



Le luxe « à la française », un marché porteur, ou une stratégie originale et dominante ?

LES DYNAMIQUES
DES INDUSTRIES DE L'ART
DE VIVRE

Art de vivre et luxe sont étroitement liés. Parler d'art de vivre, c'est donc parler notamment de luxe. Or, si l'art de vivre est une notion très abstraite, celle de luxe est fort concrète et nous disposons de beaucoup de chiffres sur le sujet. C'est du luxe dont il va être question dans cet article, et plus particulièrement de dépasser le concept de « marché du luxe » pour nous intéresser à celui de « stratégie du luxe ».

Par Vincent BASTIEN*

Partout dans le monde, on parle du luxe comme d'un marché porteur. Alors que la crise sévit en France, le luxe est à la mode, et la mode est au luxe. La France est mondialement reconnue pour son luxe ; ses maisons de luxe embauchent et forment, alors que le chômage s'aggrave. Sa balance commerciale est très fortement excédentaire, alors que celle du pays s'enfonce dans le rouge : tout devrait donc être pour le mieux dans le meilleur des mondes pour le luxe français, et la France devrait en être fière. Or, on constate que cette manie bien française de l'autodénigrement sévit tout particulièrement dans ce domaine : nous sommes fiers du succès à l'étranger de toutes nos maisons de luxe, toutes les entreprises qui le peuvent cherchent à se faire qualifier d'entreprise

du « luxe » pour pouvoir surfer sur cette vague. Mais, dans le même temps, une bonne partie de la classe politique critique le luxe, et l'on taxe à tour de bras les produits estampillés comme tels. Cela fait « bien » de proclamer « je n'aime pas les riches » pour se faire élire, et d'assimiler les notions de « luxe » et de « richesse ». C'est à croire que chez nous, les termes « riche » et « luxe » seraient à proscrire, et que le terme de « luxe » nous pose culturellement problème. Pour résumer : *c'est très bien de produire du luxe en France, mais c'est très mal d'en acheter !* Et l'on rêve de surfer sur la vague du luxe, tout en le décriant publiquement. Ne serait-ce pas là un autre aspect du Mal français ?

Mais cette situation est-elle durable ? Le marché du luxe est-il un marché durablement porteur, ou ne s'agit-il que d'une bulle ? La France va-t-elle sortir de sa schizophrénie et aimer son luxe, ou bien va-t-elle le ruiner à coups de taxes et de mépris ?

* X67 / Professeur affilié à l'École des Hautes Études Commerciales (HEC).



Nous allons essayer dans cet article, de clarifier les enjeux des industries du luxe et en particulier de bien différencier ce que l'on appelle marché du luxe de ce qu'est la stratégie du luxe.

QU'EST-CE QUE LE « MARCHÉ DU LUXE » ?

On parle beaucoup de « marché du luxe ». On écrit ici et là que la Chine est l'Eldorado du luxe, comme le fut le Japon dans les années 1980/1990, les chiffres – en milliards d'euros – volent de toutes parts.

Selon le cabinet de conseil en stratégie Bain & Company, qui vient de publier son *Étude mondiale sur le marché du luxe* basée sur le marché et les résultats financiers de 230 des principales sociétés de marques de produits de luxe dans le monde, ce marché devrait être multiplié par cinq entre 1995 et 2025 : « Avec une croissance de 4 à 5 % en 2013, le marché mondial des produits de luxe devrait dépasser le seuil des 250 milliards d'euros en 2015. Le secteur ne semble pas atteint par la crise et conserve une forte croissance ».

Et, dans ce domaine, la France tire remarquablement bien son épingle du jeu. Trois marques françaises sont dans le « Top 50 » des marques mondiales, selon la dernière étude du cabinet Millward Brown de 2013 : Louis Vuitton avec une valeur de marque de 23 milliards de dollars, Hermès avec 19 milliards de dollars et L'Oréal avec 18 milliards. Et elles opèrent toutes les trois sur le « marché du luxe ».

En première approximation, on peut donc dire que le marché du luxe se porte bien et que le « luxe à la française » y est une référence. Il n'y aurait donc qu'à se « laisser porter par la vague ».

Mais les choses sont en réalité plus complexes, et vu l'importance du luxe pour notre économie, cela vaut la peine de creuser plus avant la question.

