

LE LUXE, STORYTELLING INDUSTRY

Claire Beaume-Brizzi, Denis Darpy, Véronique Perret

Université Paris Dauphine,

DRM (Dauphine Recherche en Management), UMR CNRS 7088

--

Communication proposée pour l'AIMS – Merci de ne pas diffuser

LE LUXE, STORYTELLING INDUSTRY

STAIMS 1 : Discours de la stratégie ou stratégie du discours ?

Résumé :

Le luxe est un objet de recherche en essor en marketing. Toutefois, ce champ se concentre sur la gestion des marques et la perspective du comportement du consommateur, il n'intègre pas l'organisation, et ne stimule que peu les approches critiques. L'article propose une perspective originale de l'industrie du luxe, sous l'angle de la littérature en management - littérature qui n'a quasi pas étudié le luxe - et plus spécialement, des théories critiques du discours. En effet, le discours est un élément clef du luxe contemporain, les marques développant en permanence des systèmes narratifs textuels et visuels. Les Critical Management Studies, parce qu'elles accordent une place centrale au discours, à la question du lien entre discours organisationnel, identité professionnelle et identification, au dévoilement des jeux de pouvoir et de domination sous-jacents au discours, aux possibles actes de résistance et aux discours alternatifs, nous semblent une intéressante clef de décryptage du luxe, abordé sous l'angle du discours. Cet article s'inscrit donc dans la littérature consacrée au discours et plus spécifiquement au discours organisationnel et à l'organisation narrative (Boje, 1995 ; Alvesson&Karreman, 2000 ; Hardy, 2001 ; Czarniawska, 2005 ; Spicer, 2013), et a pour objet de recherche l'industrie du luxe. Il ouvre la voie à de futures recherches, menées dans le cadre d'une thèse de doctorat, sur les liens entre discours et 'working identity', dans le cas particulier d'une 'storytelling industry'. Notre propos est donc d'apporter un éclairage nouveau sur cette industrie du luxe, si stratégique pour la France, tant d'un point de vue économique que d'image.

La recherche s'appuie spécifiquement sur la notion de 'storytelling' selon Boje (1995). De nature exploratoire, elle propose une analyse qualitative de matériaux variés ; d'une part le discours officiel de trois Groupes de luxe et d'autre part l'analyse de quinze entretiens exploratoires longs réalisés auprès de cadres middle-managers de l'industrie du luxe. La recherche montre l'existence d'un discours dominant, d'un 'langage type' très prégnant au sein de l'industrie du luxe. Elle illustre également que ce discours dominant est un discours marketing, que l'on peut qualifier de 'storytelling', en cela qu'il entretient un rapport très distendu avec le 'réel' et sert à masquer et légitimer ce même 'réel'. L'article propose ainsi de définir le luxe contemporain comme une 'storytelling industry'. Par ailleurs, par l'analyse des discours officiels, l'article illustre comment ce discours marketing externe inspire et imprègne désormais le discours managérial interne ; l'organisation utilisant le storytelling comme un véritable outil de management. Les entretiens exploratoires permettent d'enrichir les résultats de la recherche en faisant émerger des discours alternatifs, habituellement marginalisés ou non exprimés. Leur analyse révèle un fort décalage entre le discours officiel et le vécu des acteurs, qui prennent leur distance vis-à-vis du discours marketing externe tel que répliqué et diffusé à l'interne. L'article illustre ainsi que dire n'est pas faire management, et que le détournement du discours marketing externe à des fins managériales internes n'atteint pas toujours son but, voire qu'il génère parfois des déceptions ou une dés-identification.

Mots clés : luxe, discours, storytelling, approches critiques

« The most common mistake people make is believing the term 'luxury'. It's become an excuse for a lack of common sense, and invariably stands for overpriced, poorly constructed product, whether it's a hotel, an apartment block, a handbag or a holiday »
Jasper Morrison, styliste, 2013

INTRODUCTION

L'importance stratégique du Luxe pour la France ...

