et non un rapport qualité/prix. Le rapport qualité/prix d'un sac Vuitton est excellent, mais cela n'est pas la vraie question pour le client. Si cela importait, il serait alors plus judicieux de prendre un sac plastique de la FNAC pour faire ses courses ! La seule question est : « *Est-ce que je vais pouvoir me payer cet objet ?* » Il faut toujours pouvoir parler d'autre chose que du prix, et BMW l'a bien compris dans sa dernière campagne, qu'on aime ou pas, qui parle de la joie, alors que les marques banales ne parlent que de "prime à la casse".

Le dernier point est que, dans l'industrie lourde, le seul objectif réel est celui du moindre coût. Dans le luxe, en revanche, c'est la recherche constante d'une valeur ajoutée qui s'impose, afin de faire rêver encore plus, tout cela, bien sûr, dans le strict contrôle des coûts. En matière de marketing, le luxe prend donc le contre-pied des démarches classiques.

Il m'arrive souvent de dire que le produit de luxe doit être à la fois un produit ordinaire pour gens exceptionnels et un produit exceptionnel pour gens ordinaires. Pour qu'un produit reste de luxe, il faut que les gens exceptionnels continuent à l'utiliser : la malle Vuitton a toujours été un produit utilisé par les gens chics et continue à l'être. Quant au petit sac Vuitton, c'est le produit exceptionnel des gens ordinaires comme vous et moi. Le succès passe par le maintien du produit phare, sinon c'est le risque de la vulgarisation ; on veut faire bon marché pour vendre toujours plus et, pour cela, on rogne sur la qualité et on tue sa marque. Le luxe est une falaise, le pas en trop vous fait chuter brutalement.

Le luxe est également soumis à l'effet Veblen : plus on augmente les prix, plus on vend... jusqu'à un certain point. Normalement le coefficient d'élasticité des prix est négatif – l'augmentation du prix fait baisser le volume des ventes ; dans le luxe, il est positif ou nul – au sein de l'intervalle de légitimité de la marque. En conséquence, quand on introduit un produit de luxe, on le fait en petite quantité et pas trop cher. Les *happy few* qui l'achètent en premier font l'affaire de leur vie. Puis vous augmentez progressivement les prix parallèlement aux quantités et les clients se précipitent ! Il y a cependant des seuils psychologiques. Ainsi dans les années 1990, un grand négociant de champagne avait baissé ses tarifs au-dessous de 100 francs pour doper ses ventes ; elles se sont effondrées. Il fallait un prix en francs à trois chiffres car en dessous, ce n'était plus un produit digne d'être offert. Cela ne veut pas pour autant dire que l'on peut faire n'importe quoi car il existe aussi un plafond de prix pour chaque produit, même pour une place à l'Opéra. Ajoutons que la marque est essentielle dans le luxe, cette marque pouvant être collective, comme le champagne, et que cette marque a une zone de prix précise où elle est légitime.

Dernier point caractéristique du luxe : l'écart entre notoriété et volume de vente. Certaines marques ne sont pas connues et ne se vendent pas ; nous ne nous y intéresserons pas. D'autres sont très connues et vendent beaucoup, Nike par exemple. Dans ce cas où la plupart des gens qui vous connaissent achètent, vous n'êtes pas dans le luxe mais dans le business normal. Quand beaucoup de gens vous connaissent et vous désirent, et que peu (mais suffisamment pour être profitable) achètent, vous êtes dans le luxe. La clé du luxe tient donc dans cet écart entre le volume de vente de vos produits et la notoriété de votre marque.

Le luxe et la crise

Comment le luxe fait-il face à la crise ? Très bien, merci ! Les crises sont un moyen de tamiser les stratégies du luxe, dont elles sanctionnent tous les écarts (qualité, prix, distribution). Si dans l'euphorie d'avant crise vos produits sont devenus trop chers, trop bling-bling, ou au contraire trop "entrée de gamme" afin de "traire la vache", ils seront balayés par la crise.

Par contre, non seulement les maisons suivant rigoureusement la stratégie de luxe ne sont pas affaiblies par une crise économique (même si les ventes sur-réagissent à court terme) mais elles en ressortent au contraire beaucoup plus fortes. La stratégie du luxe génère en conséquence un taux de croissance à long terme nettement supérieur aux autres stratégies,

chaque crise étant une occasion de croissance. Elle va donc devenir économiquement de plus en plus importante. Dans ces conditions, on peut alors penser à l'étendre à d'autres secteurs que les secteurs traditionnels du luxe. Dans quelles conditions ?

