

La stratégie du luxe : un point fort pour la France / une stratégie d'entreprise pour le monde qui advient

Les aspects macro-économiques, financiers et sociétaux de la crise sont déjà amplement traités par ailleurs dans ce numéro de Réalité Industrielle. Nous allons, dans cet article, examiner le problème au niveau de l'entreprise – un niveau qui n'est pas assez sérieusement traité, en France, et qui est néanmoins capital. Il ne faut pas, en effet, cesser de créer de la richesse. Le retour à l'« état de nature »

n'est en aucun cas une solution : le progrès scientifique a beaucoup apporté à l'humanité et il doit se poursuivre. Pour ce faire, il faut prendre le problème « par le petit bout de la lorgnette » du management des sociétés, car ce point de vue microéconomique est fondamental : l'entreprise (qu'elle soit capitaliste, ou non) est, en effet, le lieu où la richesse se crée. Or, sans création de richesse, il n'y a plus de civilisation possible.

par Vincent BASTIEN*

De ce point de vue (celui de l'entreprise, donc), ma double expérience de manager et de professeur m'amène à proposer synthétiquement les réponses suivantes aux trois questions mentionnées ci-après :

Première question : Comment en sommes-nous arrivés là ?

Ma réponse : Nous en sommes arrivés là essentiellement parce que les concepts de gestion n'ont pas réellement

changé, depuis au moins un siècle (Taylor et l'avènement de la société industrielle), et parce que les méthodes pratiques de management, telles qu'on les enseigne partout dans le monde (notamment pour l'obtention d'un MBA), sont les mêmes depuis cinquante ans (Philip Kotler, le *marketing*, la société de consommation). Or, aujourd'hui, il nous faut construire rapidement une alternative au couple société industrielle/société de

* X67 / Professeur affilié à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales (HEC).

consommation et, pour ce faire, il nous faut disposer des outils de gestion adaptés.

Deuxième question : Quel sera le monde de l'entreprise, après la crise ?

Réponse : La gestion des entreprises dans l'ère de l'après-crise sera profondément différente de celle que nous connaissions avant la crise, tant sur le plan humain qu'en ce qui concerne une prise en compte explicite de tous les aspects du développement durable.

Troisième question : Que devons-nous faire pour échapper aux effets les plus pervers de la crise et de ses conséquences actuelles, et pour créer les conditions d'un développement à moyen et long terme, dont l'Europe profiterait et serait un acteur à part entière ?

Réponse : C'est à partir de la « stratégie du luxe », une conception de la gestion de l'entreprise bien française qui s'est avérée très efficace tant dans son domaine d'origine (cf. Louis Vuitton) qu'en-dehors de ce domaine (Apple) et qui est au cœur de mon enseignement à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, qu'il est possible de développer une stratégie très originale, qui sera sans doute amenée à connaître un grand développement dans les années à venir.

Pour mieux appréhender cette stratégie, nous procéderons en cinq étapes successives :

- L'analyse de l'échec des années 60/70 ;
- L'explicitation de ce qu'est la stratégie du luxe et de ce que celle-ci implique ;
- La description de la spécificité française ;
- Le recensement des freins et des obstacles au développement durable ;
- La possibilité (et l'intérêt) de l'adaptation de la stratégie du luxe à tout ce qui relève du développement durable.

TIRER LA LEÇON DE L'ÉCHEC DES « ANNÉES 68 »

Tous les éléments d'une crise à venir – choc prévisible entre une croissance exponentielle de la population (et celle, sur-exponentielle, de la consommation) et les limites d'un monde terrestre fini – étaient bien identifiés, déjà à l'époque. Aujourd'hui – quarante ans après –, les courbes ne se sont toujours pas infléchies et le mur est devant nous : pourquoi rien de sérieux n'a-t-il été fait durant ces quatre décennies ? Principalement à cause de deux erreurs dogmatiques : le rejet de l'entreprise dite « capitaliste » et le mythe de la « croissance zéro ».

En ce qui concerne le rejet de l'entreprise capitaliste et du mode de vie occidental, ni les critiques visionnaires de la société de consommation d'un Jean Baudrillard, ni les brillantes analyses d'un Ivan Illich (contre-productivité du « mode hétéronome de production »)

n'ont enfanté la moindre méthode opérationnelle permettant de « construire un monde meilleur »...

Ce fut même, parfois, le contraire : quoi de plus désespérant que « le crime parfait » de Jean Baudrillard, ou encore que le film *Matrix*, directement inspiré de *Simulacres et simulation* ?

D'où la seule alternative, dans les années 1970 : le rejet brutal de la société de consommation, par la révolution ou par le retour à la terre – dans les deux cas, deux « solutions » consistant à jeter le bébé avec l'eau du bain.

