

■ LES AMIS DE ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

**Soirée-Débat  
"Les Invités"**

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

Air Liquide\*  
Andersen Consulting  
ANRT  
AtoFina  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Cogema  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
CRG de l'École polytechnique  
Danone  
Deloitte & Touche  
DiGITIP  
École des mines de Paris  
EDF & GDF  
Entreprise et Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
Hermès  
IBM  
IDRH  
IdVectoR\*  
Lafarge  
Lagardère  
Mathématiques Appliquées  
Mercer Management Consulting  
PSA Peugeot Citroën  
Renault  
Saint-Gobain  
SNCF  
Socomine\*  
Thomson CSF  
TotalFina Elf  
Usinor

\*Uniquement pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
(liste au 1<sup>er</sup> décembre 2000)

**LE LUXE, DOMAINE DU REVE**

par

**Olivier BOMSEL**  
Directeur adjoint du CERNA  
École des mines de Paris

**Alain BUCAILLE**  
Directeur Général  
d'Hermès International

**Didier GRUMBACH**  
Président-Directeur Général de Thierry Mugler

*débat animé par*

**Michel BERRY**  
École de Paris du management

Lundi 23 mars 1998  
au ministère de l'Éducation nationale,  
de l'Enseignement supérieur et de la Recherche  
Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

**Bref aperçu de la réunion**

L'industrie du luxe se fonde sur les représentations - associées à un objet ou au nom de sa marque - qui augmentent le "consentement à payer" du client. Le luxe permet à l'individu de s'épanouir dans la richesse des sensations qu'elle lui procure ; il n'a de prix ni pour le fabricant qui cherche à atteindre la perfection, ni pour le client qu'elle fascine. Mais il doit relever le défi qu'entraîne l'avènement du prêt-à-porter : la gestion de la rareté à travers le contrôle de la distribution.

*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.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris  
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : [ecopar@paris.ensmp.fr](mailto:ecopar@paris.ensmp.fr) - <http://www.ecole.org>

## EXPOSÉ d'Olivier BOMSEL

En 1994, le comité Colbert - qui rassemble plus de soixante-dix marques de luxe françaises - et le ministère de l'Industrie ont souhaité évaluer le poids du secteur du luxe dans l'économie française. Le CERNA, centre d'économie industrielle de l'École des mines, a été choisi pour évaluer ce poids. Les références de ce laboratoire portaient à cette époque essentiellement sur les images traditionnelles de l'industrie, c'est-à-dire les mines, la sidérurgie, la chimie, l'automobile, le textile ; s'il a été choisi, c'est qu'il proposait une approche d'économie industrielle, fondée non pas sur les marchés ou sur le marketing, mais sur l'analyse de la spécificité des entreprises.

Notre approche a consisté à refuser une définition a priori de ce secteur, du type "le luxe, c'est ce qui est beau, chic, cher" ; nous avons voulu au contraire pouvoir repérer cette industrie à partir de concepts économiques, et en particulier de la notion de concurrence.

### Une définition fondée sur la notion de concurrence

En effet, une industrie se compose d'entreprises qui, en raison des formes particulières de concurrence qui s'exercent entre elles, font des raisonnements analogues pour parvenir à survivre, c'est-à-dire à gagner de l'argent.

Par exemple, les industries qui produisent des métaux sont en concurrence essentiellement par les coûts : il y a très peu de différence entre un lingot de cuivre et un lingot de cuivre. Pour gagner de l'argent, ces entreprises doivent trouver des gisements et des procédés de traitement qui leur permettent de produire les métaux au plus faible coût possible ; elles obtiennent ainsi des rentes, qu'on appellera des rentes différentielles, et qu'elles réinvestissent dans le maintien de leur compétitivité.

C'est la même chose pour le luxe, sauf qu'on ne sait pas très bien sur quoi porte dans ce cas la concurrence. Mais cela n'interdit pas d'utiliser cette notion de concurrence pour définir les frontières de cette industrie.

C'est ainsi que nous avons demandé aux représentants des soixante-dix marques du comité Colbert de nous donner les noms des marques qu'ils considéraient comme leurs concurrentes ; puis nous avons recommencé avec les noms ainsi obtenus. Au bout de la quatrième interrogation, nous avons retrouvé les mêmes noms, et moyennant quelques exclusions, dans le détail desquelles je ne peux pas entrer, nous avons défini un ensemble qui peut être considéré comme constituant l'industrie du luxe.

