

L'innovation du luxe français en héritage

N. ANIDO FREIRE

ISC Paris School of Management

22, Bd. du Fort de Vaux

75848 Paris cedex 17

n.freire@wanadoo.fr

Résumé

Dans la plupart des Maisons du secteur du luxe français, leurs valeurs identitaires ont été depuis leur création et continuent d'être encore aujourd'hui rattachées à l'éthique et constituent les piliers fondamentaux de leur gouvernance. En plaçant au-dessus de tout l'estime et le respect de l'être humain, la reconnaissance de ses savoirs et de ses savoir-faire à la fois artisanaux et artistiques, ainsi que le respect des matières premières issues de la nature, elles ont depuis leur origine, appliqué d'abord de façon intuitive et plus récemment de manière plus cognitive et déductive les principes de la Responsabilité Sociale et Environnementale des Entreprises (RSE).

Nous mettons en évidence l'existence d'un modèle sous-jacent d'*Organisation Apprenante Traditionnelle et Innovatrice (OATI)* dans le secteur du luxe français qui diffère des modèles des autres organisations entrepreneuriales. Jadis humblement introverties, ou frôlant le secret professionnel, dans leur mise en œuvre des techniques de production exclusives, leurs valeurs identitaires sont de nos jours présentées en toute transparence dans les rapports annuels d'activité où les résultats RSE côtoient les images des artistes/artisans et leurs chefs-d'œuvre du luxe français.

Mots clés : luxe, éthique, Responsabilité Sociale et Environnementale des Entreprises (RSE), Développement Durable (DD), organisation entrepreneuriale, modèle OATI.

1. Introduction

Pourquoi le luxe français se porte-t-il si bien alors que la plupart des autres entreprises françaises ont souffert et souffrent encore des méfaits de la crise économique et financière qui s'abat sur la planète depuis août 2007 ? De plus, comment se fait-il que les entreprises du luxe français, si attachées à leurs traditions, parviennent non seulement à échapper aux bouleversements actuels, économiques et financiers, mais aussi à gagner des parts de marché et à afficher des retombées économiques mirobolantes ?

Le terme "tradition" est généralement ressenti comme synonyme de "vieillot", de "démodé", d'un manque de modernisme et d'actualité. Pourtant, les Maisons du luxe pratiquent depuis toujours l'innovation. Alors, où réside cette capacité intrinsèque pour manier à la fois d'une part ces contradictions et d'autre part, maintenir la pérennité entrepreneuriale, la renommée de la griffe et une santé économique éhontée ?

Soit elles pratiquent une gestion et un marketing spécifiques qui les prémunissent de tout choc économique et financier, soit il existe des caractéristiques endogènes, plus profondes qu'il est possible de déceler et que nous allons d'abord décrire pour ensuite, les insérer au sein d'un modèle entrepreneurial spécifique, d'organisation apprenante traditionnelle et innovante (OATI).

2. Caractéristiques générales des entreprises du luxe

2.1 Valeurs identitaires du luxe

En France, les Maisons du luxe sont régies par des valeurs endogènes (internes) qui leur sont implicites et qui, à l'instar des marqueurs, traduisent leurs traits identitaires profonds.

Ces valeurs identitaires du luxe français sont les suivantes :

- *Authenticité*

L'authenticité du luxe est la valeur considérée comme principale par les consommateurs et les chercheurs (Castarède, 2006, 2007, 2008). Tout objet de luxe a la capacité d'attester, par sa beauté et sa qualité exceptionnelles, son authenticité et son appartenance à la griffe dont il est issu. Nul besoin de faire appel à une certification de conformité ou à un acte d'authentification, puisque la véracité de son identité en tant qu'objet de luxe est avérée comme véridique, exacte et incontestable, simultanément à l'identité de la paternité indubitable de son créateur.

Les gestes des artisans/artistes laissent des traits sur chaque objet de luxe qui constituent leur seing (du latin "signum") c'est-à-dire leur "signe" ou "marque" identitaire qui n'est autre que la signature authentique des gestes et des traits de leur main d'artiste.

Les apocryphes, faux et inauthentiques deviennent de ce fait, naturellement étrangers à la sphère du luxe.

- *Respect, générosité et confiance*

Le respect et la reconnaissance des qualités de chaque artisan/artiste, le respect et la préservation de la tradition artistique et artisanale, des savoirs et des savoir-faire ancestraux, révèlent l'atmosphère de confiance et de respect des relations humaines et organisationnelles qui règne dans les entreprises du luxe.

Par ailleurs, le respect des matières nobles et authentiques, l'utilisation judicieuse des matières premières et des produits naturels, relève du respect de l'environnement et des principes du Développement Durable.

- *Qualité irréprochable*

La fabrication faite main, d'excellente qualité et dans le respect absolu des traditions, constitue non seulement un gage de qualité et d'authenticité, mais aussi une garantie de refus de standardisation et d'industrialisation.