— La réponse par la révolution (maoïste, castriste, ou autre : peu importe, pourvu qu'elle soit exotique...) fut un échec, comme toujours : la révolution tue ses enfants, ruine les pauvres et fait la fortune des profiteurs.

Appartenant à la génération qui avait dix-huit ans et était à Polytechnique durant ces années 68, j'ai vécu de près l'échec de ce mythe révolutionnaire – un échec humainement désastreux, car plusieurs de nos camarades (souvent parmi les meilleurs et les plus généreux d'entre nous) ont été détruits psychologiquement, alors que l'avenir leur souriait : ne recommençons pas cela !

— Le retour à la terre, quant à lui, aboutit à une impasse – celle des mouvements écologiques de l'époque (Plateau du Larzac, élevage en Ardèche...) : tout le progrès de l'humanité s'est fait à travers l'urbanisation, depuis l'antique cité de Mohenjo-Daro, dans la vallée de l'Indus...

Quant au concept de « croissance zéro », son inapplicabilité provenait non pas d'une erreur d'analyse globale (le Club de Rome avait bien identifié les problèmes généraux), mais d'une erreur de jugement quant à la réponse à y apporter. Prôner la « croissance zéro » était absurde, car cela est contraire à tout ce qui fonde le dynamisme humain depuis l'émergence de l'Homo Sapiens – aujourd'hui, on parle de croissance *autre*, de croissance *alternative* (cf. la Commission Stiglitz), ce qui a un vrai sens.

Cette erreur de jugement s'accompagnait de deux tares majeures : l'absence d'une stratégie microéconomique crédible – sans elle, impossible de gérer une entreprise, d'où la stagnation économique et donc la pauvreté assurée pour tous – et la tristesse de la solution proposée : une vie fruste, voire misérable, à la campagne. Face à une société de consommation faisant rêver par sa publicité, promettre pour tout horizon une société de privations et de misère, c'était courir à l'échec. Quant au « retour à la terre », c'était bien pour les cadres sup' parisiens de la pub, mais pas pour ceux qui savaient ce que cela veut dire que de vivre à la campagne : se lever, été comme hiver, à 5 h pour traire les vaches ou pour ramasser les patates sous le soleil brûlant de l'été...

Ces deux vices fondamentaux impliquaient l'échec de cette tentative. Vu sous l'angle « *marketing* », le problème provenait du fait que, *si l'écologie est une nécessité pour la société prise dans son ensemble, elle ne l'est généralement pas pour l'individu ; celui-ci ne fera pas spontanément l'effort (financier, ou autre) de vivre et consommer*

« *écobo* ». L'individu « lambda » est d'accord en théorie, mais pas au moment de passer à l'acte (comme lorsqu'il s'agit de perdre des kilos en trop ou de cesser de fumer...). Notons ici qu'il en va de même en matière d'« achetez français ». Il faut donc aborder le problème d'une manière totalement différente, si l'on veut éviter d'avoir recours à une stratégie de coercition ; cette manière différente est précisément l'objet de cet article. Le résultat a été le discrédit de cette option « *écobobo* ». Pire : sa marginalisation a laissé libre cours aux délires des années 1980 (les *Reaganomics*), au règne sans limite de l'argent : devenir *trader* ou banquier, de préférence à Londres ou à New York, ou star de cinéma ou du football – en fonction du milieu socioculturel – est désormais l'idéal de beaucoup de jeunes. Quelle tristesse, et quel gâchis ! L'avidité et l'égoïsme des puissances financières et de la société du spectacle ont remporté la première manche, contre le désintéressement et l'ouverture aux autres... mais (heureusement) le match n'est pas terminé !

Aujourd'hui, des concepts efficaces commencent à émerger – comme le microcrédit de Mohammed Yunus ou le travail sur la micropropriété d'Hernando De Soto (qu'il a exposé dans son ouvrage *The Mystery of Capital*). Dans ce concert, la France peut apporter une voix originale, en interprétant la partition qu'elle a elle-même créée : la stratégie du luxe...

LA STRATÉGIE DU LUXE

Il faut commencer par mettre fin à une confusion trop fréquente entre « industries du luxe » et « stratégie du luxe ».

Que sont les « industries du luxe » ?

« Si la délimitation économique du luxe est difficile à appréhender, la réglementation administrative autorise une certaine approche du secteur. En effet, ces professions font l'objet d'une stricte réglementation... Difficile à délimiter, le champ du luxe est plus vaste qu'il n'y paraît » (*Les enjeux et stratégies du secteur du luxe – Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi – DGE, 12 décembre 2008*).

En raison de son flou, ce concept d'« industrie du luxe » ne peut servir utilement dans notre démarche ; il faut donc aborder le problème autrement, à savoir par la définition de ce qu'est une stratégie du luxe.