Il faut d'abord que le produit soit naturellement rare, non à cause des matières premières utilisées mais également comme fruit d'un travail humain qualifié. Si vous ne pouvez pas faire la preuve d'une réelle valeur ajoutée, apportée par le travail d'un artisan, oubliez le luxe ! La rareté artificielle ne marche pas longtemps. Cet automne, les magasins Vuitton ont fermé une heure plus tôt que d'habitude faute de produits à vendre parce qu'il n'y a pas assez de maroquiniers ou de peaux pour fabriquer les sacs, et non pas pour créer fictivement la rareté. Chez Hermès, vous attendez votre commande parce qu'il faut que quelqu'un la fasse à la main. C'est inimaginable ailleurs que dans le luxe ! Cette rareté doit bien entendu être qualifiée positivement et explicitée : dans un grand restaurant, c'est pour assurer la qualité du service que le nombre de places doit être limité.

Ensuite, vous devez être extrêmement créatif même si votre produit reste classique ; dans le cas contraire, votre valeur de stratification sociale va disparaître. Par exemple, Cartier vend toujours la montre Santos, qui est dans la gamme depuis qu'elle a été créée pour Santos Dumont en 1904. Cartier ne serait donc pas créatif ? Certes non, parce que Cartier est un grand sponsor de l'art contemporain et montre ainsi que sa marque est très créative. Cartier peut alors légitimement tenir ce discours : « *Je vous propose ce produit, même s'il est classique, car il est toujours dans le vent - nous restons à l'avant-garde.* » Il faut être créatif dans au moins un produit quand votre marque a une image très classique : c'est le cas d'Hermès avec ses articles de soie, carrés et cravates, aux dessins toujours renouvelés.

Enfin, une stratégie de luxe sera indiquée si vous êtes petit ; dans le cadre d'une stratégie classique, le Boston Consulting Group et ses collègues condamnent les petits. Par chance, la prime à la taille n'existe pas dans le luxe. À l'inverse, il est important de comprendre qu'une stratégie de luxe n'est pas une stratégie de niche : la stratégie de luxe est une stratégie ambitieuse. Sous la présidence d'Henry Racamier, la famille Vuitton a voulu voir son nom conquérir le monde et non pas rester la marque de niche des dames de plus de cinquante ans d'Auteuil et de Passy.

Une pénurie positivée en rareté

Venons-en à l'avenir. Les modèles de gestion et de consommation classiques, basés sur une croissance continue, la création constante de désirs artificiels et la réduction des coûts par externalisation des contraintes gênantes, sont inadaptés aux nécessités du développement durable ; l'exponentielle se heurte aux frontières d'un monde fini. Jean Baudrillard ou Ivan Illitch ont bien analysé, dans les années 1960, l'absurdité de cette logique industrielle folle, mais sans proposer de solution autre que la croissance zéro et le rejet de l'entreprise. Or, la croissance zéro est une utopie contraire à toute la logique de l'humanité, et, sans entreprises, il n'y a pas de création de richesses. Il faudra donc bien concilier croissance "autre", stratégie d'entreprise et fin de la société d'abondance. Dans ce contexte, la stratégie du luxe, basée sur une rareté qualifiée et la valorisation d'un travail humain compétent, est particulièrement bien adaptée au monde qui vient ; et la France, particulièrement compétente en stratégie du luxe, peut facilement être un acteur économique important dans le développement durable, d'où l'importance du travail sur la marque France dans le marché international.

Le développement durable revient plus cher et doit donc être vendu plus cher. L'écologie a un coût significatif qu'il faut transférer au consommateur – ce qui est encore plus difficile en période de crise – et les stratégies traditionnelles ne sont pas du tout adaptées à ce type de problématique. Il n'y a donc que trois façons efficaces de faire passer ce surcoût :

- par le biais de taxes : le coût est alors imposé, mais il faut que chaque État le fasse sauf à pénaliser ceux qui le font, ce qui fait que cette solution est utopique ;
- par la décision de toute une profession d'imposer une norme entraînant ce coût : les verriers l'ont fait pour le recyclage du verre et ça fonctionne, mais les fabricants de plastiques en ont

profité en ne faisant rien pour le recyclage, donc en restant moins chers, et ont pris au verre une part significative du marché de l'emballage... au détriment de l'environnement ;
- par la mise en œuvre d'une stratégie de luxe : le prix est alors payé sans problème par le client.