Cet ensemble comprend quatre cents marques, deux cent cinquante marques françaises, cent cinquante marques étrangères pour un total de cent cinq milliards de chiffre d'affaires (dont près de 60 % à l'exportation), soixante-cinq mille emplois directs, cent vingt-cinq mille emplois indirects. On voit qu'il s'agit d'une industrie tout à fait considérable, qui crée autant d'emplois, par exemple, que toute l'industrie aéronautique.

### Un objet, un service, et du rêve

Nous avons ensuite rencontré les dirigeants de ces entreprises et leur avons posé deux questions :

- 1) Comment êtes-vous devenu riche ?
- 2) Est-ce que vous allez le rester ?

Les réponses ont été assez inattendues. Des professionnels très compétents nous ont dit, le plus sérieusement du monde : "*Je vends du rêve*". C'est un peu déconcertant pour des chercheurs

- qui ont parfois la réputation d'être un peu déconnectés des réalités - d'obtenir ce genre de réponse de la part d'industriels.

Nous avons alors cherché à savoir combien se vendait le rêve, comment on le vendait, en fonction de quelle rationalité.

Ce qui ressort de cette enquête, c'est que le produit de luxe combine deux dimensions, une dimension objective, celle de l'objet qui est vendu (le carnet, le sac, la robe...), celle du service (le magasin dans lequel la marque est vendue, le sourire de la vendeuse, etc.), et une autre dimension, subjective : le fameux rêve, l'image, la représentation. Le consommateur achète donc à la fois un objet, un service et une image.

### **Les jansénistes l'avaient déjà dit**

Dans le prix d'un bifteck, il y a aussi un produit, un service et une image ; mais jamais votre boucher ne vous dira que s'il est devenu riche c'est qu'il vend du rêve. Dans le luxe, l'image associée à l'objet compte beaucoup plus que l'objet lui-même. Le nom de la marque possède en lui-même un effet magique, comme le suggérait déjà, au XVII<sup>ème</sup> siècle, *La Logique de Port-Royal* (d'Antoine Arnauld et Pierre Nicole), l'un des textes fondateurs de la pensée classique : *“Signifier, dans un son prononcé ou écrit, n'est autre chose qu'exciter une idée liée à ce son dans notre esprit en frappant nos oreilles et nos yeux. Or il arrive souvent qu'un mot, outre l'idée principale que l'on regarde comme la signification propre de ce mot, excite plusieurs autres idées, qu'on peut appeler accessoires, auxquelles on ne prend pas garde, quoique l'esprit en reçoive l'impression”*.

Ce processus me paraît fondamental : il y a des noms qui engendrent, de manière “accessoire”, des représentations désirables par le consommateur. La marque est ce qui associe, dans le statut de marchandise, un objet et des représentations.

### **Gérer sa rente**

Il existe donc une rente, c'est-à-dire un profit indépendant du coût de fabrication, dès lors que le consommateur consent à payer, pour des représentations, un prix bien supérieur au coût de l'objet, de sa distribution et de la communication de la marque.

L'ordre de grandeur de cette “rente de représentation”, ou “rente de marque”, est variable : son montant est à peu près de trois à vingt fois le prix de revient de l'objet commercialisé. Il faut noter au passage que cela peut paraître très élevé, mais c'est objectivement beaucoup moins que la rente d'auteur d'un logiciel ou d'un médicament.

L'effort des entreprises du luxe consiste donc à créer, à accroître, et à pérenniser les rentes de la ou des marques qu'elles détiennent.

#### *L'exigence de qualité*

Cela dit, cette rente est d'une gestion délicate. Une rente de marque élevée suppose tout d'abord un produit irréprochable : chaque défaut de l'objet risque de compromettre immédiatement toutes les représentations qui lui sont associées.

#### *Pas de camembert chez Chanel*

Plus généralement, une marque ne peut pas s'associer à n'importe quel objet, sous peine de menacer l'ensemble de ses représentations. Si Chanel griffait des camemberts, il est clair que la

vente du N°5 et de tous les autres parfums de la gamme serait compromise. Chaque nouveau produit présente un risque pour la gamme toute entière.

