

Vincent Bastien
Jean-Noël Kapferer

Luxe oblige

Deuxième édition, mise à jour et augmentée

© Groupe Eyrolles, 2008, 2012

ISBN : 978-2-212-55465-6

EYROLLES



Sommaire

Introduction : Être ou ne pas être luxe 13

Partie 1 | Retour aux fondamentaux du luxe

Chapitre 1 - Au début était le luxe 19

Une brève histoire du luxe..... 19

Le XX^e siècle et la démocratisation du luxe 24

Luxe, individu et société..... 33

Positionnement et frontières du luxe 39

Argent, mode, art et luxe : frontières et ambiguïtés de toujours... 43

Chapitre 2 - La fin d'une confusion :
premium n'est pas luxe 61

Les multiples approches du concept de luxe 62

Nier la spécificité du luxe 64

Différencier le premium et le luxe 65

La montée en gamme du premium au luxe n'est pas continue.... 66

Sortir du luxe par une stratégie vers le bas est difficile 67

L'origine de la confusion actuelle..... 68

Sortir de la confusion..... 71

Le cas de l'automobile : luxe, ultra premium,
premium et haut de gamme 72

Chapitre 3 - Les « anti-lois » du marketing93

1. Oubliez le positionnement, seule compte l'identité de marque ...94
2. Votre produit a-t-il assez de défauts ?96
3. N'adaptez pas le produit aux demandes de vos clients..... 97
4. Excluez les non-adeptes..... 100
5. Ne répondez pas systématiquement à la demande 101
6. Dominez le client, ne cherchez pas l'égalité 103
7. Créez des barrières à l'entrée, à l'achat des clients..... 104
8. Défendez les clients contre
les non-clients, les gros contre les petits..... 105
9. Le rôle de la publicité n'est pas de vendre..... 106
10. Communiquez aussi à l'extérieur de votre cible 108
11. Le prix supputé doit toujours être supérieur à la réalité 109
12. Ce n'est pas le prix qui fait le luxe, mais le luxe qui fait le prix... 110
13. Augmentez vos prix au fil du temps
pour accroître la demande..... 111
14. Faites toujours croître le prix moyen
de la gamme des produits 115
15. Ne cherchez pas à vendre 116
16. Ne mettez pas de stars dans vos publicités 117
17. Cultivez la proximité avec l'art pour initiés 118
18. Ne délocalisez pas la production pour réduire les coûts..... 119
19. N'employez pas de consultants 120
20. Ne testez pas vos produits ou services..... 121
21. Ne recherchez pas le consensus 121
22. Ne mettez pas en œuvre des synergies de groupe 122
23. Ne réduisez pas les coûts, créez de la valeur..... 123
24. Ne vendez pas librement sur Internet 124

Chapitre 4 - Facettes du luxe aujourd'hui 125

- Les six sens du mot « luxe » 126

De l'importance de l'étiquette	128
Le produit et la marque	131
Les ingrédients du produit de luxe : complexité et travail.....	133
Superlatif, jamais comparatif.....	135
Luxe et médiation culturelle	136
Luxe et histoire	137
Luxe et temps.....	141
Tradition n'est pas passésisme	143
Le luxe est fait main.....	144
Rareté réelle ou virtuelle ?.....	145
Luxe et exclusivité.....	151
Luxe et mode : une différence essentielle	155
Luxe et art.....	155
Luxe et charité.....	159

Partie 2 | La marque de luxe, un management spécifique

Chapitre 5 - Les clients du luxe 163

Stratégie du luxe ou marché et clients du luxe ?	163
Quelle est la taille du marché du luxe ?	164
Être riche ou être moderne ?	167
Acheteurs réguliers et excursionnistes	169
Les quatre clientèles du luxe.....	170
Le luxe selon les pays.....	175
Pourquoi les grands pays émergents sont-ils avides de luxe ?..	177
Luxe et différences culturelles.....	179

Chapitre 6 - Développer le capital de la marque 185

Pas de luxe sans marque	185
Une marque de luxe est une personne réelle et vivante.....	187

Une marque de luxe a des racines.....	187
Une marque de luxe doit rayonner	187
Pas de cycle de vie pour la marque de luxe	188
Une légitimité faite d'autorité, de classe, de création, moins d'expertise	189
La valeur financière des marques de luxe	191
La source de cohérence : facettes centrales et périphériques ..	198
Deux modèles pour construire la marque	199
Construire et préserver le rêve	200
Quelle architecture de marque dans le luxe ?.....	203
Valeur d'une marque de luxe et univers numérique	207
Manager le rêve par la communication	209
Défendre la marque contre les contrefaçons.....	209