Il y a en effet un écart considérable entre la conscience environnementale proclamée par chacun et son comportement constaté. Le développement durable est un besoin pour l'humanité, un désir pour la collectivité et un rêve pour l'individu. Là est le problème : au moment de l'achat, si l'on ne s'y prend pas bien, l'individu oublie le rêve et redevient prosaïque, il achète au moindre coût. Il faut donc le ramener dans l'univers du rêve, par des stratégies inspirées de celles du luxe, y compris sous son aspect dual : il faut à la fois que l'individu soit convaincu de la nécessité pour lui du développement durable, et donc prêt à en payer le prix, mais que, dans le même temps, la société valorise ce comportement. C'est ce que nous avons fait dans les années 1970/1980 pour le recyclage du verre d'emballage, en le liant directement à un don pour la lutte contre le cancer.

En couplant la stratégie du luxe à une utilisation judicieuse d'Internet, on obtient un *business model* puissant pour le développement durable, qui devrait beaucoup intéresser la France. Si c'est en France que nous avons inventé cette stratégie du luxe, c'est qu'elle correspond à notre génie propre. C'est une pénurie positivée en rareté, c'est un travail humain comme source de valeur et non comme simple coût ; c'est une préservation du terroir face à la mondialisation ; et c'est le maintien d'une stratification sociale positive.

DÉBAT

Le luxe et son client

Un intervenant : *Comment êtes-vous venu au luxe ?*

Vincent Bastien : J'ai découvert et formalisé ce que pouvait être une stratégie du luxe chez Saint-Gobain Desjonquères (SGD), verrier de flaconnage qui était au bord de la faillite quand on m'en a confié la direction, qui n'avait rien de luxe mais dont 50 % du chiffre d'affaires était en parfumerie. SGD était devenu un fournisseur banalisé, sans marge et sans avenir. De plus, aucune stratégie de réduction de coût classique ne fonctionnait en parfumerie, et, circonstance aggravante, le premier client était L'Oréal, société bien connue pour la façon dont elle étrangle ses fournisseurs. Il fallait donc soit se résoudre à la faillite, soit se sortir des griffes des clients "à la L'Oréal", et pour ce faire, retrouver une position de force comme fournisseur. Après avoir retourné le problème sous toutes ses coutures, j'ai réalisé que, sans flacon, plus de parfum : non seulement le flacon de verre était un contenant indispensable (c'est lui, pas le parfum, que l'on prend en main) mais surtout c'était le flacon qui portait l'image du produit dans la publicité. Le flacon de parfum n'était donc pas un produit banal d'emballage, mais un porteur clé du rêve. En changeant totalement d'optique et en essayant de comprendre les règles du marché du luxe, on pouvait devenir un acteur de ce marché et sortir du piège. C'est par là que je suis venu au luxe en tant que manager. Je suis allé voir les plus grands designers, je leur ai demandé d'inventer de belles formes de flacon sans se soucier de savoir à qui ils seraient destinés. J'ai affecté à leur fabrication les meilleurs ouvriers de l'usine de Mers-les-Bains en leur demandant de pousser leur technique à fond et de me sortir les formes les plus extraordinaires. Parallèlement, j'ai fait mener des tests consommateurs sur ces différentes formes et couleurs.

Ensuite, quand un client arrivait avec un projet de lancement de parfum, il avait une alternative simple : soit nous réalisons le modèle qu'il souhaitait, ce qui signifiait un an de développement, soit il choisissait un flacon parmi ceux que nous avons déjà conçus, dont l'impact sur la clientèle avait déjà été validé par des tests marketing et qui, lui, était immédiatement disponible... mais coûtait beaucoup plus cher. Quand on sait à quel point le coût du flacon est marginal dans le prix du parfum, et combien représente un gain d'un an

dans un lancement, le choix du client n'était pas cornélien... et les résultats de SGD sont montés en flèche, en faisant, cinq ans après avoir été au bord de la faillite, une des activités les plus rentables de Saint-Gobain grâce à cette implantation dans le marché du luxe. Notons enfin que l'usine de Mers-les-Bains exportait 90 % de sa production : le luxe s'exporte très bien.