LE « MARCHÉ DU LUXE » : UN CONCEPT MAL DÉFINI

En fait, toutes les études réalisées sur le « marché du luxe » souffrent d'un grave défaut, le flou de la définition de celui-ci. Qu'entend-on par « luxe » dans cette expression ? Y a-t-il un consensus sur ce sujet, comme il y en a un sur le marché des semi-conducteurs ou sur celui de l'automobile ? En fait, non. Le Comité Colbert – qui est la référence française – ne parle pas de marché du luxe, mais de maisons de luxe, sans d'ailleurs spécifier ce qu'il entend par là. Bain écrit « marché du luxe », mais il parle de « marques de produits de luxe », ce qui reste bien flou. On additionne des parfums vendus pour quelques dizaines d'euros avec des voitures coûtant des centaines de milliers

d'euros. On parle de produits, mais peu ou pas de certains services (hôtels, croisières, etc.), qui sont pourtant une des composantes majeures du « marché du luxe ». On définit souvent le « marché du luxe » par un prix minimal défini pour chaque catégorie de produits, ce qui revient à identifier le « luxe » à un prix, ce qui est une aberration.

En effet, le luxe va bien au-delà du prix payé par un client. Le luxe n'est pas un simple vocable *marketing* ni une pure création sémantique, c'est un vrai concept sociologique et psychologique. Ce n'est pas seulement un métier, un savoir-faire typique de certaines marques automobiles ou d'accessoires devenus à la mode, mais une façon différente et globale de comprendre les clients et de gérer la marque et l'entreprise. Ce concept de luxe est aussi vieux que l'humanité. En le comprenant de manière correcte, on est alors à même de spécifier les règles rigoureuses qu'il faut suivre pour créer et développer une marque de luxe et faire en sorte qu'elle le reste.

En fait, ce « marché du luxe » recouvre des produits et des services partageant certaines caractéristiques – dont certes un prix plus élevé, mais c'est le point le moins important – et il existe pour le servir trois stratégies bien distinctes : la stratégie de mode, la stratégie de premium et la stratégie de luxe. Traiter exhaustivement de ce sujet dépasserait largement le cadre de cet article. Je renvoie donc les personnes intéressées à mon ouvrage *Luxe oblige* (1), coécrit avec Jean-Noël Kapferer, dans lequel une définition stricte et précise de la stratégie du luxe est proposée, et où les conséquences en sont tirées.

Ce que l'on peut en retenir, c'est que le terme de « marché du luxe », tel qu'il est utilisé et chiffré, est peu pertinent dans la pratique. Et ce, même si les chiffres donnés plus haut sont impressionnants, et plus particulièrement pour la France : 53 milliards d'euros de chiffre d'affaires, dont 80 % à l'exportation, et 30 milliards d'euros d'excédent commercial – premier secteur français, loin devant l'aéronautique (chiffres : dossier *L'Expansion*, Juillet-Août 2013). Pour mieux comprendre ce qui se passe et ce qu'il peut advenir, nous allons donc maintenant parler de « stratégie du luxe », et non plus simplement de « marché du luxe ».

LES STRATÉGIES CLASSIQUES ÉLABORÉES DEPUIS UN SIÈCLE POUR LA SOCIÉTÉ INDUSTRIELLE, PUIS POUR LA SOCIÉTÉ DE CONSOMMATION, NE S'APPLIQUENT PAS AU LUXE

Ce débat sur ce qu'est le marché du luxe serait de peu d'intérêt si les stratégies d'entreprise habituelles s'ap-

(1) <http://www.franceculture.fr/oeuvre-luxe-oblige-de-vincent-bastien>



pliquaient au luxe. Mais ce n'est pas le cas. Plus précisément, les stratégies de mode et de premium relèvent d'une gestion classique, mais pas celle du luxe. Le luxe ne se gère pas du tout comme un autre « marché », et c'est là qu'apparaît une véritable spécificité française, qui explique en grande partie la position unique de notre pays au sein de l'économie mondiale.

J'ai traité ce sujet dans un article paru dans *Réalités industrielles* de Mai 2010 : « La stratégie du luxe : un point fort pour la France / Une stratégie d'entreprise pour le monde qui advient » (2), j'y renvoie donc le lecteur.

Dans le présent article, je vais revenir sur la question plus spécifique du « luxe à la française ».