Chapitre 7 - Croître par extension de marque 217

Extension de marque et expansion de marque	217
Des origines de l'extension	219
Une pratique qui a changé le secteur.....	220
Deux modèles pour l'extension : verticale ou horizontale ?	222
Typologie des extensions de marque.....	228
Jusqu'où peut aller l'extension de marque ?	229
Mener une extension	230
Un exemple d'extension : Montblanc	232
Cohérence de marque, créativité et inattendu.....	235
Faut-il nommer les extensions ?.....	238
Les risques des extensions pour une marque de luxe.....	240
Contrôler l'effet boomerang des clients des extensions	244

Chapitre 8 - Ce qui fait le produit de luxe 247

Pas de produit sans service.....	247
Le produit et la part de rêve.....	248
Produit de luxe et univers concurrentiel	253

Produit de luxe et temps.....	254
Structurer la gamme de luxe.....	259
Lancer une nouvelle gamme de produits	262
Un mode de production, levier d'imaginaire	267
L'antinomie entre luxe et délocalisation.....	269
Les licences signent la sortie du luxe	270
Le défi des services de luxe : recréer l'écart	271

Chapitre 9 - Le prix du luxe273

Quelle élasticité au prix ?	275
Accroître le prix pour accroître la demande et recréer l'écart	277
Quelle prime de prix ?	280
Fixer le prix dans le luxe.....	281
Gérer le prix dans la durée.....	282
Jamais de soldes dans le luxe	287
Soldes ou réduction de prix ?.....	288
Le prix et sa communication.....	289
Les deux défis de la gestion du prix dans le luxe	291
Prix, luxe et invendus.....	292

Chapitre 10 - La distribution et le dilemme d'Internet 293

Le luxe est dans la distribution.....	294
Vendre à quelqu'un avant de vendre quelque chose	295
Distribuer, c'est d'abord communiquer	300
Un achat de longue durée	302
Le maillon faible du luxe.....	304
Le nouveau point de vente est choisi au sommet.....	308
La distribution doit gérer la rareté	308
La distribution protège de la concurrence.....	309
Luxe et mode de distribution	310

Distribution et numérique : le dilemme Internet du luxe	314
Luxe, Internet et les « 4 P »	318
Stratégie du luxe et réseaux sociaux.....	321

Chapitre 11 - Communiquer le luxe..... 323

Ne pas communiquer pour vendre	323
On communique parce que l'on vend	324
Ne pas parler clairement d'argent	325
Ne pas faire de publicité, mais communiquer.....	326
Pas de personnages dans la publicité.....	329
Le rôle respectif des « témoins » et celui des « ambassadeurs » de marque	330
Tendre le ressort social du désir	332
Nourrir en permanence le bouche-à-oreille	334
Internet et communication dans le luxe	334
Les codes très spécifiques de la communication du luxe.....	339
La dialectique du local et de l'universel	343

Chapitre 12 - Gestion financière et humaine d'une société de luxe 345

Spécificités financières des sociétés du luxe.....	345
Les clés de la rentabilité financière	347
Les mathématiques du comportement financier du luxe	354
Manager le capital humain dans le luxe	356
Groupes de luxe	360
Gestion de portefeuilles de marques et synergies dans les groupes de luxe	363

Partie 3 | Perspectives stratégiques

Chapitre 13 - Les business modèles du luxe367

Produits de luxe au cœur de métier rentable.....	368
Produits de luxe au cœur de gamme trop restreint	377

Stratégie du luxe et crises économiques.....	394
Stratégie du luxe et cycles économiques	397
Chapitre 14 - Entrer dans le luxe et savoir en sortir ...	399
N'est pas luxe qui veut : les conditions nécessaires	399
Pourquoi envisager une stratégie de luxe ?	401
Démarrer petit et devenir vite rentable	403
Croître vite	404
Acquérir une marque existante	406
Sortir du luxe	408
La fin d'une marque de luxe.....	408
Sortir une marque de l'univers du luxe	413
Chapitre 15 - Apprendre du luxe, hors du luxe	419
Tous les métiers sont concernés	419
Bien comprendre les règles pour les adapter.....	420
Les stratégies mixtes	428
Mener une stratégie de luxe en « <i>B to B</i> » : le « <i>B to B to C</i> »	431
Le marketing du luxe, avenir du marketing classique ?.....	435
Adapter la stratégie du luxe au-delà du luxe.....	436
Stratégie du luxe et développement durable	438
Stratégie du luxe et métiers de la santé.....	441
Conclusion : Luxe et développement durable	443
Luxe et éthique.....	444
Le développement durable : la face moderne du luxe	446
Bibliographie	455
Index.....	464