Int. : *Dans quels domaines, une stratégie de luxe, dont vous dites qu'elle s'inscrit dans une démarche de développement durable, peut-elle s'appliquer ?*

V. B. : Dans tous les domaines, mais pas pour toutes les sociétés ! En ce qui concerne la France, c'est bien évidemment dans tout ce qui est agroalimentaire que l'application luxe + développement durable est la plus évidente. Elle est même déjà en cours depuis des années dans le vin, et la Champagne est très impliquée dans le développement durable.

Int. : *Quand j'emmène des étrangers visiter le salon de l'Agriculture, ils n'y voient que des producteurs fiers de ce qu'ils présentent.*

V. B. : Et ils ont bien raison ! Ils sont notre première source de valeur. Dans le monde, on attend de la France qu'elle fasse du luxe, de l'agriculture sophistiquée ou du tourisme... on ne l'attend pas vraiment sur le reste. De plus, quasiment tous les emplois du luxe sont valorisants. Pour une couturière française, travailler dans un atelier Vuitton, c'est quand même plus valorisant que pour une ouvrière chinoise de travailler chez Foxconn !

Int. : *Quelle peut être une stratégie de luxe dans un secteur comme l'automobile ?*

V. B. : Simple à définir – qualité, image, technologie, production locale, recherche de la valeur ajoutée et non du moindre prix – mais dure à exécuter. La stratégie du luxe est extrêmement efficace dans l'automobile, et le sujet est traité en détail dans *Luxe Oblige*¹, auquel je vous renvoie si vous êtes intéressé. BMW est un exemple parfait d'application de la stratégie du luxe à une marque à fort volume de vente, contrairement à Ferrari ou Rolls-Royce. La preuve de la maîtrise de BMW de la stratégie du luxe, c'est qu'ils l'ont appliqué avec un grand succès à une autre marque qu'ils ont rachetée, la Mini. Un énorme succès et un parangon de stratégie du luxe en automobile. La France, hélas, si forte en stratégie du luxe, ne l'appliquant plus depuis longtemps dans ce secteur, s'est vue contrainte de s'engager dans une stratégie de baisse des coûts. Il y a une autre cause à l'écart franco-allemand dans ce cas : le luxe commence par le produit, et tous les dirigeants du luxe doivent le vivre intimement (la famille Hermès, Alain Ducasse, etc.). Les dirigeants des grandes marques allemandes sont des hommes du métier, comme l'étaient André Citroën ou Louis Renault... mais bien peu de leurs successeurs le sont.

Le meilleur des deux mondes

Int. : *Vous me semblez dans une situation que les philosophes qualifient d'aporie, c'est-à-dire de vouloir concilier des choses incompatibles entre elles. Vous êtes un ingénieur rationaliste et vous pensez qu'il existe une stratégie du luxe et que cela doit pouvoir s'exprimer par des mots. Or, vous êtes confronté à la nécessité d'attraper avec des pinces géométriques un objet fuyant, incertain, qui change sans cesse d'aspect : le rêve. Tout cela est totalement incompatible avec la rationalité qui pousse à la démocratie et à la consommation de masse. Et pourtant, en France, nous sommes des virtuoses des deux ! C'est probablement pour cela que nous sommes la capitale mondiale du luxe car nous avons d'une part les valeurs de la modernité héritées des Lumières et, d'autre part, le goût des vins de terroir.*

Alors, pour paraphraser un entraîneur de tennis américain disant que, pour faire un n°1 mondial, il faut lui faire travailler ses atouts et non ses points faibles afin qu'il devienne

¹ Vincent Bastien et Jean-Noël Kapferer, *Luxe Oblige*, (Eyrolles, 2008).

irrésistible pour ses adversaires, je dirais qu'il nous faut tirer profit de ce talent singulier qu'est le luxe français, ce à quoi pourrait parvenir ParisTech si ses douze composantes arrivaient enfin à s'entendre pour monter des enseignements sur le luxe...