En procédant ainsi, on découvre que certaines industries dites « du luxe » (comme, par exemple, la mode) ne suivent pas une stratégie du luxe, mais qu'à l'inverse, cette stratégie est applicable bien au-delà des industries traditionnelles du luxe : dans l'automobile ou l'hôtellerie, bien évidemment, mais aussi dans l'informatique (Apple), la téléphonie mobile (Vertu) et même dans des métiers où on ne l'attendrait pas *a priori* (comme dans la chirurgie esthétique).

Il est de fait que les industries françaises dites « du luxe », qui suivent une stratégie du luxe – Louis Vuitton, Dom Pérignon, Hermès, Hennessy, Chanel, Cartier, Relais & Châteaux, etc. – connaissent une grande réussite et ce, depuis longtemps. A l'opposé, une industrie comme celle de la mode, qui ne suit pas une stratégie du luxe, est en grave difficulté financière, ce dont Christian Lacroix est l'illustration. Le centre de la mode n'est plus Paris, mais Milan, Londres ou New York, et demain, Shanghai. La perte par la France – contrairement à l'Italie ou à l'Espagne – de son industrie de la confection a condamné *ipso facto* sa haute couture – à l'exception de Chanel – à n'être plus qu'une vitrine, certes prestigieuse, mais déficitaire. C'est la « *Street Fashion* » (H&M, Uniqlo ou Zara) qui domine économiquement la mode, et non nos maisons de haute couture, qui ne survivent que grâce à leurs parfums et à leurs sacs (de surcroît généralement sous licence : voir la cession, récente, de YSL Parfums à L'Oréal...)

Qu'est-ce qu'une stratégie du luxe ? Une définition précise du luxe, permettant d'en faire une base opératoire et de quitter le débat philosophique, et, *a fortiori*, l'explicitation détaillée de la stratégie qui en découle et de son *marketing* dépassent largement le cadre de cet article. Aux personnes vraiment intéressées, je suggérerai de lire *Luxe Oblige* (paru aux éditions Eyrolles, en 2008), que j'ai coécrit avec Jean-Noël Kapferer, ou encore de lire (ou peut-être, relire) mon article paru dans le numéro de Décembre 2006 de la revue de Polytechnique, *La Jaune et la Rouge*.

Si l'on veut résumer le sujet, la principale caractéristique d'une stratégie du luxe est que l'on s'adresse non pas aux besoins (ceux-ci relèvent du domaine du *marketing* de masse et du *low-cost*) ou aux désirs (domaine des stratégies *marketing* classiques – y compris « *premium* » – et de la publicité) du client, mais à ses rêves. Cela impose une modification profonde de tous les outils traditionnels du « management », depuis ceux du *marketing* classique jusqu'à la stratégie de marque, en passant par la stratégie financière et la gestion des relations humaines, à l'intérieur et autour de l'entreprise. Cette stratégie très originale a été conçue essentiellement en France dans les années 1970 et 1980, principalement par trois acteurs de culture française du marché de « l'objet de luxe de la personne » (Louis Vuitton, Cartier et Chanel – auxquels on peut rajouter Rolex), qui ont voulu se développer mondialement tout en restant dans le luxe et qui ont fait le constat que les outils classiques ne fonctionnaient pas du tout, voire qu'ils étaient dangereux pour leurs marques respectives.

Etant donné son succès, cette stratégie a rapidement été imitée, dans les années 1990, par la plupart des acteurs traditionnels du luxe – y compris dans l'automobile. Puis d'autres acteurs, se situant en-dehors du luxe traditionnel, comme Nespresso ou Apple, ont été amenés à l'utiliser en la modifiant quelque peu, afin de l'adapter aux spécificités de leurs métiers.



© Eric Dessons/JDD-SIPA

VINCENT BASTIEN

« Puis d'autres acteurs, se situant en-dehors du luxe traditionnel, comme Nespresso ou Apple, ont été amenés à utiliser la "stratégie du luxe", en la modifiant quelque peu, afin de l'adapter aux spécificités de leurs métiers ». *Ouverture de la première « Apple store » française, au Carrousel du Louvre à Paris, en novembre 2009.*

Sans entrer trop dans le détail, on peut en citer les éléments essentiels :

- Le plus important, eu égard à la confusion qui règne sur ce sujet, est la clarification du rôle de l'argent. Pour beaucoup d'observateurs superficiels, luxe et argent sont strictement liés : un produit plus luxueux qu'un autre est plus cher, et réciproquement. Or, c'est faux ; pour reprendre une de mes phrases favorites, *ce n'est pas le prix qui fait le luxe* (ce n'est pas en augmentant son prix que l'on fait, d'un produit normal, un produit de luxe : on en fait simplement un produit plus cher, qui risque fort de ne pas se vendre...), *c'est le luxe qui fait le prix* (c'est parce que l'on considère un produit comme un produit de luxe que l'on est prêt à le payer plus cher). En fait, dans le luxe (quitte à surprendre les non initiés), le prix est une variable secondaire (ou, plus précisément, dépendante) – sauf dans le cas de l'effet Veblen (plus communément appelé « bling-bling » par le grand public).