### *Lutter contre les contrefaçons*

La contrefaçon est un vol de la marque et de la rente de marque. On comprend que les entreprises s'en défendent. Néanmoins, les campagnes de lutte contre la contrefaçon qui ont été menées en 1994-1995 ont pris pour fer de lance des marques très fortes comme Chanel et Lacoste, marques qui pourtant n'avaient pas hésité soit à concéder des licences, soit à délocaliser des fabrications pour maximiser leurs rentes.

Or les licences et les délocalisations sont en elles-mêmes un facteur de contrefaçon : quand vous produisez des chemises ou des T-shirts pour une marque qui a un coefficient multiplicateur de dix, il est extrêmement tentant d'en soustraire une partie et de la commercialiser directement. Il me semble donc que l'État, ne serait-ce que pour organiser de façon cohérente la lutte contre les contrefaçons, devrait demander en contrepartie aux entreprises de renoncer à ce type de délocalisations.

### *Contrôler sa distribution*

Cela dit, il existe d'autres façons de détourner les représentations d'un objet. Quand on place un crayon Dior dans un rayon de cosmétique de supermarché, par exemple, la rente de Dior a de bonnes chances d'être détournée au profit du supermarché. D'une part celui-ci en perçoit une partie, et à terme la rente du produit lui-même peut être écornée. D'où la nécessité d'une distribution sélective, quand ce n'est pas exclusive, des produits à forte représentation : la clef du développement de grandes marques comme Vuitton ou Hermès, c'est le magasin.

### *Savoir gérer sa croissance*

Le mode d'exploitation compte également : se mondialiser rapidement, c'est augmenter les volumes, mais aussi peut-être affadir les représentations et prendre le risque d'être détourné par des distributeurs ; capitaliser sur quelques magasins, c'est beaucoup plus lent, mais peut-être aussi plus solide ; se financer par la bourse, c'est prendre le risque de mêler son image financière et son image produit ; ne se développer que par la concession de licences, comme l'ont fait beaucoup de couturiers, c'est aussi perdre le contrôle de la fabrication, voire de la conception, et dans de nombreux cas, de la qualité des produits - donc, à terme, perdre du capital de marque.

## **Le luxe échappe à la logique du moins-disant**

En conclusion, il me semble qu'on est en droit de considérer le luxe comme une véritable industrie, mais une industrie particulière, qui présente l'intérêt de faire la démonstration qu'il existe dans les pays développés une forme de concurrence entre biens de consommation qui porte non pas sur les prix, mais sur les marques, c'est-à-dire sur une combinaison originale entre un objet de qualité et une image. Cette forme de concurrence permet d'échapper à la logique du moins-disant, et c'est en quoi elle est et reste un atout considérable pour la France, tant que celle-ci conservera son potentiel de représentations, qui est remarquable.

## **EXPOSÉ de Didier GRUMBACH**

Je voudrais, pour ma part, apporter un éclairage plus historique à cette question de l'industrie du luxe, pour essayer en particulier de rendre sensible la différence entre les marques de luxe et les marques de mode.

### **La mode est éphémère, le luxe traverse les époques**

La première différence entre marques de luxe et marques de mode, c'est que les premières durent, et même deviennent de plus en plus légitimes au fil du temps, alors que les secondes ne survivent généralement pas au-delà de vingt ans : les marques de mode passent, et à la limite, d'autant plus vite qu'elles manifestent du talent. Pour qu'elles deviennent des marques de luxe, il faudrait précisément qu'elles puissent "s'établir", mais cela me paraît beaucoup plus difficile qu'autrefois.

### **La griffe : un concept récent**

Les marques de mode datent de la deuxième partie du XIX<sup>ème</sup> siècle ; jusqu'alors, il n'y avait que des bons faiseurs, plus ou moins connus, mais pas véritablement de créateurs, et donc pas de marques à proprement parler : seuls les artistes signaient leurs œuvres. Thierry Hermès, qui a ouvert sa maison en 1837, fabriquait seulement des harnais de chevaux, qu'il ne griffait évidemment pas. Charles Frédéric Worth, "couturier", qui ouvre sa maison rue de la Paix en 1857, est le premier à oser griffer ses modèles.