- *Durabilité*

L'extraordinaire qualité des objets de luxe garantit leur pérennité et justifie la longévité, voire la durée de vie plus que séculaire de certaines griffes françaises.

D'autre part, l'enracinement des Maisons mère en France associé à la fiabilité et la durabilité des postes de travail ainsi qu'au respect de la qualité des produits manufacturés, imposent l'admiration et le respect des clients, des concurrents et des consommateurs en général.

Le luxe est un des rares secteurs qui ne délocalise pas et qui continue à être créateur d'emplois.

- *Héritage et Patrimoine* : La mise en exergue et la transmission constante, de génération en génération, des quatre valeurs précédentes assure la pérennité de l'héritage artisanal, artistique et culturel (patrimoine) qu'est le luxe. Nul besoin d'attendre le décès du fondateur pour devenir héritier d'une griffe. Dès son admission au sein d'une Maison de luxe, chaque artisan/artiste devient en quelque sorte cohéritier de la griffe et peut partager avec ses semblables les trésors de ses valeurs identitaires.

D'autre part, puisque l'héritage vital du luxe réside dans ses valeurs identitaires, lors de l'achat d'un objet de luxe, le client recueillera outre sa possession, le droit à l'usage et à la jouissance

pleine et pérenne de cet objet unique et exceptionnel, si convoité car appartenant à l'héritage patrimonial et culturel. Lorsqu'il le portera (vêtement, montre, bijou) ou le montrera en public, il contribuera à pérenniser ce patrimoine exceptionnel et universel qu'est le luxe.

2.2 Culture organisationnelle

La confiance et la solidarité entre les divers artisans/artistes, les échanges constants de savoirs et de savoir-faire, de sensibilités, d'expertise et la maîtrise de leurs gestes et techniques, ainsi que leur transmission aux futurs apprentis, les rend solidaires et confiants. Cette confiance renforce leur sentiment d'appartenance à la Maison de luxe et au secteur du luxe. Elle leur assure un sentiment de bien-être, de crédibilité et de fiabilité qui renforcera leur créativité et les induira à poursuivre leurs élans d'innovation et de sublimation de leur art.

2.3 L'Éthique du luxe

Dans toute entreprise — indépendamment du secteur auquel elle appartient — la réussite de la mise en route de tout nouveau projet, les bons résultats financiers, ainsi que sa performance et sa durabilité dépendent de son bon fonctionnement.

Puisque le fonctionnement d'une entreprise est en relation directe et étroite avec le sentiment de bien-être professionnel et le ressenti d'une parfaite intégration physique, psychique et intellectuelle de ses salariés et que tous les deux relèvent de l'Éthique, il est impératif que les gestionnaires aient envisagé au préalable les effets qu'elle peut produire sur chacune des personnes impliquées dans l'entreprise (Renouard, 2013).

Or, la plupart des entreprises du luxe français n'ont pas attendu le surgissement de la RSE et du Développement Durable pour s'intéresser à leurs principes éthiques, socio-économiques, environnementaux et culturels car elles appliquent, depuis la date de leur création, les principes généraux d'une éthique intimement liée aux valeurs endogènes et identitaires du luxe.

2.3.1 Principes généraux d'éthique entrepreneuriale du secteur du luxe

Du point de vue philosophique et didactique, l'éthique (du grec "*ethikos*", "*éthikê*", dérivés de "*êthos*" qui signifie "mœurs") est l'art (principes et préceptes de la Morale) et la manière (règlements) de diriger la conduite, la façon d'agir et de se comporter de chaque individu au sein d'une collectivité ou d'une société. En ce sens, elle est donc synonymique de science de la Morale. Or, la Morale a une étymologie identique à celle de l'éthique (du latin "*moralis*", dérivé de "*mores*" qui signifie "mœurs"). La Morale est la science qui établit les règles de conduite admises et pratiquées dans une société, respectueuses des mœurs et des habitudes,

ainsi que les devoirs à remplir par chaque individu ayant pour but le bien (Déontologie) afin d'atteindre l'ordre idéal de la vie en société et le bien-être individuel et collectif.

De nos jours, nombreuses sont les entreprises qui affichent avec fierté les principes éthiques de la RSE (Carroll, 2000), mais rares sont celles qui les respectent pleinement dans toute la panoplie de leurs actions et agissements quotidiens.

