

**Lab.RII**

**UNIVERSITÉ DU LITTORAL CÔTE D'OPALE**  
**Laboratoire de Recherche sur l'Industrie et l'Innovation**

**CAHIERS DU Lab.RII**

**– DOCUMENTS DE TRAVAIL –**

**N°121**

**Mars 2006**



**Eric VERNIER**  
**Pierre GHEWY**

# LA BANALISATION DU LUXE

## DEMOCRATIZATION OF LUXURY

**Eric VERNIER**  
**Pierre GHEWY**

**RESUME :** Depuis une quinzaine d'années, le marché du luxe n'est plus réservé à une élite puisque la plupart des achats pratiqués sont effectués par des clients occasionnels, ce qui a conduit les entreprises à s'adapter par une nouvelle stratégie. En effet, suite à l'intensification de la concurrence et à la concentration du secteur qui engendrent une contrainte de rentabilité immédiate, mais aussi en raison des impératifs nouveaux du marché, les maisons de luxe se voient obligées d'élargir leur offre afin d'ajouter à une clientèle dite traditionnelle une clientèle plus vaste. Dès lors, le secteur du luxe est progressivement passé d'une logique d'offre où seul un nombre restreint de personnes était ciblé, à une politique d'offre où des professionnels du marketing étudient la demande du marché afin d'orienter la production des biens vers un marché de masse.

La banalisation est une problématique capitale et décisive car les maisons de luxe doivent préserver leur image de marque tout en élargissant leur clientèle : elles s'efforcent de créer et de pérenniser leurs marques, sans jamais oublier qu'une marque ne peut pas s'associer à n'importe quel objet, sous peine de menacer l'ensemble de ses représentations. Par conséquent, chaque nouveau produit présente un risque pour la gamme toute entière, d'où le risque d'une erreur stratégique par le choix de la banalisation. Le danger est de voir la clientèle aisée se tourner vers d'autres grands noms pratiquant toujours cet esprit d'élitisme qui caractérise le « luxe ».

**ABSTRACT :** The luxury market is no longer reserved for an elite as its evolution over the last fifteen years clearly indicates. Luxury goods companies have been forced to adapt and resort to new strategies to take into account the fact that most purchases are now made by occasional clients. The keen competition and the on-going concentration in that sector – with the resulting short term profitability constraints - together with the new market conditions, have forced luxury goods companies to broaden their offer so as to add new customers to their traditional base. As a consequence, the luxury market has progressively moved away from an offer-driven logic – targeting a small number of people – in favor of an offer-based policy with marketing professionals studying market demand so as to direct the production of goods towards mass production.

The democratization of luxury constitutes a major challenge for those companies which must preserve their image while broadening their customer base: they now strive to create and perpetuate their brand image, without ever forgetting that a brand cannot be associated to just any object, as this might constitute a threat to all its brand representations. Thus every new product constitutes a real threat to the whole range and there is a risk of making a strategic mistake by appealing to the mass market; and there is also a clear danger of seeing affluent customers turn to other great names that still foster this 'elite spirit' that characterizes 'luxury'.

**LA BANALISATION DU LUXE**  
**DEMOCRATIZATION OF LUXURY**

**TABLE DES MATIERES**

<b>1</b>	<b>CONCEPTS THEORIQUES.....</b>	<b>4</b>
1.1	LE MONDE DU LUXE.....	4
1.2	LA BANALISATION DU LUXE.....	5
1.3	L'ENJEU DE LA BANALISATION DU LUXE.....	6
1.4	LE CAS CARTIER.....	6
<b>2</b>	<b>ETUDE EMPIRIQUE.....</b>	<b>7</b>
2.1	LA BANALISATION DU LUXE EST-ELLE UNE ERREUR ?.....	7
2.2	LA BANALISATION N'EST PAS UN CHOIX MAIS UNE NÉCESSITÉ.....	10
2.3	COEXISTENCE DE DEUX LUXES.....	11
2.4	POURQUOI LA BANALISATION FAIT-ELLE PEUR ?.....	13
	<b>CONCLUSION.....</b>	<b>15</b>
	SUJET DÉLICAT À ABORDER.....	15
	LA CULTURE D'UN PAYS CONDITIONNE LE MANAGEMENT DU LUXE.....	15
	COMPARAISON ENTRE LE LUXE ET LA GRANDE CONSOMMATION.....	16
	LA CONCURRENCE ÉMANANT DES PRODUITS NON LUXUEUX.....	16

Depuis une quinzaine d'années, le marché du luxe n'est plus réservé à une élite puisque la plupart des achats pratiqués sont effectués par des clients que l'on peut qualifier d'occasionnels, ce qui a conduit les entreprises à s'adapter en développant une nouvelle stratégie. En effet, l'intensification de la concurrence, la concentration du secteur (entraînant la nécessité de rentabilité immédiate) et les impératifs nouveaux du marché obligent les maisons de luxe à élargir leur offre afin de compléter leur clientèle traditionnelle (élitiste et sélective) par une clientèle plus vaste. Dès lors, le secteur du luxe est progressivement passé d'une logique d'offre où seul un nombre restreint de personnes était ciblé, à une politique d'offre où des professionnels du marketing étudient la demande du marché afin d'orienter la production des biens vers un marché de masse.

Ainsi, de nombreux produits et marques réservés à une élite appelée « *happy few* » (heureux élus), sont aujourd'hui achetés par une clientèle plus large « *happy many* » (masse heureuse). Cartier, Cardin et Yves Saint-Laurent notamment, ont rendu leur offre plus accessible en proposant des accessoires, réduisant ainsi le prix du ticket d'entrée dans la marque. Néanmoins, cette banalisation du luxe, au sens où l'offre s'adresse à la masse, n'est pas acceptée par tous les acteurs du marché. Certains considèrent toujours que leur clientèle s'identifie à un noyau relativement limité et homogène de clients privilégiés et ne voient aucune raison de changer leur politique commerciale.

## **1 CONCEPTS THEORIQUES**

### **1.1 Le monde du luxe**

Le secteur du luxe représente un chiffre d'affaires considérable et semble être en expansion rapide puisqu'il a crû de plus de 7% par an depuis 1996. En 2002, il représentait environ 65 milliards d'euros de ventes mais les chiffres peuvent varier selon les interlocuteurs et les auteurs (jusqu'à 100 milliards d'euros d'après Jean Castarède). Le secteur comprend de nombreuses entreprises très diverses et d'après une étude commandée par le ministère de l'industrie et le comité Colbert, il se concentrerait autour de 412 marques et pèseraient 16 milliards d'euros (autant que l'industrie aéronautique et spatiale) et générerait 66 000 emplois directs et 126 000 emplois indirects. Les acteurs de ce secteur sont, d'une part, les petites entreprises spécialisées et, d'autre part, des groupes mondiaux qui se sont développés et diversifiés rapidement, grâce à l'acquisition de firmes plus petites, dans différents domaines en possédant plusieurs lignes de produits et plusieurs marques.