### **Luxe et diversification**

Un changement considérable s'est produit avec l'ouverture de la maison de Poiret ; c'est lui qui a inventé la notion de diversification, en se lançant par exemple dans les parfums ou dans la décoration.

Pendant ce temps, Hermès opérait une très lente diversification, passant du harnais à la selle de cheval, puis au piqué sellier, puis, dans les années 1920 seulement, au carré de soie, et enfin, dans les années 1950, à la couture et au prêt-à-porter.

Ceci met en évidence une très grande différence entre marques de luxe et marques de mode : le territoire des marques de luxe est déterminé par le produit de référence, et ne peut évoluer que très lentement, faute de quoi la marque n'est plus crédible. La diversification est beaucoup plus facile pour les marques de mode, dont le produit de référence est la robe, autour de laquelle gravitent de nombreux accessoires ; la contrepartie, comme je l'ai déjà dit, est que les marques de mode ne peuvent pas durer très longtemps.

### **Le marché de la couture : une peau de chagrin**

Il faut aussi prendre conscience de la profonde transformation qu'a subie le marché de la couture : il s'agissait autrefois d'un marché énorme, d'une véritable industrie, avec trois cent mille ouvrières de couture en 1930, qui sont passées à seulement vingt mille en 1945-1946, et vingt mille clientes de couture en 1946, qui se réduisent à quelques dizaines aujourd'hui : le prêt-à-porter est passé par là, et il est évident que la création de mode se fait aujourd'hui en prêt-à-porter beaucoup plus qu'en couture.

## **Les contrats de licence : la fin du luxe ?**

Prenant conscience du caractère irréversible de cette évolution, et considérant que la couture ne pourrait pas survivre dans ces conditions, c'est Christian Dior qui a été le premier à lancer le système des contrats de licence : il a déclenché un véritable scandale en posant son nom sur des cravates ou sur des bas qu'il ne produisait pas, et même qu'il ne créait pas. Non seulement les clients, mais aussi les autres couturiers ont été extrêmement choqués : ces derniers continuaient à se considérer avant tout comme de bons faiseurs.

Ce système s'est pourtant généralisé parce qu'il y avait à cette époque très peu de créateurs, très peu de couturiers, et énormément d'industriels : il était tentant pour les couturiers de concéder leurs marques, et de se dispenser ainsi d'assurer eux-mêmes l'industrialisation de leurs produits.

Mais s'agit-il encore de luxe dans un tel système ? Je ne le crois pas. On ne peut parler de luxe que lorsqu'une maison assure la création, la production et la diffusion de ses modèles. Aujourd'hui, de nombreuses marques prestigieuses n'assurent - et encore, pas toujours - que la création.

## **Trouver de nouveaux compromis ?**

Est-il possible, dans ces conditions, d'inventer de nouvelles solutions qui permettent à la couture de vivre tout en préservant un luxe véritable ?

Une entreprise comme Thierry Mugler me semble avoir trouvé un compromis : nous défilons en haute couture, puisque nous participons à cette institution majeure pour nous qu'est le calendrier de la couture ; et nous fabriquons du prêt-à-porter de façon industrielle, en assurant, comme une entreprise de luxe se doit de faire, à la fois la création, la production et la distribution de nos modèles. D'ailleurs les défilés de mode s'orientent actuellement vers des présentations composites, comme c'était le cas à l'origine : à la fois confection et couture.

Des entreprises comme Vuitton, Mont-Blanc ou Chanel ont également réussi à associer savoir-faire artisanaux et savoir-faire industriels, en trouvant des compromis entre ce qu'il est préférable de faire à la main, et ce qu'il vaut mieux industrialiser.

Cela dit, je pense qu'on ne verra plus apparaître de nouvelles marques de luxe comme Hermès. Les marques transversales ont des avantages considérables sur les marques de luxe : d'une part, ces dernières ont besoin de dizaines d'années avant de s'établir, alors que la mode évolue très vite ; d'autre part, il est très difficile aux marques "monoproduits" de lutter contre les marques transversales, qui permettent des économies à tout point de vue.