Nous en voulons pour preuve que l'on reconnaît un restaurant de luxe au fait que la carte « invités » ne mentionne aucun prix...

Cela a pour conséquence capitale le fait qu'un produit de luxe n'est pas nécessairement un produit cher, mais que c'est forcément un produit beau, bon et bien fait. Ce n'est pas le prix qui fait la valeur d'un cadeau que l'on fait à un proche. Ainsi, une salade du jardin, qui, de fait, ne « coûte rien » (ou, plus généralement, un

produit « bio ») sera un produit de luxe, pour un citadin.

Quelques autres points importants, eux aussi :

- Produit physique et service sont toujours étroitement intriqués, dans le luxe. Un produit de luxe implique un service soigné et personnalisé ; à l'opposé, un service de luxe doit se matérialiser dans un objet transactionnel (téléphone Vertu ou iPhone), ou dans un objet souvenir (robe de mariée) qui soit à la hauteur de l'événement ;
- Le produit de luxe doit comporter une part de rêve significative pour un nombre suffisant de personnes : il lui faut une base minimale de clients pour pouvoir exister ;
- La rareté, que celle-ci soit concrète (matière première, qualification de l'artisan) ou virtuelle (produit difficile à trouver, spectacle d'opéra au nombre de places très limité), fait partie intégrante du luxe ;
- Produits de luxe et services de luxe sont faits ou rendus par des êtres humains connus, reconnus et qualifiés (on connaît sa vendeuse, on sait où et par qui a été fait son produit), en aucun cas par des machines robotisées ou par des ordinateurs ;
- La production est localisée : son lieu de production fait partie du rêve entourant le produit et l'on communique largement à son sujet – comme Louis Vuitton le fait sur son atelier sis à Asnières-sur-Seine : *la délocalisation tue le luxe* ;



© KEYSTONE-FRANCE/EYEDea PRESSE

« Un produit de luxe implique un service soigné et personnalisé ; à l'opposé, un service de luxe doit se matérialiser dans un objet transactionnel (téléphone Vertu ou iPhone), ou dans un objet souvenir (robe de mariée) qui soit à la hauteur de l'événement ». *Mannequin portant une robe de mariée de Nina Ricci, en 1957.*

- Recherche de productivité, certes, mais avant tout de toujours plus de valeur ajoutée (meilleures matières premières, produits plus beaux, plus solides, plus pratiques) et non pas toujours moins de coûts (délocalisation, dégradation de la qualité) ;

- Enfin, la mondialisation est à la fois un objectif et une nécessité, car le marché local est vite saturé. En effet, le produit de luxe, dès lors qu'il est trop largement répandu, n'est plus un produit de luxe, sa fonction de stratification sociale disparaissant (hors cas exceptionnels, comme le Japon) ; une société de luxe établie vend, en règle générale, plus de 90 % de sa production à des clients étrangers.

Cette spécificité des métiers du luxe implique des stratégies *marketing* totalement différentes des stratégies classiques de *marketing* des produits de grande consommation ou de produits de marque, fussent-ils haut de gamme. A l'opposé, l'ignorance des règles de ce *marketing* très spécifique coûte très cher à qui veut « jouer au luxe » : les cimetières de l'industrie, en France comme ailleurs, sont remplis de cadavres de sociétés mortes d'avoir voulu « faire du luxe », en confondant prix élevés et produits de luxe.

Il y a, de plus, deux aspects « consommateur », qu'il me semble bon de mentionner :

- le luxe est relatif et subjectif : tel produit sera (ou non) un produit de luxe non seulement en fonction des goûts de chacun (on peut ne pas aimer le champagne) ou de ses moyens financiers, mais aussi en fonction d'un environnement social (le *fugu*, ce poisson-globe bourré de toxines mortelles et consommable seulement lorsqu'il a été préparé convenablement, est un luxe exclusivement dans la culture japonaise, et pas ailleurs) ;

- le luxe, comme le dieu Janus, a deux aspects indissociables – pour soi et pour autrui : il doit être source de plaisir pour moi, mais il doit aussi me mettre en valeur aux yeux des autres.

Le luxe pour soi seul est un vice : enfermer chez soi une œuvre d'art pour être le seul à la contempler, cela relève de la psychiatrie, et bien peu de gens boivent du champagne en solitaire ; à l'inverse, le luxe ne visant qu'à épater autrui n'est que pur snobisme.

Pour réussir dans le luxe, il faut donc impérativement répondre *à la fois* à l'attente personnelle de ses clients et à leur attente d'image sociale positive.