En effet, *ce qui est vraiment porteur, ce n'est pas en soi le « marché du luxe », mais l'application d'une stratégie originale et dominante – que j'ai baptisée « stratégie du luxe » –, dont la France a été la pionnière dans les années 1970/1980.* Il est intéressant de noter que la France n'est pas la seule à avoir abordé le marché du luxe : l'Allemagne (pour l'automobile), la Suisse (pour l'horlogerie) ou l'Italie en ont été également des acteurs majeurs. En fait, l'approche dynamique du marché du luxe s'est développée dans la partie de l'Europe qui regroupe l'Allemagne du Sud, l'Italie du Nord, la Suisse et la France. Ces zones sont à la fois suffisamment homogènes culturellement pour se retrouver sur des bases économiques communes et suffisamment diverses culturellement pour s'enrichir mutuellement. Il est intéressant de noter que l'Allemagne a eu tendance à aborder majoritairement le marché du luxe sous l'angle « premium » et l'Italie sous l'angle « mode » – donc la mise en œuvre avec talent par ces deux pays de stratégies classiques.

La France a adopté, quant à elle, une tout autre démarche, profondément originale, et dont elle recueille les fruits aujourd'hui.

Pourquoi la France a-t-elle donc abordé le problème différemment ? Pourquoi et comment cette approche spécifique s'est-elle avérée couronnée de succès ?

LE LUXE ET LA FRANCE

Bien que nous connaissions tous notre Histoire, je vous en propose une lecture sous l'angle du luxe.

Un historique original qui se décline en quatre étapes

Tout commence avec Louis XIV...

Le Roi Soleil, en centralisant tout autour de sa personne et autour de sa Cour à Versailles, a créé un éco-

(2) <http://www.anales.org/ri/2010/ri-mai-2010/Bastien.pdf>

système très original, tant du point de vue social qu'économique :

– Une unité de lieu, où se sont concentrées toutes les richesses, tout le besoin de paraître, tous les artisans de talent ;

– Une volonté de créer une véritable « industrie du luxe » pilotée par Colbert, avec la création des grandes manufactures (Manufacture royale de glaces de miroirs – devenue Saint-Gobain –, Gobelins, Sèvres, etc.), toujours vivantes de nos jours, et où était systématique la recherche de ce qui se faisait de mieux ailleurs (verre, à Venise, porcelaine, en Chine) pour le produire sur place, puis l'exporter dans le monde. Par exemple, Paris a détrôné Venise pour les miroirs de qualité dès la fin du XVII^e siècle (3).

Résultat : une puissante machine industrielle qui a construit méthodiquement les bases de l'industrie du luxe en France.

... puis arrive la Révolution de 1789...

Tous les clients du luxe – des nobles, essentiellement – ont été ruinés, massacrés, ou se sont exilés. Plus de clients, donc, mais encore des artisans, contrairement à ce qui s'est passé en Chine, où le maoïsme a tout détruit (d'où la spécificité du marché du luxe en Chine, si important aujourd'hui).

Pendant quarante ans – jusqu'en 1830 –, le luxe se maintient, ou plutôt il vivote, grâce à des débouchés restreints et moins prestigieux. Les excentricités du Directoire, avec ses « Incroyables » et ses « Meveilleuses » n'étaient qu'une réaction à la Terreur et non une légitimation du luxe. Face à cette chute du marché, certains acteurs majeurs abandonnent le luxe : ainsi, par exemple, la « Manufacture royale de glaces de miroirs » ayant perdu ses privilèges à la Révolution, dut pour survivre s'adjoindre une activité de produits chimiques (production de soude, essentiellement) et finit par devenir la Compagnie de Saint-Gobain, groupe résolument industriel, dont seule une petite activité de fabrication de vitraux pour cathédrales relevait effectivement du domaine du luxe.

... survient alors la Révolution de Juillet 1830...

Et avec elle, l'accession au pouvoir de Louis-Philippe comme « roi des Français » et non comme « roi de France ». La monarchie de Juillet, dont une des figures emblématiques fut Guizot, décida de favoriser la « classe moyenne » – les notables – réunis par une

(3) On peut noter que l'Allemagne, plus récemment encore, a adopté une stratégie comparable pour les voitures de luxe en rachetant un très grand nombre d'entreprises italiennes, britanniques ou autres qui en produisaient, pour concentrer l'image « voitures de luxe » sur l'industrie automobile allemande, en particulier sur certaines de ses marques.