Par contre, les entreprises du luxe respectent les suivants principes éthiques et déontologiques:

- Centrées sur les savoirs et les savoir-faire des artisans/artistes, elles leur confient la lourde tâche de la totalité des créations car elles font confiance en la précision de leurs gestes et en la mémoire de leurs mains.
- Les managers peuvent certes leur donner des directives ou des orientations de travail, des conseils pour permettre à la Maison de devenir plus performante, tout en leur laissant la liberté de temps nécessaire au développement et à l'éclosion de leur créativité.
- Les Maisons de luxe pratiquent ce que nous pourrions appeler la "durabilité viagère" des salariés au sein d'une seule et même griffe.
- Elles respectent l'altérité des êtres humains, aussi bien des créateurs (nationaux et internationaux) et des salariés que des parties prenantes.
- Au lieu d'être à la recherche constante du profit individuel, elles visent le développement du bien commun (patrimoine artistique), du bien social (patrimoine culturel), tant régional que national et international (patrimoine universel).
- Les griffes françaises offrent l'opportunité d'un travail motivant où chacun peut s'épanouir et se sentir fier de son apport personnel au sein des diverses étapes de la production d'un objet de luxe.
- Elles reconnaissent ouvertement les apports de chaque individu et les valorisent non seulement au sein de l'entreprise, en bannissant toute injustice et en réduisant les écarts de rémunération (Wilkinson et Pickett, 2009), mais aussi à l'extérieur car leur communication externe et leur publicité s'appuient sur le récit identitaire de la marque ([Remaury, 2004](#); [Castarède, 2006, 2008](#)).
- En pratiquant la valorisation et l'élargissement des liens sociaux intra et extra entrepreneuriaux, elles permettent aux consommateurs de découvrir ou de redécouvrir une griffe et de mieux la positionner ([Roux, 1991](#)). Elles renforcent leur image et leur récit identitaires.

- Tout en promouvant l'innovation et la créativité de leurs salariés, les entreprises du luxe favorisent les apports de jeunes créateurs, venus d'autres horizons (Fondations et mécénat).
- En assurant le bien-être des salariés, aussi bien au sein de l'entreprise que dans leur foyer et dans la société au sens large du terme et en respectant l'environnement, les valeurs identitaires et intrinsèques du luxe rejoignent les valeurs fondatrices de la RSE.

3. Les Maisons du Luxe : des entreprises apprenantes

S'agissant du luxe, le sens que nous donnons au terme "entreprise apprenante" diffère de celui habituellement appliqué aux entreprises en général qui tient essentiellement compte des aspects économiques (Livian, 2000) et se rattache plutôt à celui d'Ermine (2003).

Dans le secteur du luxe, la volonté de conserver au XXI^e siècle les principes de formation des apprentis au sein même de l'atelier de la Maison, traduit la volonté :

- de maintenir les savoirs, savoir-faire, gestes et techniques propres à chaque Maison,
- de confirmer leur validité et leur conformité aux exigences du monde moderne,
- de préserver leur identité et leur appartenance identitaire,
- d'assurer leur dynamisme afin de les rendre créatifs (Nonaka et Takeuchi, 1995),
- de garantir leur continuité et leur pérennité grâce à leur engagement de transmission et de légitimation.

A partir de ces constatations, nous proposons la suivante définition de l'entreprise apprenante appliquée au secteur du luxe :

L'entreprise apprenante est celle qui assure le processus d'initiation et d'acquisition progressive des connaissances non seulement théoriques, mais aussi et surtout pratiques (ensemble des procédés nécessaires pour les pratiquer) : apprentissage progressif de l'ensemble des gestes et des manières de l'artisanat et de l'art du luxe, afin de parvenir après de longues années d'exercice quotidien de ces pratiques, à être doté de l'expérience, la maîtrise, la sensibilité et la créativité requises pour devenir, à son tour, transmetteur de connaissances et légataire des valeurs identitaires du luxe.

3.1 Apprentissage organisationnel

Dans le secteur du luxe, depuis leur création, les ateliers et les Maisons pratiquent la transmission des connaissances reçues en héritage, sous forme d'enseignement et d'apprentissage organisationnels, c'est-à-dire qu'elles fonctionnent comme une *organisation apprenante*, au sein de laquelle travailler c'est apprendre :

- apprendre à apprendre,
- apprendre à respecter (les hommes, les matières, le travail, l'environnement, les règles des métiers ancestraux),
- mais aussi à apprendre à transmettre tout son savoir et son art, tous deux uniques et intemporels.

Ainsi conçue, l'entreprise de luxe est une source d'apprentissage et d'épanouissement, car elle permet le développement du capital humain et des aptitudes : chaque apprenti est plongé dans un environnement capacitationnel dans lequel chacun est acteur et responsable de sa formation et de son développement. Chaque individu est responsable de l'acquisition et transfert des compétences. En effet, en signe de reconnaissance des savoirs et des compétences acquises, l'apprenti formé et intégré au sein de l'atelier et/ou de la Maison, devient à son tour formateur. Son appartenance à l'organisation apprenante est si forte, qu'elle se traduit par une double implication : dans toutes les étapes du processus de fabrication des objets de luxe (de la conception à la finition) et dans la transmission des connaissances et des valeurs de la griffe et du secteur du luxe en général.