LA STRATÉGIE DU LUXE ET SES OPPORTUNITÉS POUR LA FRANCE

Inventée en France, cette stratégie correspond bien à notre génie propre ; elle doit donc être envisagée assez systématiquement dès lors qu'elle est possible, c'est-à-

dire à chaque fois qu'un produit (ou un service) possède une vraie qualité distinctive, fruit d'un travail très qualifié et que l'entreprise est restée assez petite pour pouvoir appliquer avec rigueur toutes les règles inhérentes au luxe. Il est, en effet, plus facile de « démarrer luxe » que de le devenir, si on ne l'était pas au départ.

Eu égard à l'importance du lieu de production d'un article de luxe – un article de luxe emporte, en effet, toujours avec lui une parcelle de son terroir d'origine –, il est important de savoir concrètement et précisément ce que l'image de la France comporte et représente (1). Nous venons de voir que, dans le domaine du luxe, il faut démarrer petit, mais qu'il faut s'étendre rapidement hors de ses frontières nationales. D'où l'importance des clients étrangers, en particulier dans le luxe qui ne s'exporte pas (comme nos grands restaurants ou nos châteaux). L'image du lieu d'origine et sa puissance d'attraction sont donc des éléments fondamentaux. L'image de la France est celle d'un art de vivre qui fait rêver le monde entier, en particulier les pays dits émergents, comme la Chine ou l'Inde ; dans un monde stressé, c'est un atout majeur et toutes les composantes de cet art de vivre (qu'incarne fort bien le Comité Colbert) y contribuent.

Attention, toutefois : l'image de la France n'est pas toujours un atout pour tous les secteurs ! Prenons le cas de l'automobile, où plus personne, dans le monde, depuis la fermeture de la dernière marque de luxe française (Facel Vega, en 1964) et l'arrêt de la fabrication du dernier modèle de luxe (Citroën SM, en 1975) n'associe la voiture française au luxe. Or, malheureusement pour les constructeurs français, à la fin d'un grand cycle industriel (Kondratiev ou Schumpeter) d'une industrie donnée dans une zone économique donnée (Etats-Unis et Europe), seules les *stratégies de bas prix* (Logan), voire de dématérialisation du service (Zipcar) ou, à l'opposé, les *stratégies de luxe* (BMW, Audi) sont efficaces – c'est ce que l'on appelle le « marché en sablier ». La France n'ayant plus aucune légitimité dans le luxe automobile et n'étant pas compétitive en matière de voitures à bas prix, il est bien difficile pour un constructeur français de survivre – en l'absence de subventions du type « prime à la casse »...

Enfin, pour revenir à la question des *commons* de Pisano & Shih, que Xavier Dalloz décrit dans son article de ce numéro de *Réalités Industrielles*, on voit bien l'effet multiplicateur du luxe sur les fournisseurs, qu'il s'agisse de Louis Vuitton, sur l'industrie du cuir française sinistrée par la mort de l'industrie de la chaussure (le premier atelier provincial de Vuitton a été implanté à Romans, dans l'Isère, et son usine de Saint-Pourçain-sur-Sioule, dans l'Allier, est proche de Moulins, ancien centre de production des chaussures Bally) ou sur la parfumerie, avec la région de la vallée de la Bresle, en Normandie, autour du flaconnage verre (cette région étant le premier centre mondial de compétence dans cette spécialité).

Venons-en à *la relation entre la stratégie du luxe et les nouvelles technologies*.

(1) D'où l'intérêt et l'utilité de l'étude en cours de Pierre-Louis Dubourdeau et Maxime Leclère (ingénieurs élèves des Mines) sur « La marque France ».

Une des plus grandes difficultés à laquelle se heurte la stratégie du luxe est le maintien d'un véritable lien entre le client, la marque et le lieu de fabrication. Si cela est simple au début (relation directe producteur-consommateur), cela devient rapidement lourd et très cher avec la croissance de l'entreprise, surtout à partir du moment où celle-ci doit s'internationaliser.

Internet est d'un précieux secours, en particulier pour une petite société : d'une part, il aide à faire connaître le produit pour un coût modique et à créer le premier contact avec le client et, d'autre part, il permet de maintenir facilement ce contact, une fois celui-ci créé. Du point de vue économique, Internet pose, par contre, de vrais défis :

- la gratuité d'Internet fait partie de son univers conceptuel, même si l'on fait en réalité payer le client, mais en cachette (monétisation des banques de données) ; le luxe a un prix, cela est clairement annoncé (comme le psychiatre affirme que le prix payé par le client fait partie de la thérapie) et ce prix doit être significatif (que serait un cadeau qui n'aurait rien coûté à celui qui l'offre ?) ;
- la baisse des coûts de transaction dissout toutes les barrières – or, ce qui fait le luxe est une certaine difficulté d'accès : le luxe, ça se mérite ;
- les problèmes d'image. Il ne faut pas sous-estimer les risques liés à Internet (contrefaçon, banalisation, utilisation du luxe comme « appât » pour vendre des produits médiocres, perte du vrai contact humain, mythe du « tout gratuit », etc.), qui expliquent les fortes réserves des acteurs du luxe à son égard ;
- enfin, le *crowdsourcing*, cher au monde de l'Internet, est à l'opposé de la stratégie du luxe, dans laquelle c'est la marque qui (stratification sociale oblige) crée un goût qui lui est propre et qu'elle impose.