© Pascal Lemaître/ ARTEDIA/LEEMAGE

« Colbert a mis en place une véritable « industrie du luxe » avec la création de grandes manufactures (Manufacture royale de glaces de miroirs – devenue Saint-Gobain –, Gobelins, Sèvres, etc.), toujours vivantes de nos jours, où était systématique la recherche de ce qui se faisait de mieux ailleurs (verre à Venise, porcelaine en Chine) pour le produire sur place, puis l'exporter dans le monde ». La Galerie des Glaces au château de Versailles, France, 1999.

« morale » liée à l'argent gagné par le travail. C'est le célèbre « Enrichissez-vous ! », que l'on retrouvera chez Deng Xiaoping en 1979 (« Il est bon de s'enrichir »). Cette Révolution a entraîné en France une révolution conceptuelle pour le luxe, dans la relation entre l'artisan et son client. Jusqu'en 1789, les artisans du luxe se déplaçaient chez leurs clients nobles, dans leurs châteaux et leurs palais, pour exécuter leurs désirs. À partir de 1830, une inversion considérable se produit. Ce n'est plus l'artisan qui va chez son client remettre l'article confectionné suivant son désir – sauf exceptions, que l'on rencontre encore aujourd'hui –, mais c'est le client qui se rend à l'atelier de l'artisan pour y acquérir des produits déjà fabriqués. C'est le début de la naissance des grandes marques françaises (Hermès, 1837 ; Cartier, 1847 ; Louis Vuitton, 1854), qui ont la particularité de servir à la fois les clients royaux (ou impériaux) et les bourgeois enrichis. *C'est le début de la « démocratisation » du luxe – tout un chacun peut légalement y avoir accès – et de la mise en place d'un système original basé sur des maisons de luxe s'adressant à tous, et non plus aux seuls nobles ou aux seuls grands capitaines d'industrie.*

La dernière étape, significative : les années 1970

Les deux chocs pétroliers (de 1973 et 1979) ont entraîné un transfert massif de pouvoir d'achat des pays européens vers certains pays émergents (4). Cela a représenté une opportunité de croissance considérable pour les maisons de luxe françaises, jusqu'alors prestigieuses, mais petites (le chiffre d'affaires de Louis Vuitton en 1977 était de l'ordre de 70 millions de francs, soit environ 10 millions d'euros). Mais il s'est vite avéré que pour qu'elles puissent croître et se mondialiser, il fallait moderniser considérablement la gestion de ces maisons. Or, les modèles de gestion disponibles à l'époque – et plus particulièrement le *marketing*, développé aux États-Unis pour les biens de grande consommation – s'avéraient inapplicables : la croissance de la marque se transformait vite en descente en gamme et en destruc-

(4) À titre d'illustration, les pays pétroliers et gaziers ont dégagé environ 3 000 milliards de dollars de surplus au cours de la dernière décennie, 2 000 pour les pays de l'OPEP, 690 pour la Russie et 485 pour la Norvège. À la seule exception norvégienne, les rentes dégagées sont en général concentrées entre peu de mains.



tion de l'image du luxe. En appliquant ces modes de gestion, on se démocratisait, certes, et l'on croissait en volume, mais on perdait ses clients prestigieux – *on se vulgarisait*. Le dilemme était donc : rester petits et « luxe », ou croître et devenir producteurs de masse... Il fallait donc inventer quelque chose de neuf.

La clé du succès dans une démocratisation du luxe est de rester « luxe » tout en se démocratisant. Il faut, pour relever ce défi, être *à la fois le produit ordinaire de gens extraordinaires et le produit extraordinaire de gens ordinaires*. Un petit groupe de marques de luxe françaises, avec en tête Louis Vuitton et Cartier, ont donc décidé de mettre au point un tout autre modèle de gestion. Cette nouvelle stratégie – que j'ai baptisée « stratégie du luxe » et qui fait l'objet de mon ouvrage *Luxe oblige* (mentionné plus haut) (5) – a eu des résultats exceptionnels.

À titre d'exemple, en 1977, année où la famille Vuitton, sous l'impulsion d'Henry Racamier, a pris la décision de mettre en place cette stratégie, Louis Vuitton était une petite marque – certes prestigieuse – mais qui ne réalisait qu'un chiffre d'affaires de 10 millions d'euros. En dix ans, de 1977 à 1987, date de la création de LVMH par les familles Vuitton, Moët et Hennessy, Louis Vuitton a vu son chiffre d'affaires multiplié par 40 – *soit un taux de croissance annuel de 60 %* – et son résultat net par 80. La progression du chiffre d'affaires a continué après la création de LVMH, à un taux certes plus faible – les groupes sont des écosystèmes peu adaptés au luxe, où l'indépendance de la marque est fondamentale – mais toujours très élevé de 15 %/an, pour atteindre 7 milliards d'euros en 2011.