## **EXPOSÉ d'Alain BUCAILLE**

Je vais revenir sur la notion de rêve.

Toute définition trop générale du luxe se heurte à des difficultés considérables : comme chacun le sait, la beauté est subjective. Mais derrière cette notion de beauté se cache en fait une réalité beaucoup plus objective, beaucoup plus profonde, qui est celle de nos sens et du plaisir qu'ils éprouvent.

## **Luxe et plaisir des sens**

Feuerbach, il y a plus d'un siècle, écrivait ceci : *“Si vous voulez améliorer les hommes, rendez-les heureux ; mais si vous voulez les rendre heureux, allez aux sources de tous les bonheurs, de toutes les joies, aux sens”*.

Le plaisir des sens naît entre autres du contact avec les matières nobles, qui sont souvent les matières même des produits de luxe ; le cuir, le cachemire, la soie, le lin, l'argent, le cristal, l'or, les bois précieux, les alcools fins, les parfums, et bien d'autres, sont tous des produits que nos sens apprécient, reconnaissent, quand bien même nos discours ne parviennent jamais à circonscrire totalement les émotions qu'ils provoquent.

## **Une fascinante perfection**

Au choix de ces matières qui “parlent” aux sens, les entreprises comme les nôtres joignent un souci permanent de la perfection et de la qualité, qui s'exerce à la fois sur la conception, sur les matériaux et sur le savoir-faire. Le vrai luxe, c'est l'obsession de cette perfection, à quelque niveau de coût qu'elle se situe.

Même si a priori on ne s'intéresse pas à tel ou tel objet, le fait qu'il soit parfait ne peut laisser indifférent. Face à la perfection, on a le sentiment de toucher à l'essence des choses, on entre en résonance avec l'objet, on partage avec lui une forme d'intimité : la perfection nous fascine. Il y a là quelque chose d'assez mystérieux, dont il est difficile de parler, comme il est difficile de définir le “charme” particulier d'une personne.

## **Vivre plus intensément**

Lors d'une réunion du comité Colbert, un professeur nous a expliqué que la perception était le résultat d'une évolution de plusieurs milliers d'années, grâce à laquelle chaque espèce vivante avait assuré sa survie. En ce qui concerne l'homme, la perception a deux vocations supplémentaires : la construction de la connaissance, d'une part ; la “jouissance de la réalité improbable”, d'autre part.

Ce professeur voulait dire par là que si la perception nous sert à appréhender la réalité, il est également possible d'inventer une réalité pour exploiter les particularités de la perception. Celui qui, un jour, a inventé le Champagne, a créé une réalité nouvelle pour la perception ; cette étincelle initiale, il faut la prolonger et la réinventer sans cesse lorsque vous faites partie d'une maison de luxe. Il ne s'agit pas d'une rente de situation, mais d'une route à tracer.

Le luxe, c'est au plus haut point un art de vivre, mais pas seulement au sens d'un raffinement dans la beauté ou dans la délicatesse : un art d'être au monde en tant qu'être vivant. Les efforts des maisons de luxe tendent non pas à créer des rêves uniformes, stéréotypés, homogénéisants, mais au contraire à mener un combat en faveur de la singularité de chaque être humain, appelé à ressentir sa propre réalité des choses, selon l'éducation qu'il a donnée à ses goûts, et à tisser son propre univers de sensations.

## **Écouter le bruit de la soie**

Bien entendu, une entreprise de luxe a besoin, pour perdurer, de gagner de l'argent, de jouir de ce que O. Bomsel appelle une “rente de marque”, de s'assurer des positions, comme toutes les autres entreprises. Mais je voulais attirer votre attention sur cette préoccupation, qui est au centre de

notre effort, de chercher constamment de nouvelles combinaisons de l'oreille et du goût, du parfum et de la vision, du toucher et de la musique : je vous surprendrai peut-être en vous disant que chez nous, on écoute le bruit de la soie...