V. B. : Il s'agit peut-être d'une aporie si l'on reste dans la théorie, mais elle se résout vite quand on entre dans le concret. Le luxe est de fait pragmatique. Certes, par ma formation, je suis un matheux, donc rationnel, mais je comprends les artistes. La raison est un outil tout à fait applicable *ex-post* aux intuitions, et c'est la clé de la réussite dans le luxe. Il faut certes commencer par la création, mais sans logique managériale on ne va pas bien loin économiquement (cf. l'échec de Christian Lacroix), ou on reste dans le domaine de l'Art.

Je partage votre analyse sur ParisTech. La force de Stanford, ce sont ses deux campus : l'une des meilleures *Business School* du monde sur l'un, l'une des meilleures *Science School*, sur l'autre, les deux mondes se rencontrant à la cafétéria. Le projet de ParisTech va en ce sens mais ne pourra se concrétiser que si Polytechnique et HEC créent un lieu de vie commun sur le plateau de Saclay. Étant un ancien de l'X et de HEC, je suis comme vous le savez un très chaud partisan de ce rapprochement, en conviant même des élèves de l'X à mes cours de HEC. Mais le syndrome du village gaulois menace fortement ce projet.

Int. : *Vous avez principalement développé l'exemple de Vuitton en passant de façon rapide sur les actions collectives dans le domaine du luxe. Or il me semble qu'il aurait pu y avoir des stratégies gagnant/gagnant dans des domaines où il aurait fallu que les gens acceptent de s'entendre pour monter des actions communes. Je prendrais l'exemple des porcelaines de Limoges dont les entreprises avaient une tradition séculaire de qualité et qui, pour la plupart, ont disparu après avoir toutes refusé l'idée même d'une association.*

V. B. : Vous avez parfaitement raison ; on pourrait aussi prendre l'exemple de l'armagnac.

Il n'est que de voir le succès du cognac, qui est la marque collective d'un produit défini de façon rigoureuse, face à l'échec économique de l'armagnac, pur produit du village gaulois. Dans ce domaine du luxe français, je crois beaucoup aux marques collectives : le champagne en est un exemple parfait. Si le petit viticulteur champenois peut vendre son vin, c'est parce qu'il est porté par une marque collective puissante, elle-même portée par des leaders.

Int. : *D'où aussi l'échec de la marque France dont le succès ne peut s'envisager que si elle est portée par les entreprises.*

V. B. : Exact, mais, via le luxe, nous avons une réelle opportunité ; regardez ce que fait le Comité Colbert. Si, par contre, la France continue à jouer au village gaulois, l'avenir est sombre, comme celui de ParisTech. Il est trop tard pour les réussites individuelles. Nous pourrions avoir quelques succès isolés : nous avons beaucoup de médailles Fields mais la recherche dans son ensemble est asséchée.

Le groupe de luxe, la crise et le manager

Int. : *À la suite des multiples fusions-acquisitions, en particulier dans le secteur du parfum, on a l'impression que l'on n'est plus du tout dans le luxe. Comment peut-on gérer de tels groupes qu'on dit de luxe ?*

V. B. : Je ne crois absolument pas au concept de groupe de luxe. En revanche, je crois aux concepts de stratégie de luxe et de marque de luxe. Dans chaque groupe de luxe, on trouve une marque de luxe qui domine l'ensemble du système. Le résultat net de Louis Vuitton est supérieur à celui de LVMH. Et chez Louis Vuitton, ce sont les bagages et la maroquinerie qui font tout le résultat. Chez Richemont, avec Cartier ou PPR (ex Pinault-Printemps-Redoute), avec Gucci, il en est de même. Le groupe de luxe est à mon sens un concept purement financier.

Int. : *Comment le manager, qui parle la langue opérationnelle pauvre qui est celle de la gestion, parvient-il à communiquer avec ces artistes que sont les artisans du luxe et à exercer son pouvoir ?*

V. B. : Par le contact humain et via un dialogue incessant entre managers et artisans. Le patron d'une maison de luxe est constamment dans les ateliers et dans les magasins, et pas dans les soirées mondaines, pour parler aux gens et leur expliquer la stratégie de la maison. C'est cela qu'il faut partager avec eux, et il faut constamment échanger pour créer le collectif. C'est pour cela que ce sont des sociétés de taille humaine qui réussissent dans le luxe. En cela également, la notion de groupe de luxe est un non-sens. Cela dit, et pour répondre à votre question, les managers qui réussissent dans le luxe sont forcément des gens cultivés, parce qu'il faut non seulement savoir gérer mais aussi comprendre tout l'arrière-plan artistique. Très souvent, échanger sur un tableau ou un morceau de musique est la meilleure piste pour trouver une réponse commune entre managers et artistes à une question qui se pose.