Par contre, en parallèle à cette montée en puissance du luxe français depuis les années 1970, on a assisté à un désamour, voire à un rejet du luxe français par la classe politique française, dans sa grande majorité. Nous reviendrons ci-après sur ce paradoxe et sur ses conséquences.

Une stratégie originale dont la France est le leader

Si, donc, parler de « marché du luxe » est de peu d'intérêt pratique – faute de définition précise – on peut par contre parler de « stratégie du luxe », celle-ci étant, quant à elle, bien définie. On peut alors caractériser le « luxe à la française » non seulement par un style empreint du « génie français » – ce qui le rendrait très (trop) spécifique – mais aussi par une conception originale de la gestion d'une entreprise – ce qui le rend universel, et donc beaucoup plus puissant. La descrip-

(5) *Luxe oblige...*, Vincent BASTIEN et Jean-Noël KAPFERER, Eyrolles, Édition d'organisation, septembre 2012.

tion de cette stratégie dépasse largement le cadre de cet article, mais deux points importants sont à mentionner sur le sujet :

Cette stratégie obéit à 24 « anti-lois » précises, où l'on fait tout le contraire de ce que recommande la vulgate du *marketing* classique.

Pour illustrer mon propos, en voici les dix principales :

- ✓ « Oubliez le positionnement, seule compte l'identité de marque »
- ✓ « Ce n'est pas le prix qui fait le luxe, mais le luxe qui fait le prix »
- ✓ « Ne cherchez pas à vendre »
- ✓ « N'adaptez pas le produit aux demandes de vos clients »
- ✓ « Ne répondez pas systématiquement à la demande en hausse »
- ✓ « Créez des barrières à l'entrée, à l'achat des clients »
- ✓ « Le rôle de la publicité n'est pas de vendre »
- ✓ « Augmentez vos prix au fil du temps pour accroître la demande »
- ✓ « Ne vendez pas librement sur Internet »
- ✓ « Ne délocalisez pas la production pour réduire les coûts »

Ces anti-lois, prises une par une, semblent absurdes aux yeux d'un manager traditionnel. Mais prises ensemble et appliquées intelligemment, elles forment un ensemble très cohérent qui définit une stratégie inédite et très performante.

Peut-être fallait-il être français et avoir l'esprit de contradiction chevillé au corps pour décider de faire le contraire de tous pour réussir brillamment ?...

Je reviendrai plus loin sur les conséquences majeures pour notre pays et son industrie du luxe de la dernière des dix anti-lois précitées : « Ne délocalisez pas ». Elle implique une contrainte forte sur la compétitivité des entreprises nationales. Le luxe permet certes de vendre plus cher, mais jusqu'à un certain point seulement, si l'on veut conserver des débouchés importants.

Cette stratégie s'applique bien au-delà du seul « marché du luxe »

En fait, dès qu'il y a rareté (matière première ou main-d'œuvre qualifiée) ou très forte créativité (Apple), cette stratégie s'impose. D'où son importance croissante dans le monde fini d'aujourd'hui et dans tout ce qui touche au développement durable.

Une stratégie puissante, qui traverse aisément les crises et procure une croissance continue, mais vulnérable

Le fait que le marché du luxe soit porteur (comme le proclament toutes les études) cache une réalité plus



complexe. En fait, les trois approches du marché du luxe donnent des résultats très différents. Plus précisément, les approches mode et premium d'un côté, et l'approche luxe, de l'autre, ont des résultats économiques très différents sur deux aspects : le taux de croissance et la résistance aux crises. En abordant le problème sous l'angle du marché du luxe dans son ensemble, sans différencier clairement la stratégie du luxe de celles de la mode et du *premium*, on agrège ces résultats, si bien que l'on n'y comprend plus grand-chose.

Le taux de croissance

Nous avons vu, plus haut, que le taux de croissance du « marché du luxe » était de l'ordre de 5 %/an (en fait, il croît en moyenne de 4 points de plus que le PIB). Or, les maisons pratiquant la stratégie du luxe – par exemple, Hermès ou Louis Vuitton – connaissent depuis des décennies des taux de croissance entre 15 et 20 %/an. On n'est pas dans le même monde...