Selon Gutsatz (1996), « le luxe comprend deux niveaux de représentation. Le premier est matériel, il comprend le produit et la marque (son histoire, son savoir-faire unique et le talent). Le second niveau est psychologique. Il s'agit de représentations qui nous sont propres influencées par notre milieu social et les valeurs de la marque ». En effet, un produit de luxe est constitué de l'objet en lui-même qui comporte certaines caractéristiques (rareté dans l'offre, excellente qualité, savoir faire artisanal utilisant des matériaux nobles, vendu à des prix assez élevé, possédant un côté futile voire même inutile tout en ayant un rapport privilégié avec le passé), et est aussi accompagné d'un service lié à cet objet (personnalisation de la relation au client, accueil très soigné en boutique, service après-vente du produit,...). Mais un bien de luxe possède également une dimension subjective liée à son aura, c'est-à-dire liée à son image de marque, élément déterminant dans le choix des consommateurs qui se sentiront plus proches des valeurs véhiculées par une maison de luxe par rapport à une autre, car dans ce créneau, le prix n'est pas le critère déterminant comme dans le monde de la grande consommation.

## 1.2 La banalisation du luxe

Le phénomène de banalisation du luxe est la mise à disposition à un plus grand nombre de personnes, c'est-à-dire l'accession au luxe pour un public plus large, à un prix plus abordable. Prenons l'exemple d'une grande marque comme Hermès qui réalise la moitié de son chiffre d'affaires avec des produits vendus moins de 420 euros (qui n'est pas une somme astronomique pour un objet de luxe), tel son produit phare, le carré de soie, proposé à environ 250 euros et pour lequel on peut véritablement parler de banalisation, vu le grand nombre de personnes qui le portent.

Dans ce cas, l'objectif marketing est doublement atteint, puisque l'acheteur avec son achat connoté haut de gamme voit son image valorisée et la maison de luxe a touché son but en attirant une clientèle à revenu moyen capable de déboursier une certaine somme pour un objet. Cartier, avec la mise en vente de produits raisonnables (les premiers prix sont de l'ordre de 750 euros), a procédé de la même manière en essayant de toucher une clientèle plus large. D'ailleurs, il reste l'exemple incontournable puisque la maison a joué un rôle fondamental dans cette banalisation du luxe en inventant le concept des « must », c'est-à-dire la création de produits de luxe destinés à la classe moyenne supérieure des pays industrialisés. Ces must devenaient ainsi un signe d'identification, de reconnaissance et d'appartenance à une même classe sociale.

En revanche, le luxe ne s'identifie plus à une classe sociale bien définie contrairement au passé et le phénomène de banalisation a fait basculer le produit de luxe, d'un objet artisanal à un produit industrialisé de manière à diffuser les produits en quantité considérable à travers le monde entier (mondialisation des produits du luxe). Ainsi, Vuitton totalise 3,5 millions d'actes de vente par an. Par ailleurs, d'après une étude confiée au Comité Colbert, des marques comme Reebok ou Nike qui ne proposent que des produits de masse, proposent des articles pouvant atteindre des prix élevés (120 euros pour des chaussures de sport), et suscitent chez les adolescents les mêmes comportements de collectionneurs maniaques que l'on retrouve chez les adeptes des cravates Hermès, parmi les cadres.

La banalisation se matérialise principalement par deux aspects, d'une part une ouverture du luxe à un plus grand nombre d'individus et d'autre part, une création de lignes de produits plus accessibles. En effet, suite à l'intensification de la concurrence et à la concentration du secteur qui engendrent une nécessité de rentabilité immédiate mais aussi en raison des impératifs nouveaux du marché, les maisons de luxe se voient obligées d'élargir leur offre afin d'ajouter, à une clientèle dite traditionnelle (élitiste et sélective), une clientèle plus vaste. Dès lors, le secteur du luxe est progressivement passé d'une logique d'offre où seul un nombre restreint de personnes était ciblé, à une politique d'offre où des professionnels du marketing étudient la demande du marché afin d'orienter la production des biens vers un marché de masse.

Ne pouvant plus s'adresser uniquement à une clientèle historiquement fortunée, le secteur du luxe cherche désormais, à trouver les moyens de sa croissance auprès de consommateurs plus généralement issus de classes moyennes. En effet, la saturation de la pénétration des marchés traditionnels dans les principaux pays industrialisés poussent les maisons à viser des publics plus hétérogènes et par là-même à se démocratiser en visant trois nouvelles cibles : les jeunes (15- 25 ans), les seniors et les hommes. Pour séduire cette nouvelle clientèle, les maisons de luxe ont donc créé, parallèlement aux lignes de produits les plus prestigieuses, des gammes de produits destinés à un public plus large, phénomène appelé « développement des gammes

accessibles » pour lesquelles le marketing a développé un mix-marketing bien spécifique afin de ne pas entamer l'image de marque du grand luxe.

### **1.3 L'enjeu de la banalisation du luxe**

La définition du luxe traditionnel s'oppose radicalement à celle du luxe démocratisé car les concepts de l'un, définis selon certaines caractéristiques précises (image élitiste, prix élevé, rareté de l'offre et de la demande, savoir-faire artisanal, utilisation de matériaux nobles, distribution sélective et confidentielle,...) ne font pas appel aux mêmes références que les concepts du second, issu de données structurelles et conjoncturelles. Ainsi, suite au ralentissement de la croissance depuis 1990 et à l'évolution du comportement des consommateurs, des distributeurs et des concurrents, un grand nombre de maisons de luxe se sont lancées dans la banalisation de leurs produits haut de gamme en élargissant leurs lignes de produits et en s'adressant à une cible plus vaste.

Or, cette politique de banalisation va à l'encontre de certains préceptes caractérisant le luxe traditionnel dit inaccessible, car la banalisation du luxe propose de passer à une production industrialisée de manière à faire baisser les prix des produits finis, de provoquer des économies des coûts de production mais surtout de permettre une offre plus abondante sur le marché. De même, afin de poursuivre ce processus de baisse des prix, cette même politique suggère d'utiliser des matériaux classiques pour confectionner les biens au lieu de rechercher des composants plus nobles comme le préconise le luxe traditionnel. Enfin, elle tente aussi de s'intéresser à un public qui ne possède pas nécessairement les moyens de s'acheter des produits inaccessibles en leur proposant des produits de bonne qualité mais à un prix plus abordable.

En fin de compte, c'est une sorte de paradoxe de vouloir démocratiser le luxe puisque, par définition, c'est un secteur réservé à un petit nombre, qui tire sa valeur de sa rareté. Cette dissonance pose la question essentielle du bien-fondé de la banalisation des maisons de luxe. En effet, ces dernières, en voulant rendre leurs marques prestigieuses trop accessibles, risquent de tomber dans le marché de la grande consommation, d'autant plus qu'elles utilisent pour les produits dits accessibles le même type de communication que celle employée par les marques de « mass market ». Dès lors il est clair que la banalisation du luxe se réalise aussi par le biais du marketing : produit, prix, communication et distribution (développé ultérieurement).

L'autre danger de la banalisation se définit en termes d'image qui, à force d'avoir été utilisée pour rendre un produit accessible, notamment par le biais du prix et de la distribution, risque d'être galvaudée et de provoquer des conséquences néfastes sur toutes les lignes de produits ou pire encore, de perdre la clientèle traditionnelle au profit d'autres maisons qui pratiquent toujours l'élitisme. De la même manière, les employés fiers d'appartenir à des maisons très prestigieuses se sentent trahis par le phénomène de banalisation des produits de luxe.