Int. : *Le principal problème du manager n'est-il pas de faire travailler ensemble les ego surdimensionnés de ces gens qui sont tous les meilleurs dans leur domaine ?*

V. B. : Le luxe est l'un des seuls métiers où vous ayez à manager des gens objectivement meilleurs que vous, qui sont payés plus que vous, et où il faut éviter de dire en public que vous êtes le patron ! Le patron est forcément en retrait et, si vous ne l'admettez pas, vous ne pourrez pas gérer ces talents. Ce qu'ils attendent de vous est que vous soyez capable de comprendre en quoi ce qu'ils font est génial, ce que leur ego surdimensionné les empêche souvent de comprendre et que quelqu'un de plus humble voit mieux... s'il a l'œil. Cependant ils attendent aussi de vous, paradoxalement, une réassurance car ce sont de grands angoissés.

Int. : *Vous dites que la crise profite au luxe. Pouvez-vous nous expliquer en quoi ?*

V. B. : Le marché du luxe est chaotique : il surréagit aux à-coups. Il croît plus rapidement que le reste de l'économie, mais il chute aussi plus vite et plus fort. La première cause est que lorsque la crise survient, l'achat peut être reporté et le rêve peut attendre. La deuxième cause est l'effet d'appauvrissement, particulièrement quand les Bourses chutent. Enfin, et surtout, les acheteurs potentiels ne veulent pas choquer les gens qui souffrent autour d'eux.

En revanche, le luxe va rebondir plus vite que le reste de l'économie. L'inquiétude passée, l'acheteur de luxe va vouloir se rassurer et montrer aux autres que tout va bien. De voir les gens revenir dans les boutiques est le meilleur signe que les choses s'arrangent. Et le plus étonnant est que le client se récompense d'avoir reporté son achat en effectuant alors un achat plus onéreux !

Int. : *Les avantages liés à la marque France sont cependant en train de se perdre face aux concurrents italiens ou autres...*

V. B. : C'est le résultat d'une certaine passivité, d'un manque de collectif chez certains acteurs du luxe. Mais ceux qui ont su garder cet esprit, comme dans le secteur des vins de Champagne, n'ont pas ce souci. Dans le secteur de la mode, Paris n'est effectivement plus en tête et Milan ou New York sont désormais plus puissants : nous sommes toujours le pays du luxe mais nous ne sommes plus celui de la mode. Cependant, le fait que nous ne soyons pas ridicules dans ce secteur, permet à notre luxe de rester moderne, de ne pas être *out dated*. Il est en tout cas urgent de prendre en main sérieusement et au plus haut niveau la gestion de la marque France, comme le ferait toute entreprise industrielle digne de ce nom. Sur ce sujet, le mémoire de fin d'étude de deux élèves du corps des Mines (Pierre-Louis Dubourdeau et Maxime Leclère) arrive à point nommé, à condition qu'il soit suivi d'une mise en œuvre pratique.

Int. : *N'existe-t-il pas une contradiction profonde, en France, envers le luxe que nous savons parfaitement faire mais qui est profondément antidémocratique et heurte ainsi nos valeurs profondes ?*

V. B. : Nous sommes là davantage dans la schizophrénie que dans l'aporie : c'est très bien de faire du luxe mais ça n'est pas bien d'en acheter ! C'est un vrai problème culturel. Mais il reste qu'à l'étranger, la France demeure ce lieu de raffinement et de culture. Et c'est très heureux pour les maisons de luxe qui vivent à 90 % d'une clientèle étrangère.

Présentation de l'orateur :

Vincent Bastien : ancien élève de l'X, du MBA HEC et de la Stanford Business School, il a été président-directeur général de Saint-Gobain Desjonquères, directeur général de Louis Vuitton Malletier et président-directeur général de Yves Saint-Laurent Parfums ; il enseigne la stratégie du luxe à HEC, et est le coauteur de *Luxe Oblige* (Eyrolles, 2008) et de *The Luxury Strategy* (Kogan Page, 2009).

Diffusion février 2011