Le 9 avril 2013, Arnaud Montebourg, Ministre du Redressement Productif, a salué « les performances des entreprises de luxe, notamment à l'export. La filière mode et luxe représente quelques grands groupes et des centaines de PME qui mobilisent des savoir-faire d'excellence et qui constituent la fondation du 'made in France' dans ce secteur »¹. Cette filière est stratégique pour la France, son potentiel de développement restant significatif malgré le ralentissement conjoncturel et sa contribution à l'activité économique étant conséquente (excédent commercial de 30 milliards d'euros, soit plus que l'aéronautique) (Depeyre, Seraidarian, 2015). En 2012, 3 des 5 plus grands groupes de luxe battaient pavillon tricolore, les entreprises françaises réalisaient 36% du chiffre d'affaires mondial du luxe «traditionnel»² et le luxe du représentait 4,4% du PIB français³ et 165.000 emplois directs et indirects en France⁴, peu délocalisables.

Le luxe participe en outre « au rayonnement international et à l'image de la France », incarnant « l'exception française »⁵ : en Chine la France compte une ambassade, six consulats ... et 1.600 points de vente des Maisons de luxe. Le rôle des Groupes de luxe dans la vie culturelle et artistique est par ailleurs non négligeable ; via les fondations, le mécénat ou le soutien à la jeune création.

... impose un devoir d'analyse

Dans le contexte actuel de crise économique, il serait donc malvenu de critiquer ce secteur antidote au '*french bashing*'. Toutefois, son importance stratégique dans la vie économique et culturelle est telle, qu'elle impose d'autoriser une approche réflexive. Se féliciter de ce 'miracle à la française' ne suffira pas à en préserver les atouts. Il convient, loin du satisfecit général, d'initier une réflexion constructive sur ce secteur, afin d'en mieux comprendre les

1 Réunion du Comité stratégique de filière des industries de la Mode et du Luxe

2 Equipement de la personne, de la maison, vins et spiritueux

3 Bain&Co 2013

4 Etude réalisée par le Comité Colbert et l'Ecole d'économie de Paris, 2013

5 Mazars, 2013

ressorts et d'en pérenniser la réussite, mais aussi si besoin d'en souligner les possibles travers. Le poids des Groupes de luxe dans les médias, via d'importants budgets de communication⁶ ou des prises de participation directes dans des journaux ne plaide pas pour une parole libre, bienveillante certes mais possiblement critique. La situation complexe du marché du luxe l'impose toutefois : forte dépendance aux marchés émergents et à une clientèle volatile peu éduquée au luxe, engorgement de l'offre de marques et de produits, surexposition des marques due à une expansion peu maîtrisée des réseaux de distribution⁷. La croissance du secteur est ralentie (+2% en € en 2013 vs 2012, contre +10% en 2012 vs 2011⁸), l'horlogerie subit le contrecoup des lois anti-corruption en Chine et planifie du chômage technique dans la vallée de Joux, et en avril 2013, LVMH enregistrait ses plus faibles ventes sur sa division Mode et Maroquinerie depuis plus de 3 ans et Gucci depuis 2009⁹.

Une évolution notable : l'émergence d'un discours critique

Si depuis quelques années déjà, des clients prennent leur distance avec le luxe (36% des Européens¹⁰ ont moins envie de luxe qu'il y a 5 ans et affichent une confiance amoindrie dans les produits de luxe), le fait marquant est l'émergence d'un discours critique au sein même de l'industrie. Ainsi, Olivier Saillard, Directeur du Musée de la Mode à Paris affirme qu'il règne « une forme de pensée unique » conduisant à une absence d'« efforts créatifs »¹¹. Les rédacteurs de mode s'insurgent : « fashion needs one simple thing : ideas. (...) Instead, what do we have now ? Little, very little. Grand shows mostly as a cover up for a lack of ideas »¹², « we're seeing recycled ideas in abundance. Or perhaps it's just a lack of creativity overall »¹³, « l'innovation aujourd'hui est pratiquement impossible : le système dans son ensemble la rejette en bloc. Ce qui est applaudi de nos jours donne rarement dans la nouveauté »¹⁴. Le constat semble partagé par les observateurs de l'horlogerie, « la verticalisation en cours de la production et de la distribution » conduit à un « assèchement de l'offre horlogère, de plus en plus concentrée entre quelques mastodontes » et *in fine* à « un appauvrissement culturel »¹⁵. On évoque désormais ouvertement la « guerre de communication » au sein de « la très opportuniste industrie du style » qui se cherche des « cautions culturelles », des « façades