Dans les entreprises du luxe, la transmission des connaissances et des savoir-faire aux successives générations d'artisans/artistes permettent leur intégration et leur capitalisation (Fouet, 1997), plus qu'au sein de n'importe quelle autre entreprise. Au sein d'une telle culture d'entreprise qui prône la valorisation de l'apprentissage progressif d'un métier dont chacune des tâches est effectuée dans le respect absolu des règles de l'art et la reconnaissance des gestes artisanaux et artistiques, indispensables à la création des objets de luxe, le mode de fonctionnement est tout à fait spécifique.

3.2 L'abolition de la contrainte temps

Le luxe a la particularité de ne pas se soucier de la contrainte temps. Alors que dans la grande consommation la chronométrie du temps est un impératif absolu et la maxime est “gagner du temps” (“Time is money”), dans les ateliers du luxe, il n'y a pas de temps imparti. En effet, chaque artisan/artiste prend son temps et a le loisir d'être le seul maître de son temps. Toutefois, ce qui s'apparente à un temps mort est en réalité, une période de profonde réflexion caractérisée par le foisonnement spécifique à tout créateur. On dirait presque que leur maxime est mitterrandienne “Il faut laisser du temps au temps” non pas pour permettre au temps

d'agir, mais pour donner à l'artiste le temps nécessaire à la concrétisation (sous forme d'ébauches successives) et au mûrissement de sa création (élaboration finale).

Sans métier il n'y a pas d'art et sans art, le luxe n'existerait pas. Or la maîtrise d'un métier de luxe demande, en moyenne, une quinzaine d'années. Le luxe ne se mesure pas en prix mais en heures de travail.

Nombreux sont les objets de luxe qui défient le temps et qui sont parvenus à exaucer le vœu de Lamartine ("Ô temps, suspend ton vol!") car ils ont réussi à être hors du temps et devenir intemporels, voire éternels. La cristallerie Baccarat n'a jamais cessé de fabriquer des services uniques et raffinés de jadis, tels que le service de "Louis Philippe" créé vers 1840, celui de "Beauvais" (commandé par l'empereur du Japon en 1909) ou des vases exceptionnels tels que celui en cristal opale blanc ou celui dénommé "Cratère" rouge qui firent l'admiration des Expositions universelles de Paris de 1867 et 1878. De nos jours, les commandes prestigieuses viennent des grands noms de la gastronomie et de l'hôtellerie de luxe français, ainsi que des grandes fortunes internationales.

En maroquinerie de luxe, par exemple, hormis les heures passées au choix du cuir remarquable et à son tannage, le temps consacré aux diverses étapes du façonnage d'un sac d'exception (traçage, piquage, découpage, assemblage, couture manuelle, repoussage, pose des accessoires, personnalisation de la finition) se comptent non pas en heures, mais en mois de travail minutieux et passionné par les divers artisans/artistes.

L'enjeu économique du luxe français est énorme. Il en est fait un point d'honneur de respecter sa notion de ce que nous pouvons appeler *temps du luxe* c'est-à-dire, le nombre d'heures et de mois consacrés à l'élaboration d'un objet de luxe. Ce *temps du luxe* constitue une valeur ajoutée inestimable et cependant très estimée par le futur acquéreur qui la paiera volontiers car il s'engage ainsi à contribuer à sa pérennité.

4. Tradition et Innovation dans les Maisons du luxe : de l'antinomie à la complémentarité

Tradition et *Innovation* sont à première vue, deux termes opposés (Pesqueux, 2010), mais selon les différentes approches et applications, ils peuvent présenter des attributs complémentaires.

4.1 Tradition

Le terme "tradition" (du latin "*traditio*", "*tradere*" qui signifie "remettre", "transmettre") enferme à la fois certains attributs négatifs et d'autres positifs.

Parmi les aspects négatifs il y a la notion d'ancienneté, indissociable dans le secteur du luxe de la date de création de la griffe. Puisque pour la plupart des Maisons de luxe, la date de création remonte à très loin et rejoint la notion de "centenaire", voire de "séculaire", apparaît même de façon inconsciente, la connotation de "suranné", "obsolète" et par conséquent de "démodé".

En contrepartie, nombreux sont les aspects positifs du terme "tradition". Tout d'abord, de par son appartenance à l'Histoire : le luxe est indissociable de l'histoire de la France, depuis sa création et son essor sous le règne de Louis XIV (1643-1715) à nos jours. La longévité du luxe est rattachée à celle des Maisons du luxe français. Elle traduit non seulement leur bonne santé entrepreneuriale, mais aussi et surtout la qualité remarquable des objets produits.