## DÉBAT

### Les maisons confrontées à la Bourse

**Un intervenant** : *Vous avez souvent employé le terme de maison plutôt que celui d'entreprise ; mais peut-on encore parler de maison, c'est-à-dire de quelque chose de familial, d'une lignée, lorsqu'on va chercher des capitaux en Bourse ?*

**Didier Grumbach** : Si j'ai parlé de maison, c'est que, comme je l'ai dit, une marque de luxe doit s'établir, fonder quelque chose qui va durer ; ensuite, même si la mode change, quelque chose reste, un style, un service, un répertoire. Il existe par exemple un répertoire Chanel qui est maintenant repris par Karl Lagerfeld ; s'il n'y avait pas cette maison Chanel qui crée, qui produit, qui distribue, il n'y aurait plus qu'une marque qui vivrait de ses licences et qui progressivement s'affaiblirait jusqu'à disparaître.

Le recours à la Bourse ne pose pas de problème en lui-même : M. Arnaud a racheté Dior et Givenchy, de même que Boussac ou Prouvost ont repris des maisons de couture. À vrai dire les maisons de couture ou de création ont toujours fini leurs jours dans des groupes industriels plus importants. C'est LVMH qui a permis à Dior de racheter ses licences, d'industrialiser sa maison et de reprendre une activité de luxe. Les maisons peuvent donc tout à fait se perpétuer au sein de groupes financiers, et heureusement.

### S'habiller comme un prince

**Int.** : *Je voudrais vous proposer une lecture un peu plus froide et cynique que celle à laquelle A. Bucaille vient de se livrer. Je me demande si le luxe, outre qu'il charme les sens, ne fait pas aussi rêver d'être semblable à ces rois ou à ces aristocrates qui par le passé étaient les seuls acheteurs de ce type d'objets, qui seuls pouvaient s'offrir par exemple ces robes que les cousettes se donnaient tant de mal à réaliser, en faisant de leurs petits doigts habiles des coutures impossibles à réaliser avec une machine ; rien que de savoir qu'on porte ça, on se sent princier ! Que pensez-vous de cette analyse "politique" ?*

**Olivier Bomsel** : Je ne partage pas votre interprétation. Sans doute s'appliquait-elle davantage à une époque où les représentations sociales étaient différentes, et où l'on observait tout un système de *distinctions* – terme analysé magistralement par Bourdieu – et de comportements d'imitation de la classe supérieure par la classe occupant le rang immédiatement inférieur. Mais je crois que cette situation est révolue, et qu'aujourd'hui le luxe est populaire, d'une certaine manière : on s'offre un objet pour se faire plaisir, sans que cela mette en cause une représentation globale de la société.

### Le paramètre culturel

**Alain Bucaille** : Peut-être faut-il prendre en compte aussi le paramètre culturel. Certains d'entre nous, dans nos pays occidentaux, peuvent avoir ce type de représentation du luxe ; mais je suis convaincu qu'ailleurs, en Asie, par exemple, les représentations sont très différentes. Pour avoir



passé près de trois ans au Japon, je me permets de vous indiquer que dans la culture japonaise, qu'il s'agisse du Shintô ou du bouddhisme, une importance beaucoup plus grande que chez nous est accordée aux arts appliqués. Les Japonais verront beaucoup plus facilement que nous, derrière la perfection d'un objet, l'idée même - ou le rêve - de la perfection des choses.

**Int.** : *Personnellement, j'aurais aussi tendance à penser que pour nous le luxe est indissociablement lié à une image d'élitisme, de hiérarchie sociale. Mais je dois dire que lorsque je suis allé au Japon et que j'ai interrogé des Japonais sur la façon dont ils percevaient le luxe, l'un d'entre eux m'a fait une réponse très différente. Il m'a dit qu'au Japon, quand on achète un objet de luxe, c'est un peu comme quand on imagine un jardin dans un désert...*

### **Le luxe à la portée de toutes les bourses**

**D. G.** : Je pense, pour ma part, que le luxe est aujourd'hui beaucoup plus accessible qu'autrefois : en 1947, le prix moyen d'une robe de chez Christian Dior était de sept mille francs, en francs réactualisés ; à cette époque, il y avait à peu près vingt mille clientes qui pouvaient s'offrir des robes à ce prix. Il y en a infiniment plus aujourd'hui.