### **1.4 Le cas Cartier**

Selon Morgane Miel, journaliste du magazine Management, « Cartier n'est plus un must du luxe car ce dernier, à force de miser trop sur un luxe abordable, a fini par brouiller son image, dès lors pour rebondir, il se recentre sur le haut de gamme. » Cette déclaration retentissante va dans le sens des propos tenus par Johann Rupert, patron du groupe Richemont qui a récemment déclaré qu'il n'était pas satisfait des résultats de Cartier, confirmant que la mécanique du succès semblait s'être enrayée pour la marque. Selon la journaliste, les ventes du bijoutier auraient chuté de 10% en 2002 alors qu'habituellement la marque affichait des

taux annuels de croissance de 20%. L'explication pourrait provenir du contexte économique du luxe qui souffre depuis environ deux ans. Mais dans le cas de la maison Cartier, la situation est différente et concerne essentiellement l'atteinte à son image qui remet en cause tout son modèle économique de croissance.

Le modèle stratégique qu'applique Cartier a été élaboré en 1973 par Alain-Dominique Pérrin, patron jusqu'en 1988, qui a eu l'idée révolutionnaire de permettre aux classes moyennes d'accéder au luxe en proposant une gamme appelée Must. Cette politique a eu pour effets, d'une part d'élargir et de rajeunir la clientèle avec l'espoir de l'amener par la suite à s'orienter vers des produits plus chers, d'autre part d'accroître les ventes avec une industrialisation de la production et une explosion des bénéfices.

En 2003, cette stratégie semble contre performante avec des causes diverses mais pas toujours aisées à cerner. La faute incombe essentiellement à la gamme Must, qui à force de se rendre trop accessible, a galvaudé l'image de la maison auprès des clients les plus riches. Selon François Robineau, responsable de la gestion industrielle du luxe à l'Université Marne-la-Vallée, « les must, sorte de marque parallèle coexistante au côté de Cartier, ont fini par semer la confusion dans l'esprit des gens », c'est pourquoi le succès de la sous-marque a nui à la marque principale, phénomène classique mais particulièrement pervers dans le monde du luxe.

## 2 ETUDE EMPIRIQUE

L'entretien individuel en profondeur a été retenu pour cette étude, nous permettant ainsi d'obtenir une information à la fois au niveau verbal et non verbal. Ce type d'entretien, contrairement à un questionnaire classique, implique d'une part que l'enquêteur s'abstienne de poser des questions directes et « prérédigées », d'autre part que le bon déroulement de l'entrevue va dépendre de l'interaction entre l'interviewer et l'interviewé.

Dans une étude qualitative, la taille de l'échantillon est assez réduite puisque les informations sont validées par le contexte et n'ont pas besoin de l'être par leur probabilité d'occurrence. Dès lors, le monde du luxe étant assez fermé, nous avons fixé la taille de l'échantillon à environ sept personnes sous la forme d'un face à face d'environ une heure : un consultant, trois distributeurs et trois maisons de luxe qui appartiennent à des groupes différents. Ce choix a été effectué de façon à toucher trois grandes catégories de professionnels afin d'étudier sous tous les angles le marché du luxe et la problématique de la banalisation du luxe. La problématique peut se traduire ainsi : **la banalisation du luxe est-elle une erreur ?**

### 2.1 La banalisation du luxe est-elle une erreur ?

Les données proviennent d'un échantillon composé de sept personnes, l'univers du luxe étant un monde assez fermé dans lequel il est peu aisé de pénétrer. Dès lors, cette étude, exploratoire, ne permettra pas de généraliser les différents constats établis à partir des informations recueillies lors des entretiens, mais elle offrira la possibilité de dégager des tendances qui pourront, par la suite, être vérifiées au moyen d'une étude quantitative.

***H1 : Les maisons de luxe galvaudent leur image de marque en rendant leurs produits accessibles.***

Les avis concernant l'impact de la banalisation du luxe sur l'image de marque sont assez partagés. Tout d'abord, certaines maisons refusent catégoriquement d'admettre le phénomène

de banalisation et de reconnaître que leur marque s'y adonne plus ou moins. Alors qu'au contraire, d'autres comme Dior, sont fières de dire que leur marque se démocratise et en jouent notamment dans leur communication. Néanmoins, certaines maisons qui admettent volontiers se démocratiser ne cherchent pas forcément à mettre trop en avant dans leurs points de vente leurs produits accessibles, comme dans le cas de Cartier qui reste discret sur la question et a refusé de répondre sur les motifs de ce choix. Le sujet des retombées de la banalisation sur l'image de marque semble donc être très sensible et la plupart des maisons essaient de faire en sorte que ces gammes parallèles ne puissent pas galvauder leur image de marque.

Contrairement aux maisons de luxe, la vision des distributeurs montre qu'ils sont beaucoup plus en faveur de la banalisation du luxe et considèrent que cela a un impact très positif sur les images des maisons qui s'y lancent, puisque ces dernières montrent une volonté d'être moins élitistes et sélectives, notamment en se positionnant dans des magasins multimarques comme par exemple pour les cosmétiques et les parfums. Toutefois, il est important de rappeler que l'échantillon est assez réduit étant donné qu'il est composé d'un seul magasin en nom propre dont le gérant n'a pas voulu se prononcer sur les effets de la banalisation et que les deux autres personnes interviewées appartiennent au monde des produits accessibles.

Enfin, la solution qui doit être adoptée par les maisons de luxe pour que la banalisation n'ait pas d'effets négatifs sur leur image (cependant cela dépend aussi du type d'activités), réside dans leur capacité à gérer le capital de leur marque en menant une stratégie cohérente de sorte que les lignes accessibles n'aient pas d'impacts négatifs sur le « grand luxe ». C'est notamment la raison pour laquelle la plupart des maisons ont adopté une double stratégie de communication, à la fois destinée à un public très restreint autour d'événements ponctuels et spectaculaires tel l'ouverture ce printemps d'un magasin Vuitton à New York qui a été célébré avec beaucoup de faste et une communication destinée à un large public sur le modèle emprunté au « mass market » comme les campagnes de presse.

## ***H2: Pour conserver leur caractère luxueux, les maisons de luxe doivent recourir à la distribution sélective.***

Toutes les maisons de luxe s'accordent sur le fait de privilégier la distribution sélective de manière à conserver au luxe sa rareté, autrement dit sa sélectivité. En effet, le caractère prestigieux du luxe est conservé même pour les produits démocratisés grâce au recours à une distribution très contrôlée. Toutefois cette vision ne semble pas être partagée par la personne travaillant dans le milieu du luxe démocratisé qui regrette que les maisons de luxe ne se cantonnent qu'à ce type de distribution, car pour cette dernière, elles se privent d'un potentiel énorme.

Le côté accessible d'un produit est compensé par l'inaccessibilité créée par la distribution sélective. C'est une sorte de paradoxe, puisque l'on souhaite destiner à un public plus large ces lignes démocratisées et que l'on ne veut pas commettre l'erreur de vouloir distribuer partout ces biens dits accessibles puisqu'ils risqueraient de tomber dans le domaine du « mass market ». C'est dans cette optique que la plupart des maisons de luxe sélectionnent en fonction de critères draconiens les points de vente dans lesquelles elles vont faire figurer leurs produits.