Les freins et les obstacles à franchir au niveau du consommateur pour que le développement durable connaisse le succès

L'individualisme est le fondement de notre société occidentale ; c'est le moteur de la société de consommation. Il est certes à l'origine de bien des progrès (Droits de l'homme, santé), mais il se situe aussi à la source du mal qui nous ronge actuellement : il a fait éclater toutes les structures s'opposant à lui – Etats, religions, et jusqu'à la famille nucléaire biologique. Du coup, tout ce qui est contrainte est rejeté ; or, le développement durable impose des contraintes fortes à l'individu. Deux des plus importants obstacles qu'il faut surmonter sont un prix plus élevé des produits et l'inertie du consommateur.

Le prix

L'écologie a un coût, qui n'est pas négligeable. Le fait d'« internaliser » les coûts « externalisés » par les sociétés classiques (pollutions, gestion des déchets, etc.) aug-

mente considérablement le prix de revient des produits « durables » (ainsi, dans l'alimentation, on relève environ 30 % de surcoût pour les produits « bio »). Il faut faire payer ce surcoût au consommateur ; pour ce faire, trois voies sont possibles :

La contrainte légale

C'est la solution la plus radicale (tous les compétiteurs sont au même niveau, donc le surcoût pour le client n'est plus un handicap compétitif), mais c'est aussi, de fait, la solution la moins efficace. Soit la contrainte est locale (cas du *Clean Air Act*, aux Etats-Unis) et, dans ce cas, ceux qui sont « hors territoire » sont avantagés financièrement, d'où un affaiblissement de l'industrie locale et une pression à la délocalisation. Soit la contrainte est mondiale (Protocole de Kyoto), mais elle n'est pas appliquée dans les faits et reste un vœu pieux, car il n'existe pas de gouvernance mondiale (voir l'échec du Sommet de Copenhague).

Le peu d'efficacité de la contrainte légale provient aussi du fait que celle-ci résulte d'une décision politique prise loin de la réalité pratique, très fluctuante et à court terme, et très influencée par les *lobbies*. Pourtant, cette contrainte est indispensable : seule la loi peut forcer l'entreprise à internaliser (en totalité ou en partie) des surcoûts, que ceux-ci soient chiffrables (on passe par le compte d'exploitation, *via* la taxation, comme en matière de pollution de l'eau, par exemple) ou qu'ils ne le soient pas (on recourt alors à la loi – par exemple, au code du travail).

Pour que cette contrainte légale soit réellement efficace, il faut donc qu'elle soit associée à une action cohérente au niveau microéconomique. Cela suppose que la gestion des entreprises soit adaptée au monde qui advient. Or, elle ne l'y est pas du tout (nous y reviendrons plus longuement).

La normalisation industrielle

C'est une excellente solution, car la contrainte des normes est réellement applicable au métier considéré : par exemple, chez les verriers d'emballage avec le recyclage du verre, dont le surcoût est partagé entre tous les industriels au prorata de la taille de chacun d'entre eux. Cette solution présente trois points faibles : 1) elle n'est pas possible dans tous les métiers, ni dans toutes les situations (il faut à la fois une possibilité de mise en œuvre concrète pas trop coûteuse et une volonté collective) ; 2) les contrevenants ne sont pas punissables (car il n'existe pas d'instance coercitive légale) et, enfin, 3) on peut handicaper toute l'industrie en question si les matériaux ou si les *processes* concurrents n'adoptent pas la même démarche (voir le problème du verre *versus* plastique, dans l'emballage).

Dans les cas où cette stratégie de norme par métier est appuyée et confortée par l'Etat (stratégies d'AOC, ou de label « bio », par exemple), elle s'avère excellente.