Le luxe est un secteur qui a réussi à traverser toutes les époques et tous leurs travers. Malgré tous les aléas historiques (guerres, invasions), socio-économiques (crises diverses) et les révolutions industrielles et technologiques, il est resté inébranlable, mieux encore, l'accroissement de son chiffre d'affaires s'accompagne systématiquement d'un renforcement de son image de marque.

Cette réussite et cette pérennité du luxe imposent l'admiration et le respect du consommateur. Rien d'étonnant donc à ce qu'il soit fier d'acquérir et de porter ou d'exhiber cet objet de luxe si convoité car, de par sa possession il aura le privilège et l'honneur d'appartenir, grâce aux liens intimes qu'il établira au quotidien avec lui, à la lignée digne de la griffe d'abord et ensuite, à la dynastie du luxe en général.

Mais le terme "tradition" est aussi rattaché, dans le secteur du luxe, à un patronyme : le nom du créateur de la griffe et de la Maison se transmet de génération en génération, si possible au sein de la même famille. Par ailleurs, dans le concept de "tradition" il y a des aspects qui sont universels. Le secteur du luxe essaie d'extraire cette universalisation pour donner une plus grande validité aux objets de luxe et les rendre par ce biais intemporels.

Le luxe est basé sur les piliers les plus remarquables du raffinement de la culture humaine :

- Beauté,
- Raffinement,
- Exceptionnalité,
- Rareté,

- Unicité,
- Déclenchement de sensibilité et sensations,
- Ressenti d'expériences poly sensorielles uniques.

La mission du luxe est de continuer à défendre ces piliers sociétaux et culturels, à les rendre durables et même à les pérenniser pour les générations à venir.

Par ailleurs, le luxe considère qu'il est nécessaire de mieux s'enraciner dans le passé (tradition; héritage) afin d'évoluer vers le présent (actualisation des objets / adéquation aux goûts / modernisme) pour réussir à envisager et à se projeter dans l'avenir (innovation). Autrement dit, la transmission fidèle des éléments du passé, enrichis des apports du présent et même de ceux fort avenants de l'avenir vont certainement renforcer l'identité de chaque griffe du luxe français et consolider la double identification (ou identification de réciprocité) : de la griffe à la communauté et celle de la communauté à la griffe. C'est le lien de réciprocité identitaire du luxe français.

Si le terme "tradition" est, comme nous venons de le voir, profondément enraciné dans le passé, le concept "d'innovation" est solidement ancré dans le présent. Mais, l'innovation d'aujourd'hui fera certainement partie de la tradition de demain.

4.2 Innovation

Contrairement à ce qui se passe avec "l'innovation ordinaire" où toute innovation implique destruction, annihilation d'une technique ou d'un savoir antérieur (Alter, 2003), appliqué au secteur du luxe, le terme "innovation" peut être interprété comme étant porteur d'aspects positifs et d'aspects négatifs.

Ces derniers sont à notre avis plus nombreux. Les consommateurs, habitués à une surabondance d'avancées technologiques et scientifiques et à l'application quotidienne du terme "innovation" dans le domaine de la communication et surtout de la publicité, ressentent qu'il est connoté de nombreux aspects négatifs et qu'il est souvent synonyme de :

- simplification des procédés de production associée à une rapidité de fabrication et à un relâchement des contrôles, avec un risque encouru de diminution de la qualité des produits;
- sa mauvaise conception, due à une accélération de la production, se traduirait par un degré d'usure plus important;
- cette courte durabilité du produit s'accompagnerait d'une consommation à outrance;
- il s'ensuivrait donc une compromission de la longévité potentielle du produit qui, basculant dans le domaine de l'éphémère, cesserait automatiquement d'appartenir au domaine du luxe.

Concernant les aspects positifs de l'innovation :

- Le plus notoire est celui de sa parfaite adaptation au présent. Cette adaptation est ressentie par le consommateur comme une syntonie, une harmonie totale, une sorte de complétude esthétique, sensitive, sensorielle et émotionnelle.
- Pour respecter les engagements RSE, les griffes sont constamment à la recherche de nouvelles molécules, associées à des textures, couleurs et parfums spécifiques à chaque marque (pour l'élaboration de leurs cosmétiques) ou de nouvelles matières (maroquinerie, mode, joaillerie) plus performantes, plus respectueuses de l'environnement, mais aussi plus innovantes du point de vue émotionnel et sensoriel.
- En plus de s'adapter aux goûts, aux manières, aux envies polysensitives et polysensorielles (Anido Freire, 2010 a, 2010 b) et aux rêves des consommateurs du présent, l'innovation se doit de préfigurer ceux de l'avenir immédiat, autrement dit, ceux de ce futur proche qui nous guette et nous entraîne vers le temps "à venir".
- L'innovation ne se limite donc pas à présager ou à prédire les rêves et les désirs de luxe des consommateurs, elle crée les matières, les techniques et les gestes, les couleurs, nuances et associations, les formes, arts et manières, en s'inspirant de tous les savoirs et savoir-faire ancestraux du secteur du luxe.