Le mode de distribution est le seul point qui ne diffère pas entre le grand luxe et le luxe accessible. Néanmoins, les produits démocratisés sont présents dans un plus grand nombre de points de vente que les biens plus sélectifs comme la mode : ainsi dans le cas de Chanel, la



maison possède seulement une seule boutique en nom propre de prêt à porter et 286 points de ventes pour ses cosmétiques tandis que Lancôme, par exemple en détient près de 400. Dans le même esprit, Cartier ne possède que quatre boutiques en nom propre sur la Belgique et le Luxembourg et n'est présent que chez 18 concessionnaires.

***H3: Baisser la qualité des produits est une bonne solution pour se rendre accessible.***

La qualité des produits de luxe est très importante puisque les maisons engagent leur réputation mais aussi leur image de marque, dès lors une attention toute particulière est apportée à ces produits lors de leur fabrication et dans le choix des matériaux utilisés pour leur confection. Les grandes marques ne peuvent pas se permettre de risquer le mécontentement des consommateurs qui aurait un impact extrêmement négatif sur le reste de la ligne mais aussi sur les autres produits portant le même nom, d'autant plus que dans certains pays comme dans les contrées asiatiques, les clients rapportent sans hésiter leur achat dans le magasin s'ils ne sont pas contents. Ainsi, le groupe L'Oréal a souffert d'un problème concernant les produits utilisés dans une de ses crèmes qui, selon la concurrence, aurait été cancérigène, or cette affirmation pourtant révélée fautive, malgré tout, porté préjudice à la marque. C'est pourquoi les maisons restent très vigilantes et imposent des normes très strictes afin de se prémunir contre d'éventuels problèmes.

La qualité reste cependant la principale différence entre les produits de grand luxe et ceux dits démocratisés parce que les maisons, tout en souhaitant mettre sur le marché une offre à prix abordable pour le consommateur, doivent proposer des produits de qualité en tenant compte du coût de fabrication, c'est à dire qu'elles doivent choisir des matériaux moins nobles et opter pour une industrialisation de la production. Toutefois, comme je l'ai démontré précédemment, ces produits font l'objet de nombreux contrôles afin de garantir aux consommateurs des formules performantes tant dans le domaine des cosmétiques qu'au niveau de la longévité d'un sac,... Ainsi une enseigne comme Tati a pu trouver son essor en proposant des bijoux similaires à ceux des grandes marques mais pour des sommes moins élevées car la pureté des pierres, la qualité de l'or et la façon de les travailler ne sont pas comparables. Cette politique en matière de bijoux est semblable à celle conduite par les « Manèges à bijoux » des magasins Leclerc, enseigne de la grande distribution, qui s'est positionnée sur le secteur du « luxe accessible ».

***H4 : Internet, qui a été adopté par certaines grandes maisons comme nouveau moyen de communication et de distribution, est un passage obligé pour rester concurrentiel.***

Du point de vue de la communication, Internet est une solution astucieuse qui offre de nombreuses possibilités d'utilisation : d'une part, création de base de données clients et marketing direct, par le biais du mailing et d'autre part, vitrine de la maison consultable 24h sur 24 permettant d'obtenir des informations sur une marque et ses déclinaisons. Néanmoins ce média ne permet pas de toucher tout le monde puisque certaines catégories de la population ne possèdent pas de connexion notamment les personnes âgées alors qu'elles représentent un pourcentage très important de la population des personnes achetant du luxe (le profil de l'utilisateur d'Internet est un homme d'une trentaine d'année, exerçant une fonction de cadre et célibataire). Par ailleurs compte tenu de l'essor d'Internet, les maisons de luxe ont plus qu'intérêt à être présents en ligne car c'est une façon de dynamiser et de rajeunir leur image (politique entreprise par Dior notamment) puisque les marques voient un grand potentiel dans les achats effectués par les occasionnels du luxe.

## **2.2 La banalisation n'est pas un choix mais une nécessité**

La plupart des maisons se sont trouvées dans des situations où elles n'ont pas eu le choix de se démocratiser ou non, car elles ont dû se lancer dans cette politique d'ouverture du luxe à un grand nombre de personnes, à la fois, pour continuer à entretenir leurs activités très prestigieuses mais peu rentables comme la haute couture et se démarquer de la concurrence. Cette dernière tâche exige de leur part beaucoup de recherche et un développement conséquent dans lesquels elles investissent énormément pour, conjointement, assurer leur longévité et pour « coller » aux attentes du marché en créant en permanence de nombreuses innovations.

### ➤ **Premier constat : Le luxe passe à une logique d'offre en abondance**

Les grandes maisons de luxe, principalement pour des raisons financières, ont choisi d'élargir leur offre en créant des gammes parallèles et en élargissant leur cible car elles ont compris que les jeunes (une des nouvelles catégories visées), c'est à dire les 15-25 ans, représentaient un énorme potentiel d'acheteurs et par conséquent être une source de profit important. En effet, même si leur pouvoir d'achat pris individuellement n'est pas énorme, ce marché au total représentait pas loin de 3,5 milliards en 2002. Cette tendance nous a clairement été confirmée par la directrice marketing de Dior qui nous démontrait que les T-shirt de la marque, vendu 200 euros, remportait un franc succès auprès des adolescentes. De même, la plupart des maisons de luxe comme Chanel, Dior et Gucci ont créé des lunettes de soleil qui sont l'un des symboles de ce luxe acheté par un public jeune, d'autant plus que ce type de public est prêt à réaliser des économies voire même des sacrifices pour pouvoir s'offrir un produit d'une grande marque.

La banalisation est donc une véritable source de financement pour le grand luxe, puisque les maisons ne pourraient pas vivre uniquement de leurs produits haut de gamme. C'est la raison pour laquelle des établissements comme Baccarat ont décidé de créer des bijoux en cristal qui leur permettent de rester fidèle à l'esprit de la maison tout en touchant un public plus vaste et plus jeune. En revanche, certaines maisons comme Chanel ne veulent pas reconnaître qu'elles se démocratisent. Or, cette marque pratique dans la réalité une politique d'ouverture puisqu'elle est belle et bien présente dans le secteur des cosmétiques, crée comme ses concurrents des lunettes de soleil et communique dans la presse magazine.

### ➤ **Le réel danger réside dans la distribution**

Le danger qui guette la banalisation du luxe n'est pas de créer une offre trop abondante mais de rendre l'accès trop facile à un bien haut de gamme. En effet, une partie du charme de l'achat haut de gamme réside dans le fait qu'il soit distribué dans des endroits précis dans lesquels les clients vont pouvoir bénéficier d'un certain décorum et d'un service de qualité (des hôtesse bien habillées et compétentes, une écoute attentive et surtout une belle présentation du produit).

En acceptant de produire en plus grande quantité, les maisons de luxe étaient conscientes qu'elles devaient agrandir leur réseau de distribution mais qu'elles ne devaient pas non plus tomber dans l'écueil de la banalisation de leurs produits avec une présence dans de trop nombreux points de vente. Dès lors, les maisons de luxe ont décidé de les choisir très soigneusement en se fondant sur un postulat de base d'une distribution réduite et contrôlée semblant être un passage obligé pour pouvoir garantir le caractère luxueux d'un produit. Outre Atlantique ce précepte a déjà été transgressé puisque Chanel et Hermès proposent d'acheter leurs produits en ligne.