**A. B.** : En ce qui concerne Hermès, la moitié de notre chiffre d'affaires se fait avec des produits qui sont vendus moins de deux mille sept cents francs ; je ne sais pas qu'il s'agisse d'une somme astronomique. Les nombreux clients qui viennent acheter des cadeaux chez Hermès au mois de décembre ont-ils le sentiment d'accomplir un geste démocratique ou non ? Je crois surtout qu'ils font plaisir ou se font plaisir.

**Int.** [de chez Cartier] : *Il me semble qu'on peut véritablement parler de démocratisation. Le produit phare de Hermès est le carré de soie, qui se vend à peu près mille francs ; c'est donc un produit complètement accessible. C'est d'ailleurs bien là l'objectif du marketing de luxe : se prévaloir d'une image qui soit le plus "haut de gamme" possible, pour attirer la petite secrétaire ou la midinette et lui donner envie de s'acheter un carré à mille francs ou une montre Cartier dans les premiers prix, à cinq mille francs par exemple.*

### **La notion de "must"**

**O. B.** : Puisqu'il est question de Cartier, on peut rappeler que ce joaillier a joué un rôle très important dans ce qu'on peut appeler une démocratisation du luxe : c'est lui qui a inventé, au cours des années 1970, la notion de "must" : il s'agissait de décliner des produits de luxe destinés à la classe moyenne supérieure des pays industrialisés. Et cela a très bien fonctionné : les gens se reconnaissent à ces musts, ils se reconnaissent entre membres de la classe moyenne supérieure des pays industrialisés... On ne peut donc pas identifier le luxe à une catégorie sociale bien définie.

### **L'industrialisation du luxe**

**Int.** : *Je voudrais revenir sur ce qui a été dit de l'industrialisation du luxe. Ceux qui croient que l'objet de luxe est nécessairement un objet artisanal se trompent : l'industrialisation d'un objet est souvent un gage de qualité plus grande. D'ailleurs comment pourrait-on fabriquer, sans industrialisation, la quantité considérable d'objets de luxe qui sont vendus dans le monde ? (Louis Vuitton, pour ne citer que lui, totalise 3,5 millions d'actes de ventes par an). Il est certain que le luxe n'est plus depuis longtemps le domaine d'une élite ; l'industrialisation et la*

*mondialisation des quantités produites font que je ne comprends pas qu'on puisse encore développer une attitude négative à son égard.*

**O. B. :** Je trouve intéressant de signaler à ce sujet que lorsque nous avons demandé au membres du comité Colbert de nous donner les noms de leurs concurrents directs, la marque Lacoste a cité, entre autres, des marques comme Reebok ou Nike, dont on peut considérer qu'elles concernent des produits de masse ; or les chaussures de sport de ces marques, qui atteignent le prix de sept cents à huit cents francs, suscitent chez les adolescents des comportements de collectionneurs maniaques au même titre que les cravates Hermès chez certains cadres.

### **Jusqu'où s'étend le domaine du luxe ?**

**Int. :** *J'aimerais savoir si l'on peut appliquer le terme de luxe à des voitures. Les Ferrari et les Rolls Royce peuvent apparaître comme des objets de luxe ; mais qu'en est-il d'une BMW à cent cinquante mille francs ou d'une Safrane à trois cent cinquante mille francs ?*

**O. B. :** À mon avis, en ce qui concerne le luxe, les représentations sont très hétérogènes aux qualités objectives du produit. Prenez l'exemple des parfums : on vous montre une plage et des cocotiers, une jeune femme qui descend un avenue, que sais-je encore ; on est très éloigné du contenu objectif de l'objet.

Pour des objets très techniques comme les voitures ou comme les produits bruns, les chaînes haute-fidélité par exemple, c'est différent : le poids des performances techniques et des fonctions objectives du produit est tel qu'il est très difficile de construire une représentation qui en soit complètement déconnectée. Je crois néanmoins que, parmi les voitures, quelques produits comme la Rolls ou la Ferrari ont une image qui est relativement éloignée de l'idée même de voiture : une Ferrari c'est quelque chose de rouge avec un cheval ; ce n'est pas véritablement une voiture, et une Rolls ne l'est pas non plus. C'est peut-être pour cela que ce sont vraiment des produits de luxe.