En effet, dans le secteur du luxe, toute innovation en plus d'être originale et novatrice, se doit d'être non seulement viable mais aussi vivante et vivace et, par conséquent, durable.

Le caractère de *durabilité* d'un objet de luxe doit répondre à quatre critères :

- celui de son temps de vie ou cycle de vie :

Malgré la délicatesse, la finesse et la fragilité de certaines matières premières utilisées dans la fabrication des objets de luxe (cristal, pierres précieuses, fils de métaux précieux, porcelaine), ils sont de nature à durer très longtemps : c'est l'extraordinaire longévité, voire pérennité des objets de luxe.

- celui de sa beauté inégalée et de sa perfection sans faille :

L'objet de luxe exerce sur l'acquéreur et son entourage une admiration et une attractivité constantes, qui laissent transparaître un sentiment de fierté, dont la permanence n'a de cesse que de croître lors de chaque utilisation.

- celui de son temps d'utilisation :

Le sentiment d'attachement, voire d'amour, noué entre l'acquéreur et l'objet de luxe sera tellement intense, sincère et tenace qu'il sera capable de déjouer les principes déontiques de la

mortalité humaine. Grâce à la persistance de sa présence au sein de la famille de l'acquéreur initial, l'objet de luxe incarnera la présence de son acquéreur et, en le rendant impérissable, il renforcera sa propre éternité.

- celui de son authenticité et de sa validité :

Tout objet de luxe affiche avec fierté son origine, sa griffe. C'est un acte qui certifie que ledit objet a été fabriqué dans les règles de l'art et/ou de l'artisanat du luxe français et qu'étant conforme à son apparence, il s'agit d'un vrai. Cela permet non seulement d'écarter d'emblée tout doute d'inauthenticité ou d'apocryphe, mais aussi et surtout de renforcer la valeur implicite et inestimable de l'objet qui acquiert ainsi toute sa validité.

Appliqué à un objet de luxe, le terme "validité" indique qu'il présente les conditions requises pour produire son effet : n'étant entaché d'aucune cause de nullité, l'acquisition de cet objet de rêve authentique se doublera d'une survalorisation réelle et sûre, car durable et exponentielle dans le temps.

5. Modèle d'Organisation Apprenante Traditionnelle et Innovante : modèle OATI

Le modèle organisationnel est une schématisation de la structure et du fonctionnement d'une organisation, représentant les traits essentiels qui la caractérisent. Une fois validé, le modèle peut être pris comme "exemple" ou "norme" par d'autres managers désirant construire et développer leur propre organisation (Pesqueux, 2002).

A partir de ce qui précède, nous sommes en mesure de proposer un modèle spécifique pour les Maisons du luxe français : le modèle OATI (Organisation Apprenante Traditionnelle et Innovante; Fig. 1). Ce modèle met en relief l'importance primordiale de la tradition comme étant la colonne vertébrale diachronique sur laquelle viennent se greffer les apports successifs de l'innovation, dans le respect des valeurs intrinsèques du luxe français. Tradition et innovation se confortent et se renforcent mutuellement pour inciter à la créativité artistique et artisanale permettant ainsi l'élaboration d'objets de luxe créés dans le respect du savoir et des savoir-faire, transmis de génération en génération par des artisans fiers de leurs connaissances et de leurs métiers.

Cette organisation OATI se différencie des autres organisations entrepreneuriales qui négligent la tradition en tant qu'élément structurel fondamental et fonctionnent plutôt sur un développement de l'innovation permettant de rénover, de façon permanente ou accélérée, leurs produits. Ces entreprises proposent toujours des nouveautés impersonnelles,

interchangeables, fabriquées de façon industrielle et standardisée, dont la durée de vie est limitée, car vouées à être remplacées par les nouveautés suivantes. Soit ces produits sont périssables, soit ils durent le temps d'une mode. D'ailleurs, la qualité qui leur est attribuée est souvent discutable.

Par contre, les objets de luxe sont fabriqués en général de façon artisanale, dans le respect des matières, des matériaux et des règles de l'art, sans négliger pour autant les apports novateurs de nouvelles techniques capables de parfaire les ancestrales qui les caractérisent.