La stratégie d'entreprise

Les deux stratégies précédentes sont des stratégies de *contrainte du consommateur* (exercée par le législateur ou par la société). Existe-t-il une possibilité plus sympathique et démocratique : la conviction ? C'est ce que nous examinerons plus loin : *comment*, pour une entreprise donnée et pour un produit donné, *faire accepter de bon cœur un surcoût par le consommateur* – ce que j'appelle *stratégie du luxe adaptée au développement durable* ? Pour réussir, il nous faut appliquer une autre stratégie d'entreprise, très différente des stratégies actuelles : celles-ci, particulièrement adaptées à la société de consommation qu'elles ont contribué à exacerber, sont en contradiction sévère avec l'environnement, à tous les niveaux :

- *Marketing et vente* : Croissance à tout prix du volume, publicité pour vendre plus et/ou masquer les défauts du produit, manipulation du « désir triangulaire » girardien pour aliéner le consommateur...
- *Production et logistique* : Externalisation maximale de toutes les contraintes – la stupide expression de « sociétés sans usines » – et délocalisation dans les pays en voie de développement de tout ce qui pollue, physiquement ou socialement.
- *Financier* : Vue à très court terme, dictature de l'actionnaire majoritaire et exigences aberrantes (15 % de rendement pour les capitaux propres).
- *Social* : Les employés sont « jetables » : ils représentent un coût, et ne sont pas considérés comme une source de valeur.

L'inertie du consommateur

Ce point ne doit pas être sous-estimé : en sus de leur coût plus élevé, les produits « naturels » sont souvent de moins bonne qualité qu'elle soit objective (coton fragile du « commerce équitable ») ou perçue (pâleur et mauvaise tenue au lavage des teintures naturelles par rapport aux teintures chimiques, aspect souvent peu engageant des fruits et des légumes « bio ») ; ce sont, de fait, des produits objectivement de moins bonne qualité pour le consommateur.

Or, même si celui-ci se veut et se dit « écologiquement conscient », son comportement pratique ne l'est pas toujours : il a une tendance naturelle à rester un consommateur classique.

L'enjeu est donc de motiver le consommateur pour qu'il mette ses actes en accord avec ses idées ; il faut donc *valoriser socialement le comportement écologiste*. La « stratégie de la honte » ou celle du « bouc émissaire » sont, bien sûr, totalement exclues, sauf cas graves (pollution) : outre leur inefficacité – il vaut toujours mieux convaincre que contraindre – elles sont inapplicables en démocratie. Or, nous cherchons à préserver l'environnement *et* la démocratie. En revanche, il existe bien un effet d'entraînement

collectif, qu'illustre, par exemple, le recyclage du verre usagé.

Contraindre, ou convaincre ?

Vu l'urgence de la situation, il faut jouer sur les deux tableaux, car la stratégie de la contrainte rencontre vite ses limites dans un univers démocratique – or, c'est, bien sûr, dans un tel cadre que notre réflexion se situe. Le mode « contrainte pure » est à réserver aux cas du type pollution, c'est-à-dire à des cas graves, urgents et globaux. Pour les autres, il faut jouer sur la conviction et c'est alors que la stratégie du luxe devient une option très intéressante, si on l'adapte au cadre du développement durable.

STRATÉGIE DU LUXE ET DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Je viens de résumer ce qu'est la stratégie du luxe et de présenter en quoi elle représente un atout pour notre pays, où elle est connue et où l'on sait l'appliquer. Je voudrais revenir maintenant à notre point de départ, en expliquant en quoi cette stratégie est non seulement indispensable pour tout ce qui concerne le luxe, mais aussi très facilement adaptable afin de faire face aux enjeux du développement durable. On y retrouve, en effet, pratiquement tous les éléments de base d'une stratégie du luxe :

- du point de vue social : le travail humain incorporé au produit doit être valorisé (*fair trade*) et le travail qualifié doit être développé chez nous : c'est, typiquement, une des bases de la stratégie du luxe (pas de délocalisation) ;
- du point de vue environnemental : le produit écologique coûte plus cher que le produit industriel de masse (respect de la nature – coûts environnementaux incorporés) et il faut gérer une rareté (donc, pas de fuite en avant possible vers le volume à tout prix) : on est bien dans les fondamentaux du luxe ;
- sur l'aspect individuel : il y a bien un rêve/idéal pour le consommateur (sauver la planète pour nos enfants) ;
- concernant l'aspect « regard de l'autre », la composante sociale et collective est primordiale dans le succès du développement durable (recyclage).

C'est au niveau du prix et du rôle de la marque que la stratégie du développement durable se distingue vraiment de celle du luxe.

Dans le luxe, le *prix* est un aspect, soit volontairement caché (cadeau), soit ostensiblement élevé (effet Veblen) ; un produit de luxe doit toujours voir son prix augmenter au fil du temps. Pour le développement durable, c'est le contraire : le prix plus élevé est parfaitement admis, mais il doit être clair et justifié



© Gilles Rolle/REA

« On retrouve, en effet, dans le développement durable pratiquement tous les éléments de base d'une stratégie du luxe : sur l'aspect individuel, il y a bien un rêve/idéal pour le consommateur (sauver la planète pour nos enfants) ». *Préparation de sablés à partir de produits « bio », au Salon international de l'agriculture, à Paris, en février 2009.*

concrètement (*Fair Trade coffee* = social + environnement) ; de plus, il doit baisser avec le temps (productivité).