### ➤ **Le parfum n'a plus sa place dans le luxe ?**

Le parfum semble avoir un statut un peu particulier puisque selon certains, il symbolise l'accès au luxe tandis que pour d'autres, il est devenu un véritable produit de grande consommation. Le débat reste ouvert mais il est néanmoins difficile d'y donner une réponse car cela dépend grandement de ce que l'on entend par bien de luxe. Il y a d'une part, des personnes, comme le consultant, qui affirment très clairement que ce produit est devenu quasi un bien de consommation courante et qu'il n'appartient plus au monde du luxe, d'autre part, à l'opposé de cette vision, les personnes possédant une vision dite démocratisée du luxe (les attitudes par rapport aux luxes ont été décrites précédemment) qui considèrent toujours le parfum comme un véritable objet permettant d'accéder au rêve qu'incarne le luxe.

Toutefois, ce marché de la parfumerie a adopté la plupart des caractéristiques d'un bien de grande consommation avec des lancements fréquents, des durées de vie éphémères, un besoin de publicité pour se vendre... Certaines nuances doivent être apportés à ce constat car certains parfums ne se conforment pas à la masse comme les éditions limitées des parfums Lalique ou les eaux de parfums beaucoup moins accessibles et qui possèdent souvent un packaging plus recherché.

### **2.3 Coexistence de deux luxes**

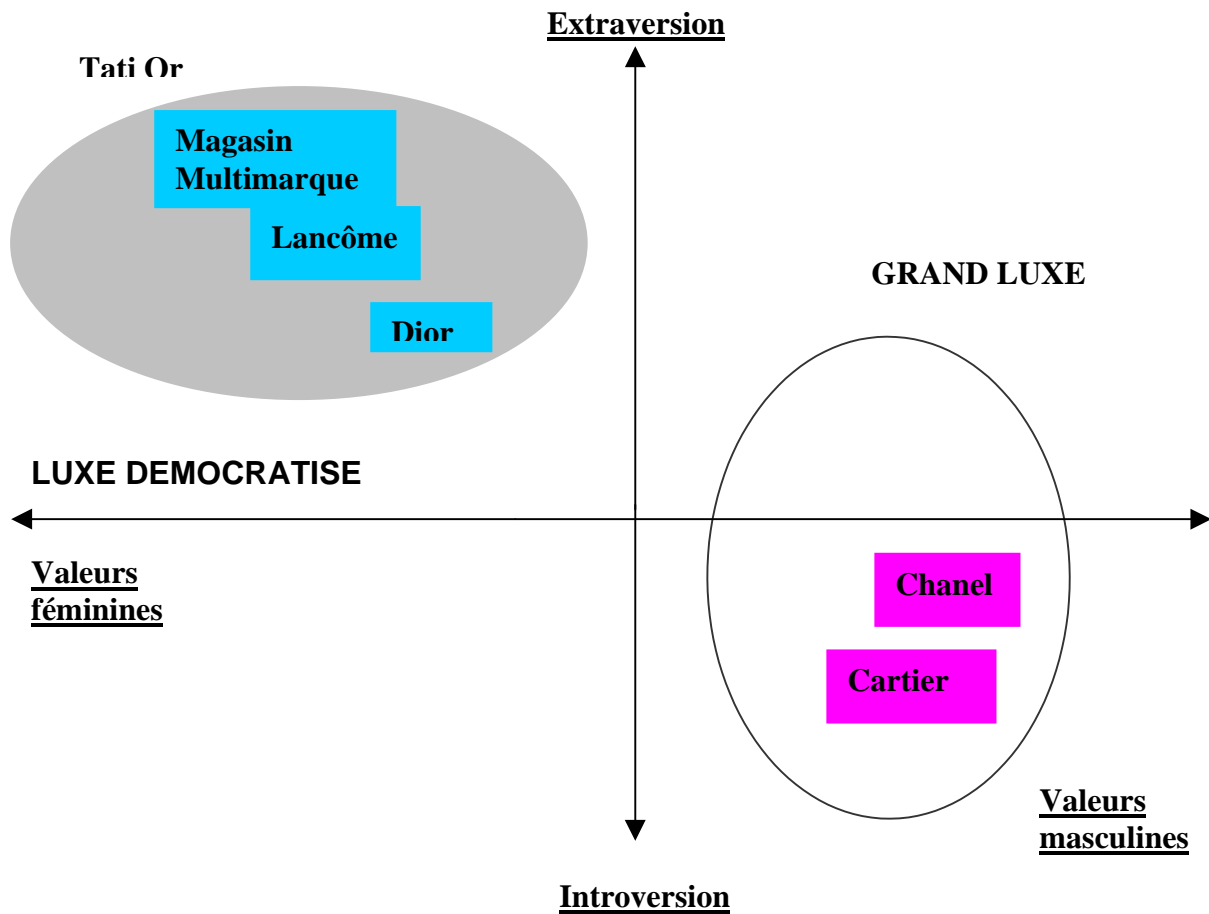
La situation du luxe en 2004 a beaucoup évolué par rapport aux catégories de luxe décrites par Danielle Allerès dans les années 90. En effet, selon l'avis d'un consultant rencontré, il n'y aurait pas à l'heure actuelle coexistence de trois luxes mais seulement de deux que nous qualifierions, l'un de « grand luxe », l'autre de « luxe démocratisé ».

Pour mieux visualiser leur positionnement respectif, nous avons choisi d'utiliser la matrice des archétypes de Yung. Cette matrice d'analyse nous semble tout à fait intéressante puisqu'elle permet d'appréhender notre sujet sous un nouvel angle tout en mettant bien en évidence les conflits engendrés par l'existence des deux luxes.

<b>Valeurs féminines</b> : sont des valeurs qui prônent, d'une part, la bonne entente générale, la façon de bien évoluer au sein d'un groupe et d'autre part, la capacité à travailler ensemble, à écouter les autres et à faire preuve de modestie. Les conflits se résolvent grâce à des compromis et par la négociation. Certaines de ces valeurs sont proches de celles des sociétés collectivistes comme l'entraide et la solidarité mais aussi le respect d'autrui et la recherche d'une qualité de vie.	<b>Valeurs masculines</b> : sont principalement tout ce qui est du domaine du contrôle, de l'autorité et de la dominance, il n'y a pas de place pour l'incertitude. Ces valeurs sont plutôt tournées vers la confrontation et la compétition (attitude très agressive dans les affaires,...) avec une volonté d'être leader. Il y a donc un grand besoin de reconnaissance au niveau matériel (gagner beaucoup d'argent, gravir les échelons,...) qui peut se manifester par l'achat de biens ostentatoires.
<b>Introversion</b> : tourné vers soi-même, sur son monde intérieur. C'est une sorte de recherche d'équilibre et d'harmonie tout en cherchant à se protéger des agressions extérieures. L'introversion possède aussi un côté statique (par opposition au dynamisme de l'extraversion), d'immobilisme et de rigidité dans lequel le risque est mal accepté car tout doit être contrôlé.	<b>Extraversion</b> : tourné vers le monde extérieur, qui possède un côté exubérant, qui aime se montrer, s'amuser et bouger. En un mot, être très dynamique et se faire beaucoup remarquer. La prise de risque ne fait pas peur, au contraire certaines personnes en tirent une grande jouissance.