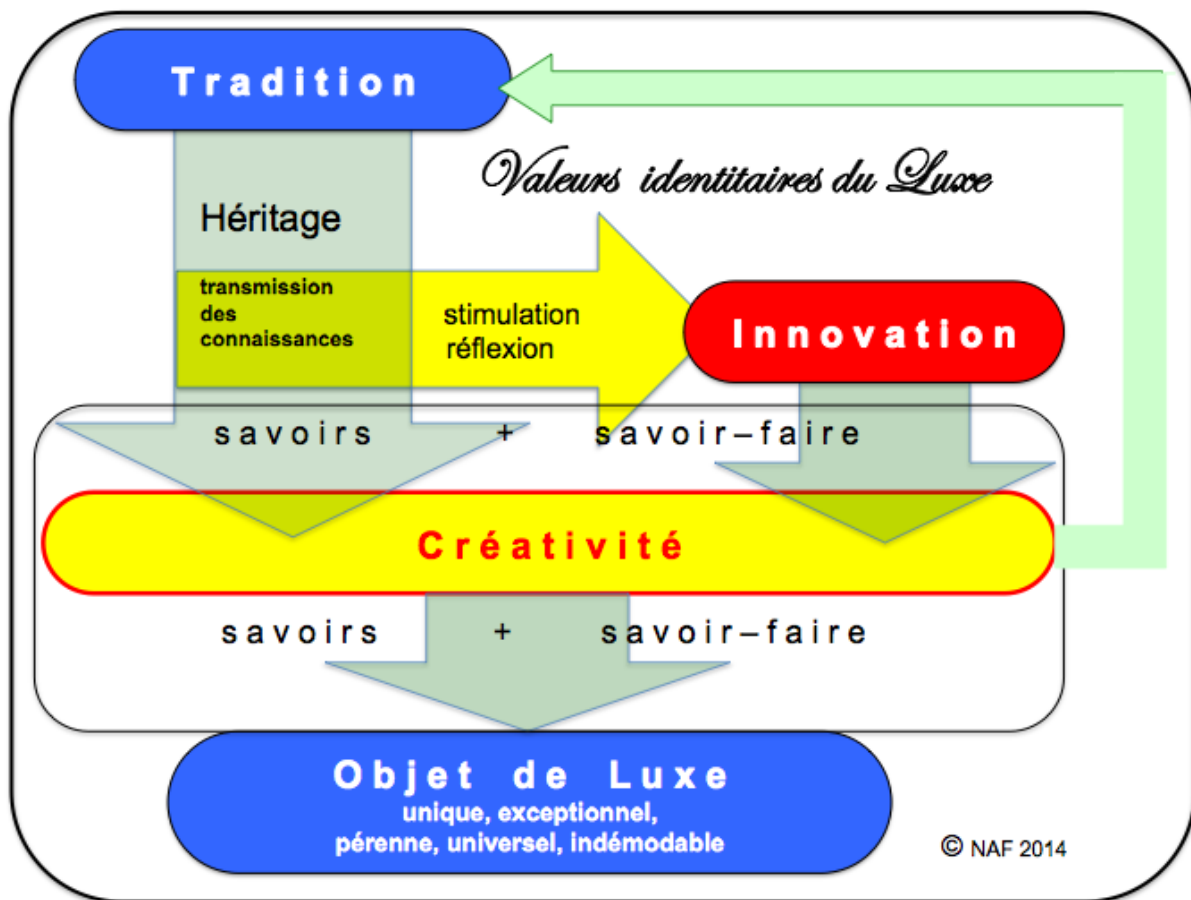


Fig. 1 - Modèle OATI (Organisation Apprenante Traditionnelle et Innovante) représentatif des Maisons du luxe françaises.

6. Discussion

Les différences du modèle OATI par rapport à celui des autres organisations entrepreneuriales, expliquent les deux contradictions apparentes soulignées dans l'introduction. Puisque les objets de luxe ont des caractéristiques spécifiques qui les

différencient des autres produits, ils ne sont pas soumis aux mêmes aléas économiques (manque ou pénurie de matières premières, spéculations financières, évolution et technicité de la production industrielle, etc.). D'où, la pérennité des Maisons du luxe et l'accroissement de leur CA insensible aux crises financières. Par ailleurs, les produits de luxe constituent non seulement des objets destinés à être portés et/ou montrés, mais ils représentent aussi une valeur sûre, capable d'abolir les frontières du temps, à l'instar de ceux de la haute joaillerie ou du marché de l'Art.

Dans le luxe, le modèle OATI permet de mieux gérer la connaissance, afin de l'orienter vers le respect de la tradition, de la canaliser vers l'exceptionnalité et la perfection, pour enfin potentialiser l'innovation.

Pour D. Foray (2013), le secteur du luxe crée "une chimie particulière qui favorise la combinaison de multiples capacités de savoir pour innover".

L'apprentissage continu et quotidien crée des rapports privilégiés non seulement entre le maître et l'apprenant, mais aussi entre les divers apprenants. L'apprentissage est "un facteur de cohésion organisationnelle" (Pesqueux, 2010). C'est de l'interaction continue des gestes et des idées que naissent les créations les plus étonnantes. La dynamique des apports des uns se marient aux avis et aux expertises des autres en une surprenante implication de tâtonnements, maîtrises, engagements et défis.