### **Luxe et notoriété**

**Int. :** *Pensez-vous que luxe et notoriété soient nécessairement liés ? Ne peut-il exister des marques qui, quoique peu connues, produisent de véritables objets de luxe ?*

**A. B. :** Il est évident, encore une fois, que la notion de luxe est extrêmement subjective. Cela dit, il est certain que les entreprises que nous constituons ont la possibilité de mettre au service de la création des moyens largement supérieurs à ceux dont disposent de petites entreprises. Tout le monde ne peut pas miser trois, cinq ou dix millions de francs sur tel ou tel niveau de création. De plus, la création peut prendre du temps : certaines entreprises ne prennent que six mois pour concevoir un parfum, mais Hermès va prochainement mettre en vente un nouveau parfum masculin qui est en préparation depuis sept ans. Il faut avoir les moyens d'attendre !

### **Luxe et volume : des notions contradictoires ?**

**Int. :** *Est-ce qu'il n'y a pas tout de même une contradiction à parler de démocratisation du luxe ? Par ailleurs, une entreprise de luxe ne prend-elle pas des risques à se lancer dans une stratégie de volume alors que par définition la production de masse n'est pas son domaine ?*

**D. G. :** On a déjà signalé l'exemple d'entreprises comme Vuitton, qui se montrent tout à fait capables de produire des objets de luxe en masse ; j'ajouterai que la notion de luxe dépend sans

doute moins de celle de volume que de celle de distribution : ce qui est important, c'est que la distribution soit sélective, et pour cela, le fait qu'elle soit internationale est un atout : plus votre marché est mondial, plus vous pouvez faire du produit haut de gamme, alors que lorsque vous ne vous adressez qu'à un marché local, vous êtes obligé de proposer un produit banal. Plus la marque est internationale, plus le produit peut être spécifique, particulier... et cher : c'est la même chose. On peut donc, sur un marché mondial, vendre de grandes quantités tout en contrôlant sa distribution et sa qualité.

**Int.** : *Mais comment concilier la notion de volume et celle de rareté, qui me paraît essentielle quand on parle de luxe ?*

**D. G.** : Vous avez parfaitement raison. Il est évident qu'un produit qui est offert à tout le monde, que ce soit dans la mode ou dans tout autre domaine, n'est plus désirable. Sur ce point, chaque marque et chaque produit a son propre seuil de tolérance. Il faut donc organiser la rareté, à travers le contrôle très strict d'une distribution sélective ; je dirai même que plus une marque développe son bas de gamme, plus elle doit s'assurer d'une distribution sélective pour créer la rareté.

**A. B.** : Je vous répondrai, pour ma part, par une anecdote : la personne qui dessine nos vitrines au faubourg Saint-Honoré veille toujours à y faire figurer des objets qui ne seront pas mis en vente...

### **Luxeux, donc cher, ou l'inverse ?**

**Int.** : *À votre avis, est-ce qu'un objet est cher parce qu'il est luxueux, ou l'inverse ? Je voudrais citer à ce sujet une histoire drôle que j'ai entendue à Moscou : "Ta cravate est magnifique ; où l'as-tu achetée ? - Je l'ai achetée à New York, mille dollars. - Mais c'est idiot, tu pouvais la trouver à Milan à deux mille dollars !"*

**D. G.** : Je crois que le prix n'est pas un critère suffisant. Ce qui fait le luxe, c'est la rareté, la difficulté à se procurer un objet ; à partir du moment où la distribution est contrôlée et sélective, vous pouvez donner cette impression de luxe et de qualité ; le prix n'est pas une définition suffisante.

Présentation des orateurs :

Olivier Bomsel : Ingénieur, économiste, directeur-adjoint du CERNA (Centre d'Économie Industrielle de l'École des mines de Paris).  
Auteur de livres et articles sur les modes de naissance des firmes.

Alain Bucaille : Directeur Général, Hermès International.

Didier Grumbach : Doyen à l'Institut Français de la Mode, a été Directeur Général du groupe C. Mendes de 1963 à 1978, co-gérant de Saint Laurent Rive Gauche de 1963 à 1978 et Président de Thierry Mugler de 1978 à 1998. Il est l'auteur d'Histoires de la Mode, Le Seuil, 1993.

Diffusion Juin 1998