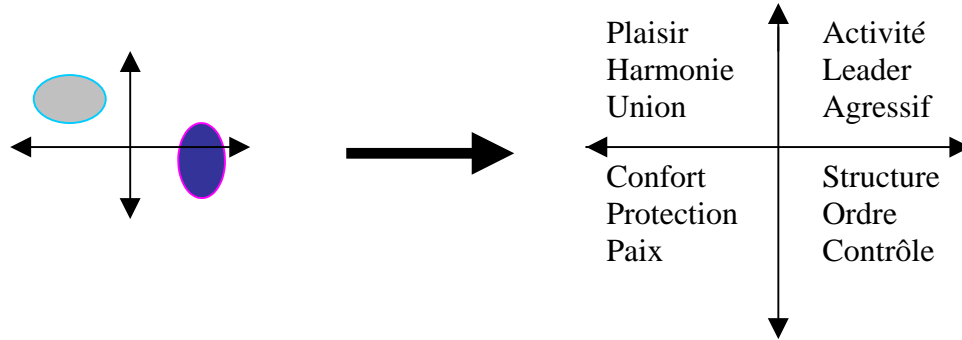
Pour réaliser cette matrice, nous nous sommes basés sur le discours des personnes rencontrées, mais aussi sur la représentation que nous nous sommes faite de ces différents acteurs. Dès lors ce positionnement est très subjectif.

## Matrice inspirée des Archétypes de Yung



Originellement, le luxe, dont les attributs ont été décrits précédemment, se situe du côté des valeurs masculines notamment de par le caractère très individualiste voire même égoïste qui anime ses adeptes, étant donné que ce type de produits ne pouvait être acheté que par des personnes très fortunées. Cependant le grand luxe peut revêtir des caractères totalement opposés : il peut être choisi, soit pour son côté ostentatoire (étalage de sa richesse) comme la possession de belles voitures type Ferrari ou Porches, soit au contraire, il peut revêtir un caractère beaucoup plus subtile en se concrétisant par exemple sous la forme d'achat d'œuvres d'art. En tout état de cause, quel qu'il soit, il est important de rappeler que la communication de ce grand luxe est toujours très confidentielle et très fermée : elle vient donc se placer dans le cadre inférieur droit du schéma (auprès de Cartier qui incarne bien cette politique au niveau de sa joaillerie).

Lorsque le luxe s'est démocratisé, il a donc glissé vers la gauche du graphe induisant un mouvement qui dénote une volonté de partager le luxe et de ne plus le réserver qu'à une petite minorité. Il correspond à des valeurs collectivistes, plus proches des valeurs féminines que masculines. D'autre part, rappelons que les achats de produits de luxe sont la matérialisation de l'appartenance à une classe plus élevée et représentent le signe de reconnaissance qui doit être exposé à la vue de tous, dès lors le luxe démocratisé signe de ralliement à un groupe doit être exhibé. Mais c'est justement à ce niveau là que le luxe démocratisé va déranger les clients traditionnels qui ne supportent pas de voir leurs marques fétiches portées par un grand nombre de personnes. Ce graphe permet donc de présenter le problème que pose la banalisation dans l'esprit des individus



Après vous avoir expliqué les axes de ce schéma et matérialisé le positionnement du « grand luxe » et du « luxe démocratisé », nous avons placé sur la matrice les marques et enseignes rencontrées.

**Cartier** : cette maison a un management très particulier étant donné qu'elle s'est lancée dans la banalisation notamment par la parfumerie et la maroquinerie, mais ne communique pas beaucoup sur ses activités dites parallèles, c'est pourquoi elle donne une image véritablement prestigieuse malgré sa volonté d'ouverture dans les années 70. Aujourd'hui Cartier ne communique pas énormément dans la presse mais plus par le biais d'évènements confidentiels destinés à une élite.

**Chanel** : véhicule des valeurs très élitistes et souhaite rester très sélective en répondant toujours à la soif d'individualisme de certains acheteurs.

**Dior** : cette marque dégage un côté très « fun », jeune et dynamique car elle vise un public très large par le biais de sa communication et de ses prix et veut se rendre accessible à beaucoup de monde tout en conservant son activité haute couture. Cette maison est très présente dans la presse, elle est donc très visible.

**Lancôme** : est une marque qui est par définition encore plus démocratisée que Dior puisqu'elle n'est présente que sur le segment du luxe accessible. Ses points de vente sont uniquement des magasins multimarques.

**Les magasins multimarques** : ont pour dessein d'accroître l'accès au luxe en offrant des prix attractifs et en réalisant des promotions sur les différents produits. Ces magasins sont assez répandus et permettent à tout un chacun d'avoir la possibilité d'acheter des parfums ou des cosmétiques, d'autant plus que ce type d'endroit n'est pas impressionnant pas les clients qui, dès lors, n'hésitent pas à entrer (contrairement au magasin en nom propre qui peut inhiber le client comme l'a souligné le directeur du magasin Cartier).

**Tati Or** : compte tenu de sa démarche originale par rapport aux autres distributeurs, qui est identique à celle pratiquée par les « Manèges à bijoux » des magasins Leclerc, cette enseigne interpelle car elle offre à tous la possibilité d'acheter du luxe. Elle véhicule une valeur de partage et d'égalité que l'on retrouve dans les valeurs féminines et une volonté de pouvoir arborer de beaux bijoux sans se ruiner.

## 2.4 Pourquoi la banalisation fait-elle peur ?

Dans l'univers du luxe, l'image de marque est ce qu'il y a de plus important puisque c'est elle qui va pousser un consommateur à acheter un produit plutôt qu'un autre, dès lors les maisons de luxe doivent veiller à ne pas entamer ce capital.

### ➤ Risque en terme d'image :

Ce risque est lié à un des piliers fondamentaux de la notion de luxe : l'image de marque, capital que chaque maison essaie de préserver et de faire évoluer à travers le temps. Si on prend l'exemple de la marque Chanel, la directrice du marketing Madame de Kock nous a

clairement répété que sa tâche consistait à veiller à ce que la stratégie de sélectivité soit parfaitement respectée notamment en résistant fermement à la pression des distributeurs qui souhaiteraient voir la marque rentrer dans le système des promotions. Ce système est l'un des éléments-clefs utilisés pour rendre le luxe encore plus accessible puisque, grâce des prix très attractifs, un certain nombre de personnes achètent des biens somptueux alors que normalement elles ne seraient pas laissées tenter. Ainsi, c'est à ce niveau que la banalisation pose de nombreux problèmes car les maisons de luxe ont peur de créer une confusion dans l'esprit de leur clientèle traditionnelle et de la perdre au profit d'autres maisons comme ce fut le cas pour Cartier.

La maison Dior semble persister dans sa communication novatrice s'adressant aux jeunes avec des femmes aux attitudes très suggestives et rompt un peu avec l'image de la maison (considérée par la directrice de Chanel comme « porno chic »), mais Dior semble totalement assumé sa politique de campagnes publicitaires qui lui rapportent beaucoup de nouvelles consommatrices notamment auprès des jeunes adolescentes qui raffolent de ses créations décontractées comme les t-shirts. Certaines maisons pensent que Dior galvaude son image en adoptant ce type de stratégie et que cette marque tombe presque dans le domaine de la grande consommation, d'autres vont même encore plus loin en affirmant que le groupe LVMH n'est plus véritablement un groupe du secteur du luxe car sa stratégie se dirige trop vers la quantité et l'industrialisation.