La résistance aux crises

La différence est encore plus nette : si le marché du luxe est sensible – et même sur-réactif – aux à-coups économiques (des chercheurs américains ont même mis à jour et mesuré une corrélation très forte entre le taux de croissance du marché du luxe et l'écart de rendement – qui est très lié à la croissance de l'économie – entre les actions et les bons du Trésor), la stratégie du luxe est elle très résiliente. Non seulement les maisons qui l'appliquent ne souffrent pas de la crise (voir l'exemple bien connu de Louis Vuitton et d'Hermès en 2009 et 2010, qui ont vu leurs ventes continuer à croître tant en volume qu'en prix), mais de plus elles ressortent renforcées de chaque crise.

Si cette stratégie est aussi miraculeuse, pourquoi n'est-elle pas plus appliquée ? C'est parce qu'en fait elle est extrêmement exigeante, et ce, à tous les niveaux :

- elle doit être parfaitement comprise, maîtrisée et exécutée ;
- elle demande une rigueur et une attention de chaque instant, car elle est « antinaturelle » ;
- elle impose une créativité permanente (recherche systématique de valeur ajoutée, et non pas une réduction des coûts), et ne pardonne pas l'erreur.

Un « nouveau produit » insuffisamment bon peut caser durablement l'image et la dynamique, comme le montre l'exemple d'Apple : Steve Jobs a appliqué la stratégie du luxe chez Apple depuis son retour en 1996 à la tête de la marque, et il a connu un succès exceptionnel. Mais son successeur ne semble pas maîtriser cette stratégie, comme le montre le lancement

raté de l'iPhone 5, un manque de compétence que la Bourse a durement sanctionné (Voir l'article « Apple est-elle encore une marque de luxe ? », dans *Les Échos* du 8 juillet 2013 – <http://business.lesechos.fr/directions-generales/strategie/0202874468363-apple-est-elle-encore-une-marque-de-luxe-7869.php>).

– elle est difficile à mettre en œuvre au début, et à maintenir quand on est devenu très gros.

Sur ce point, Louis Vuitton est un cas qui va être intéressant à suivre dans les années qui viennent.

Mais en plus de ces écueils internes – évitables par une bonne gestion –, ce « luxe à la française » est sous la coupe d'une menace autrement plus grave, et bien française elle aussi : l'environnement politico-économique de notre pays

LA FRANCE ET SON LUXE : UNE HISTOIRE TOURMENTÉE ET UNE RELATION D'AMOUR/HAINE

On peut dater l'envol du luxe français à l'année 1665, qui a vu la fondation par Jean-Baptiste Colbert de la Manufacture royale de glaces de miroirs (qui deviendra par la suite la Compagnie de Saint-Gobain et qui est toujours, après 350 ans d'existence, un groupe puissant).

Le luxe français a donc plus de trois siècles d'histoire, et c'est dans cette histoire souvent tourmentée qu'il puise sa force et son originalité – le luxe est affaire de temps long. Cela dit, depuis quelques décennies, notre pays entretient une relation schizophrène au luxe qui pourrait finir par lui coûter très cher. C'est devenu, comme je l'ai dit plus haut, très bien de produire du luxe en France, mais c'est très mal d'en acheter. Cette attitude remonte à loin : depuis 1936 et le Front Populaire, le luxe français a souvent été rejeté par la classe politique. Cela s'est aggravé, dans un premier temps, après la Seconde guerre mondiale, puis c'est devenu dramatique après 1981, le « *luxury bashing* » étant devenu une triste habitude. Si Louis XIV a été un grand défenseur et un grand promoteur du luxe, on ne peut pas en dire autant de la V^e République. Le Comité Colbert a d'ailleurs été créé en 1954 par les entreprises elles-mêmes pour organiser leur défense et leur promotion face à un État et à une administration alors au mieux indifférents, mais le plus souvent hostiles. Ainsi, l'État est-il souvent schizophrène, s'agissant du luxe.