Dans le luxe, la *marque* est une caution *subjective* (esthétique, reconnaissance sociale), qui doit s'entourer de mystère pour rester objet de rêve ; on fait confiance non seulement à la qualité de ses produits mais aussi au fait qu'ils vous confèrent un statut social. Dans le développement durable, c'est une caution *objective* : la marque doit être la plus transparente possible (on aide telle ou telle population particulière).

Ces deux différences ont des conséquences très favorables à l'utilisation des nouvelles technologies dans l'application de la stratégie du luxe au développement durable :

- pour le luxe, le prix doit rester un mystère le plus longtemps possible pour le consommateur, d'où les problèmes posés par la transparence et l'immédiateté d'Internet. Pour le développement durable, cet obstacle tombe : on demande au prix d'être explicite et justifié (par exemple : « 7 % sont reversés aux paysans locaux ») ;
- de même, dans le luxe, la marque doit rester distanciée ; là encore, Internet est un problème. Pour le développement durable, c'est l'inverse.

Les nouvelles technologies rendent donc la stratégie du luxe encore plus facilement adaptable au développement durable.

CONCLUSION

La stratégie du luxe est un atout microéconomique très intéressant pour la France et ce, à deux niveaux :

— Celui de « l'industrie du luxe » elle-même :

Nous avons vu que ce concept était mal défini et donc difficile à chiffrer précisément. Cela dit, quelle que soit sa définition, l'ordre de grandeur des chiffres qu'il représente est élevé (150 000 personnes en France, 100 000 à l'étranger employées par des sociétés françaises, 90 % de ventes hors de France – exportations ou vente locale aux touristes – un marché de 200 milliards d'euros, dont la France détient le tiers). Il a donc une très grande importance en France.

De plus, ces exportations sont de vraies exportations : quand on exporte une bouteille de champagne, seul le liège du bouchon (environ 0,01 % du prix) ne provient pas de France et il n'y a pas besoin de commissionner le client ; quand on exporte un Airbus, le chiffre inscrit à l'actif de notre balance des paiements est fort loin d'être un montant net (dans tous les sens du terme...). Le luxe ne coûte rien au contribuable : Louis Vuitton ou Dom Pérignon n'ont pas besoin de subventions pour produire en France, ni de « prime à la casse » pour écouler leurs produits, ni de financement Coface pour leurs exportations, ni de commissions occultes à verser, ni, encore moins, de voyages à

l'étranger d'hommes politiques pour y signer des contrats.

Par contre, l'administration (DGE, Douanes, INPI, etc.) est d'une grande aide pour lutter contre la contrefaçon et faire respecter la propriété intellectuelle, aider à l'implantation à l'étranger – les sociétés du luxe sont souvent trop petites pour franchir seules le pas de l'internationalisation – et aider à développer l'image de la France (en appui au Comité Colbert, par exemple).

Autrement dit, l'Etat peut – et doit – être un facilitateur du luxe, comme le fut Colbert en son temps. Il doit créer l'environnement qui va permettre aux entreprises de conquérir des marchés en France et à l'étranger. Mais il n'est pas là pour subventionner les entreprises.

— Celui de l'expertise en stratégie du luxe, pour l'adapter aux nouveaux enjeux du développement durable, en particulier au niveau des PME.

L'erreur serait d'identifier écologie, laideur et tristesse : dans ce cas, une stratégie du luxe pour le développement durable semble être une hérésie, surtout pour ceux qui confondent luxe et « bling-bling ». Mais quand on a compris que la laideur n'est pas une condition nécessaire et suffisante de l'écologie, une bonne com-

préhension de la stratégie du luxe est très utile au développement durable. L'agriculture étant une des activités les plus concernées par l'écologie, le *know-how* français dans le luxe y est applicable – comme il l'est déjà pour ces produits de luxe français classiques que sont le champagne ou le cognac – et il est en train de devenir une source de compétitivité majeure pour notre pays.

Pour conclure, revenons à un point capital pour l'avenir : l'imbrication entre stratégie du luxe d'une marque française et production en France. Si le luxe représente une bonne opportunité de valoriser nos talents, à l'opposé, il suppose, pour exister, une production locale – le slogan « créé en France » mais *made in ailleurs* », que l'on voit de plus en plus souvent chez des marques se disant « de luxe », mais incapables d'en assumer les conséquences, est un non sens qui doit être combattu. De fait, la création étant d'essence abstraite, elle est non localisée (on crée dans un avion, en vacances, n'importe où). C'est sa matérialisation qui est localisée, et elle ne peut l'être que là où se situe la production. Si ce n'est pas le cas, c'est que l'on est dans le domaine du *design* ou de la mode, métiers fort honorables, mais qui ne font pas partie des métiers du luxe...