Même si le risque en terme d'image est bel et bien réel, la banalisation de luxe n'aura pas d'effets négatifs sur le grand luxe car, comme le suggère le consultant que j'ai rencontré il suffit de bien les différencier : d'une part, maintenir le grand luxe comme il existe à présent (prix très élevés, rareté dans l'offre et excellente qualité d'exécution dans des matériaux très nobles) et d'autre part, un « luxe pour tous » avec des prix abordables, des quantités plus grandes et une présence dans de nombreux points de vente. Le secret réside dans une stratégie clairement définie pour chacun d'eux, afin d'éviter la confusion des genres. C'est la raison pour laquelle une maison comme Chanel a choisi de créer une sous marque dans le monde de la grande consommation : la marque Bourgeois qui est également très connue mais dont elle ne revendique pas le lien de parenté.

Lancôme, bien qu'étant une marque dite démocratisée, n'est pas perçue comme telle, par une de ses *brand managers* qui souhaiterait, que les produits soient présents dans moins de points de vente afin de rehausser l'image de la marque. Peut-on en conclure pour autant que pour un produit, le fait d'être vendu dans un trop grand nombre de points de vente soit un handicap ? Ceci est effectivement communément admis par les maisons qui acceptent de se démocratiser mais à condition de garder une distribution sélective, étant donné qu'un produit, ne peut, à la fois, être fabriqué en grande quantité et vendu partout car il ne serait probablement plus considéré comme luxueux. De plus, l'image de marque risque pas seulement d'être ébranlée dans l'esprit des consommateurs mais aussi dans celui des employés qui considèrent que les attributs habituels du bien de luxe sont altérés et peuvent s'en inquiéter (c'est notamment ce que j'ai essayé de savoir par le biais de mes interviews).

#### ➤ **Une solution pour préserver la représentation de la marque**

Le risque de galvauder la marque est bien réel mais il peut être évité si les maisons de luxe mènent intelligemment leur politique de banalisation car les deux luxes correspondent et répondent à des demandes différentes. En effet, le grand luxe vise à créer des biens somptueux réalisés dans des matériaux nobles exécutés à la main et vendus à des prix incroyablement élevés et correspond parfaitement aux attentes d'un public élitiste avide de

créations rarissimes détenues par eux seuls et satisfaisant leur soif d'être unique. Comme nous l'avons constaté sur la matrice, ce grand luxe peut aussi bien être discret que très voyant et très tapageur. A l'opposé de cette conception du luxe, il y a le luxe démocratisé qui propose de faire du luxe un art de vivre partagé par tous ou presque ! Bien évidemment les produits réalisés sont de bonne qualité mais ne sont plus fabriqués de manière aussi artisanale que ceux du grand luxe car ils doivent satisfaire à la fois des exigences en terme de quantité et en terme de coût.

Le secret résiderait donc dans une communication qui aboutirait à faire comprendre cette distinction dans l'esprit des consommateurs afin d'éviter de brouiller l'image : ainsi pour protéger son image, une maison doit être capable de gérer son capital en menant une stratégie cohérente de sorte que les lignes démocratisées n'aient pas d'impacts négatifs sur les activités du « grand luxe ».

## **CONCLUSION**

### **Sujet délicat à aborder**

Les maisons de luxe ne peuvent pas se passer de la banalisation, car c'est une source de profit extrêmement lucrative qui leur permet d'une part, de financer la recherche et le développement, d'autre part de compenser des autres activités moins rentables comme par exemple, la haute-couture dont elles ne peuvent pas se passer pour conserver leur image de marque. Cependant, certaines maisons refusent d'admettre qu'elles ont décidé de se démocratiser en choisissant de viser une clientèle plus jeune (hommes et femmes) et plus diversifiée, d'autres ont beaucoup de mal à donner leur opinion quant au bien-fondé de cette stratégie. Ainsi, la maison Chanel affirme ne pas se démocratiser puisqu'elle refuse de rentrer dans le système des promotions, alors que dans la pratique elle utilise des méthodes d'ouverture en se lançant dans des lignes d'accessoires comme les lunettes de soleil ou les maillots de bain. De même, la seule présence dans des magazines comme « Elle » et « Marie-Claire » constitue déjà une preuve de banalisation (on n'a jamais vu une publicité de la haute couture de Chanel ou d'une autre grande marque, par contre on rencontre souvent des visuels des parfums et des cosmétiques de la marque).

### **La culture d'un pays conditionne le management du luxe**

Les grandes maisons sont présentes dans le monde entier, pour faciliter la gestion de leur marque, elles découpent le monde en plusieurs zones géographiques qui fonctionnent en entités autonomes les unes par rapport aux autres. Ces différentes zones (Amérique du Nord, Europe, Asie,...) qui se composent elles-mêmes de plusieurs entités correspondant aux pays, gèrent de manière assez différente leurs produits. En effet, le management du luxe aux USA ne s'effectue pas de la même manière qu'en Europe ou en Asie, car les mentalités ne sont pas les mêmes et influent sur leur vision du luxe. Ainsi en Amérique, les valeurs les plus importantes étant « l'accessibilité » et « la facilité », les maisons de luxe comme Chanel et Hermès se sont adaptées et ont mis en place une distribution via Internet qui n'est valable que pour cette zone, comme l'a confirmé la directrice du marketing de Chanel Benelux, qui a également assuré que ce genre de stratégie n'était pas du tout envisageable en Europe car selon elle, le luxe serait tué... Cette opinion est aussi partagée par le directeur du magasin Cartier, qui pense également que des maisons de luxe ne doivent pas s'engager dans cette voie car ce dernier perdrait toute sa spécificité, c'est-à-dire le charme de la boutique, le contact avec l'objet, l'accueil et les conseils offerts dans les points de vente, ...

### **Comparaison entre le luxe et la grande consommation**

Les produits et les services de luxe sont descendus progressivement « dans la rue » mais seraient consommés de manière occasionnelle par un grand nombre de personnes, c'est ainsi, grâce à l'Institut RISC que nous savons que plus d'un Européen sur deux a acheté une marque de luxe au cours des douze derniers mois. Toutefois, même si le luxe s'est beaucoup démocratisé depuis une trentaine d'année, il a conservé certaines de ses particularités tout en adoptant, des techniques de la grande consommation. On peut donc clairement affirmer que le marketing des produits de luxe possède un caractère profondément paradoxal.

Le luxe se distingue dans tous les domaines aussi bien au niveau marketing qu'en matière de prix, de distribution et de communication. Ainsi en ce qui concerne les différents marketings, celui de la grande consommation accorde beaucoup d'importance à fidéliser ses clients alors qu'au contraire le monde du luxe compte pour consommateurs uniquement des personnes achetant pour des occasions particulières qui ne se répéteront pas nécessairement d'où une gestion plus délicate car la satisfaction du client n'engendrera pas nécessairement sa fidélisation. Par ailleurs, les produits de luxe, contrairement à ceux du « mass market » qui sont élaborés à partir d'études réalisées sur les attentes et besoin du consommateur, sont proposés dans une autre optique, notamment dans celle d'un client recherchant autre chose et voulant avant tout être ébloui et séduit par l'originalité d'une réalisation proposée par un créateur et mise sur le marché. Cette technique conforme à la ligne stratégique du luxe porte le nom de marketing de proposition (le concept du produit réponse n'a pas sa place dans cet univers). Ainsi par exemple, si une femme achète une robe d'un grand couturier, elle n'a pas envie qu'on lui demande comment doit être cette robe, mais au contraire elle veut être séduite par le génie et l'audace du créateur. C'est pourquoi les études de marché sont utiles uniquement pour confirmer les tendances et pour étudier les réactions et préférences des consommateurs.