D'un côté, l'État tant financier que politique taxe le luxe, et parfois tient des discours inutilement défavorables pour celui-ci, ou des propos opposant factuellement entre elles des activités qui ne s'excluent nullement. Ainsi, le Président Pompidou, dans une interview télévisée où il entendait promouvoir ses grands projets d'investissements dans les infrastructures, s'exprimait ainsi : « La France ! La bonne cuisini-



ne, les Folies Bergère, le gai Paris, la haute couture, les exportations de Cognac, de Champagne et même de Bordeaux et de Bourgogne... : c'est terminé ! La France a commencé, et largement entamé, une révolution industrielle ! »

De l'autre côté, l'État technicien, mais aussi parfois politique, soutient le luxe par sa lutte contre les contrefaçons (6), par la promotion des métiers rares et d'art (7) et du patrimoine vivant (8), par le financement de formations à la création industrielle et au *design* (9), par de la promotion touristique du site France (y compris ses accueils de luxe (10)), par de la prospective, des opérations de promotion collective (11), et, plus récemment, par la création d'un contrat de filière (12).

Mais cette schizophrénie va encore plus loin : l'image mondiale de la France éternelle est celle d'une femme élégante gardienne d'un art de vivre qui fait rêver. Mais on trouve aussi dans notre pays des tendances à faire de la France un repoussoir et du Français l'archétype de l'homme grincheux et revendicatif, xénophobe et dérangé par le prurit égalitaire. Et si l'accueil des touristes étrangers est bon en moyenne et s'améliore, il demeure des exemples (naturellement plus médiatisés que d'autres, car on se souvient plus de ce qui chagrine que de ce qui satisfait) qui aggravent cette image négative (je recommande à ce sujet la lecture du mémoire de Julien Barnu, Amine Hamouche

(6) <http://www.commerce-exterieur.gouv.fr/douane-bilan-2012> (4,6 millions d'articles contrefaits ont été saisis en 2012).

(7) <http://www.institut-metiersdart.org/>
<http://www.leparisien.fr/flash-actualite-culture/plumassier-ecailliste-tailleur-de-pierre-journees-des-metiers-d-art-28-03-2012-1931262.php>

(8) <http://www.patrimoine-vivant.com/>

(9) <http://www.ensci.com/>

(10) <http://www.atout-france.fr/>

(11) <http://proxy-pubminefi.diffusion.finances.gouv.fr/pub/document/18/12487.pdf>

(12) <http://www.redressement-productif.gouv.fr/contrat-filiere-pour-industries-mode-et-luxe>

et Guillaume Lachaussée du 4 avril 2013 intitulé « Tourisme : le coûteux mépris français » – <http://tourismforum.blogspot.com/media/02/01/1902357599.pdf>).

Cela dit, peut-être que cet ostracisme a rendu le luxe encore plus vigoureux chez nous (« là où croît le péril, croît aussi ce qui sauve », comme l'a écrit Hölderlin). La liberté dont disposent les entreprises du luxe a en effet permis au luxe d'exploiter à plein les opportunités de la mondialisation sans être freiné par les soubresauts de la classe politique française et de certaines administrations à ses ordres. Le luxe, créateur d'emplois qualifiés et offrant au pays une balance commerciale très positive (tout ce qui manque aujourd'hui), devrait donc servir de modèle, et non de repoussoir.

Pourtant, même si le luxe a pu résister victorieusement aux défis auxquels il est confronté, sa résistance ne saurait être éternelle. Le luxe permet de verser des salaires plus élevés, mais il y a une limite à l'accroissement des charges salariales. Le luxe est profitable, mais il y a des limites à la taxation de ses entreprises. Le luxe ne peut pas éternellement propager l'image d'une France agréable et accueillante alors que les médias mondiaux ne parlent que d'Arcelor, de Goodyear, de la taxe à 75 % sur les plus hauts revenus et des cortèges syndicaux antimondialisation. La « France qui perd » ne peut pas éternellement « plomber » la « France qui gagne ».

Ce n'est que très récemment que l'on a pu constater un revirement, d'abord avec le Rapport Jégo sur le « made in France », puis avec les actions de communication spectaculaires du ministre du Redressement productif, Arnaud Montebourg. Mentionnons les grands sujets d'espoir que sont le Rapport Gallois, puis la mission sur « la marque France » (sujet qui est traité dans un autre article de ce même numéro), lesquels sont deux actes majeurs visant à réconcilier la France avec son industrie, et en particulier avec son industrie du luxe.

Mais il est urgent d'agir. En particulier en mettant rapidement en œuvre les recommandations de ces deux rapports. Comme l'écrivait Gilbert Cesbron : « Il est plus tard que tu ne penses ».