Appliquée au secteur du luxe, l'organisation OATI a l'avantage de bénéficier d'une unité de lieu, de temps et d'action qui rejoint le domaine du sacré : l'atelier de luxe étant un temple dédié à des créations de rêve, rien d'étonnant à ce qu'il inspire la créativité et induise à l'innovation.

7. Conclusions

Depuis plus de 200 ans, certaines des plus grandes Maisons du luxe français créent et innovent des objets de rêve; elles inventent ou réinventent les objets intemporels et les "musts" qui ont forgé leur identité et leurs lettres de noblesse.

Les valeurs identitaires et traditionnelles du luxe sont pérennes, elles se transmettent de génération en génération, alors que la créativité est spontanée. Or, toutes les deux contribuent à maintenir à travers les époques l'image de marque du luxe français (Cf. Modèle OATI).

A l'instar de ce qui se passe dans le domaine de la linguistique, on peut parler du Présent historique du luxe français. Cela se traduirait par un principe à la vérité irréfutable : le luxe fut, est et sera toujours traditionnel et innovant à la fois.

Le luxe a le pouvoir d'échapper aux contraintes imposées par les deux variables qui régissent infailliblement tous les phénomènes de la vie : celle de l'espace et celle du temps. Comme les objets d'art, les objets de luxe abolissent les frontières géographiques, socio-économiques et culturelles car ils sont universels.

Ces deux caractères identitaires et immuables du luxe que sont leur *universalité* et leur *intemporalité*, loin de constituer un défi ou une insolence, rejoignent sémantiquement et historiquement leurs trois traits les plus saillants de leur lignée digne et identitaire : *tradition, innovation et transmission*.

Depuis plusieurs siècles, le luxe français assure la transmission à ses descendants et à la postérité d'un patrimoine patronymique (la griffe), d'un patrimoine intellectuel et artistique (ensemble de savoirs, de savoir-faire, de gestes nobles, de sensibilités) avec l'engagement de les enrichir et de les innover sans pour autant les transmuier : c'est tout cela l'héritage que le luxe nous a légué et dont nous devons être fiers.

Bibliographie

ALTER, N. (2003). "L'innovation ordinaire", Presses Universitaires de France, série Quadrige, Paris.

[ANIDO FREIRE, N. \(2010 a\). "Singularités de la communication du luxe", CRISC, N° 28, 11-37.](#)

[ANIDO FREIRE, N. \(2010 b\). "El Turismo sensitivo sensorial \(TSS\): una propuesta para España", dans Renovación de destinos turísticos consolidados, 661-680, Valencia : Tirant lo Blanch.](#)

CARROLL, A.B. (2000). "Ethical Challenges for Business in the New Millennium: Corporate Social Responsibility and Models of Management Morality", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 10 n° 1, p. 33-42.

[CASTARÈDE, J. \(2006\). Histoire du luxe en France : des origines à nos jours, Paris, Eyrolles.](#)

CASTARÈDE, J. (2007). *Luxe et civilisations - Histoire mondiale*, Paris, Eyrolles.

[CASTARÈDE, J. \(2008\). Le luxe, 4è édition, Coll. Que sais-je?, Paris, Presses Universitaires de France.](#)

ERMINE, J.L. (2003), *La gestion des connaissances*, Hermes-Lavoisier, Paris.

FORAY, D. (2013), "L'industrie du luxe et l'économie de la connaissance", in Luxe et innovations, *Nouvelles Perspectives économiques, Innovations* n° 41, 2013/2, pp. 71-90.

FOUET, J.M. (1997). *Connaissances et savoir-faire en entreprise. Intégration et capitalisation*, Hermès, Paris.

LIVIAN, Y.-F. (2000). *Organisation : théories et pratiques*, Dunod, Paris.

NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. (1995). *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck, Bruxelles.

PESQUEUX, Y. (2002). *Organisation : modèles et représentations*, Presses Universitaires de France, Paris.

PESQUEUX, Y. (2010). "Innovation et responsabilité sociale et environnementale", in "Organisation innovatrice et durable", La Rochelle, 37 p.

REMAURY B. (2004). "Marques et Récits : la marque face à l'imaginaire culturel contemporain", Institut Français de la Mode, Paris : Regards.

RENOUARD, C. (2013), *Ethique et entreprise*, L'Atelier, 172 p.

ROUX, E. (1991). "Comment se positionnent les marques de luxe", *Revue Française de Marketing*, n° 132-133, 111 – 118.

WILKINSON, R. & PICKETT, K. (2009), *The Spirit Level. Why Equality is better for everyone*, Allen Lane Ed. (Traduit en français, "Pourquoi l'égalité est meilleure pour tous", Les petits matins- Institut Veblen, 502 p.).