Tout comme le marketing, la politique de prix des biens haut de gamme est radicalement différente car elle doit intégrer au prix de vente final, outre les coûts de fabrication, une valeur intangible et difficile à mesurer qu'est la notion de valeur imaginaire attachée aux produits et au nom de la maison. Dans ce secteur, le prix n'a, d'ailleurs, pas vraiment de rôle déterminant par rapport à la concurrence, contrairement aux produits banalisés. En effet, si l'on prend l'exemple du secteur de la parfumerie, un femme n'achètera pas « N°5 » de Chanel en comparant son prix aux autres parfums et en se demandant s'il est meilleur ou moins bien, mais elle le choisira seulement parce qu'il lui plaît.

### **La concurrence émanant des produits non luxueux**

Le luxe est un secteur qui souffre de plus en plus d'une nouvelle concurrence : celle des produits non luxueux qui s'est développée lorsque le luxe s'est démocratisé. En effet, auparavant, le luxe dit inaccessible présentait des caractéristiques bien spécifiques et impossibles à égaler (prix et qualité très élevés, matériaux nobles, offre restreinte,...), tandis qu'aujourd'hui les maisons de luxe doivent non seulement se défendre face aux producteurs du même secteur mais également face à ceux d'autres secteurs qui peuvent offrir des produits moins sophistiqués et beaucoup plus abordables. Ainsi les enseignes de vêtements comme Zara et Mango s'inspirent fortement des grands couturiers, notamment de John Galliano, créateur des collections de Dior mais proposent des vêtements à des prix beaucoup plus abordables. De même, la grande distribution a adopté une démarche identique avec Tati Or et les « Manèges à bijoux » de Leclerc qui se sont lancés sur le créneau du « luxe pour tous ».



En définitive, l'évolution du marché du luxe n'aura pas d'effet désastreux, car il sera toujours possible de différencier le luxe pour tous, du luxe très sophistiqué, renouvelé à travers les nouvelles collections car l'avenir des ces marques prestigieuses réside dans un savant dosage entre ces deux univers difficilement compatibles. Ainsi, les marques prestigieuses vont concilier les deux luxes en proposant, à la fois, des produits d'entrées de gamme qui drainent une clientèle d'occasionnels et des références très élaborées qui visent uniquement une clientèle confidentielle, d'autant plus que l'achat de luxe est devenu de plus en plus souvent un achat coup de cœur, surtout pour ces nouveaux clients « excursionnistes ». Dès lors la banalisation n'est pas une erreur puisqu'elle permet aux grands groupes de luxe de conserver des activités prestigieuses mais peu rentables dans un contexte de concurrence accrue. Ainsi la haute couture qui est une activité structurellement déficitaire car elle vise seulement une clientèle très restreinte (quelques milliers de personnes seulement à l'échelle du monde) est cependant indispensable car elle entretient l'image de marque par sa médiatisation et a des répercussions très positives sur les ventes des lignes accessibles. Dès lors pour compenser ces domaines peu lucratifs, les maisons de luxe se lancent dans des activités alternatives plus rentables qui viennent compléter et diversifier leur offre.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- Allerès, D. *Luxe... Stratégies Marketing*, Collection Luxe et Art, Economica (1997)
- Allerès, D. Spécificités et Stratégies Marketing des différents univers du luxe, *Revue française de Marketing*, n°. 132-133, 1991/2-3
- Arnaud M, Distribution des produits de luxe, (2002)
- Bernard, C. Luxe : se démocratiser sans perdre son âme, *Enjeux, Les Echos*, 10/1996
- Berchtold, M. Le paradoxe du luxe, *Revue française de Marketing*, n°. 132-133, 1991/2-3
- CB News, *Spécial Luxe*, n° 417, 18/12/1995
- Castarède, J. *Le luxe*, collection « Que sais-je ? », Presses Universitaires de France (1997)
- Charrueau, A. Les stratégies internationales de distribution des métiers du luxe, *Revue française de Marketing*, n°. 132-133, 1991/2-3
- Chevalier, M. La distribution internationale des produits de luxe : Agents ou filiales ? , *Décisions Marketing*, n°. 9, septembre-décembre 1996
- Civanyan, P. Le luxe ou le réel envoûté, *Le poids des marques... La vitesse des marchés*, Editions Village Mondial, chap. 7 (1996)
- Cuillier D., Les jeunes tirent le marché du luxe., *Fashion Daily news* juin 2001,
- Damas, A.-M. Les objets de promotion dans l'industrie du luxe : des produits de luxe eux-mêmes, *Revue française de Marketing*, n°. 132-133, 1991/2-3
- Dubois, B. Comment surmonter les paradoxes du marketing du luxe ?, *Revue française de gestion*, janvier-février 1992
- Dubois, B. et Laurent, G. Le luxe par-delà les frontières : Une étude exploratoire dans douze pays, *Décisions Marketing*, n°. 9, septembre-décembre 1996
- Dubois, B. Qu'est-ce que le luxe ? Une analyse exploratoire de visuels publicitaires, *Revue française de Marketing*, n°. 132-133, 1991/2-3
- Dubois B. et Laurent G., les excursionnistes du luxe, les Echos (1997)
- Durin, M. Les marques face aux attaques, entretien de Jean-Noël Kapferer, *Stratégies*, n°. 946, 08/12/1995
- Fauchois, A. et Krieg A. Le discours du luxe, *Revue française de Marketing*, n°. 132-133, 1991/2-3
- Gutsatz, M. Le luxe : Représentations et compétences, *Décisions Marketing*, n°. 9, septembre-décembre 1996

- Grüber, U. La communication du luxe face à l'internationalisation, *Revue française de Marketing*, n°. 132-133, 1991/2-3
- Kapferer, J.-N. Gérer le capital de marque : Quelles implications opérationnelles ?, *Décisions Marketing*, n°. 1, janvier-avril 1994
- Lendrevie, J. ; Lindon, D. ; Laufer, R. *Mercator – Théorie de pratique du marketing*, 3<sup>ème</sup> édition, Dalloz (1987)
- Lemoine-Darhois, R. Le service comme stratégie de différenciation dans le luxe, *Revue française du marketing*, n° 132, 133, 1991/2-3
- Neiertz, P. Luxe ou haut de gamme : quel marketing-mix spécifique ?, *Revue française de Marketing*, n°. 132-133, 1991/2-3
- Nyeck, S. et Houde, S. L'implantation des entreprises de luxe sur le WWW : Un état des lieux, *Décisions Marketing*, n°. 9, septembre-décembre 1996
- Rénavais C., Quand le luxe s'invente de nouveaux territoires, *Le Nouvel Economiste*, décembre 2002
- Roux, E. Le luxe : Acte créatif ou satisfaction du client ?, *Décisions Marketing*, n°. 9, septembre-décembre 1996
- Roux, E. et Floch, J.-M. Gérer l'ingérable : La contradiction interne de toute Maison de luxe, *Décisions Marketing*, n°. 9, septembre-décembre 1996
- Roux, E. Le luxe : Entre prestige et marché de masse, *Décisions Marketing*, n°. 1, janvier-avril 1994
- Roux, E. Comment se positionnent les marques de luxe, *Revue française de Marketing*, n°. 132-133, 1991/2-3