6 1.4 milliards de dollars en 2010, soit plus qu'avant la crise de 2008, au contraire du reste du marché publicitaire hors luxe, Etude Zenith Optimedia, 2010

7 BCG, Luxury Ecosystems, June 2013

8 Bain & Co, 2013

9 Roberts, A. (2013), *Forget the Vuitton bag, lipstick is cheaper*, Bloomberg Business Week, 6 octobre 2013

10 Observatoire des clients du Luxe, IPSOS 2013

11 Interview Olivier Saillard, Télérama, N°3368, 30/07/14, p.3-6

12 Flaccavento, A. (2014), *In Paris, Sex sells, while innovation is scarce*, Blog Business of Fashion, 2.10.2014

13 Fury, A. (2014), *No new blood and no fresh ideas at Milan Fashion Week : how do you solve a problem like Milano ?*, The Independent, 3.10.2014

14 Flaccavento, A., (2014), *Milan dans les affres du passé*, Blog Business of Fashion, 22.09.2014,

15 Maillard, P. (2014), *Quand l'air se raréfie*, Bulletin d'informations Europa Star, Jan-Fév 2014, p.3

glamour » pour créer une « aura de mystère »¹⁶. Cette parole externe soudainement libérée dénonce ainsi l'existence d'un discours dominant, d'un langage type (« pensée unique ») qui ne correspondrait pas à la 'réalité' (« cover up », « façade », « caution », « ce qui est applaudi ») : c'est cet état de fait qui a inspiré notre recherche.

Ainsi, le propos du présent travail est d'aborder le luxe contemporain sous l'angle du discours, en faisant l'hypothèse qu'il peut être caractérisé comme une '*storytelling industry*'. Nous cherchons à éclairer à quoi et à qui sert le storytelling officiel, à montrer que ce storytelling externe imprègne les discours managériaux internes et (dé)construit le management. Nous souhaitons donner à mettre en contraste le 'langage type' dominant et les discours marginalisés, le vécu des acteurs de l'industrie. Ainsi, dans un premier temps, nous verrons en quoi le luxe s'est constitué comme un système de signes et de récits en dressant une revue de la littérature sémiotique et marketing, qui constitue le cœur de la littérature consacrée au luxe. Nous montrerons ensuite en quoi ces champs ne suffisent pas à épuiser la question du discours dans le luxe contemporain et recourrons à la littérature en management et stratégie, et plus spécifiquement au concept de *storytelling* selon Boje (1995). Dans une seconde partie, nous caractériserons cette notion de storytelling dans le luxe, via l'étude qualitative de discours organisationnels officiels, et montrerons comment le discours marketing infuse le discours organisationnel. Dans une troisième partie, en nous fondant sur des entretiens exploratoires menés avec des cadres de l'industrie, nous analyserons leur vécu, en regard du storytelling officiel, afin d'éclairer que dire n'est pas faire management. Notre démarche est de nature exploratoire, et s'inscrit dans un travail de thèse plus large sur les rapports entre storytelling et working identity.

1. LE LUXE, CET ETRANGE OBJET DU DISCOURS

1.1. LE LUXE DANS LA LITTÉRATURE EN MARKETING : D'UN SYSTEME DE SIGNES AU DEVOILEMENT D'UNE « BULLE DISCURSIVE »

La littérature consacrée au luxe est dominée par l'approche marketing, les principaux sujets d'étude portant sur la tentative de définir le luxe et sur la compréhension de la perspective du consommateur. L'approche est le plus souvent consensuelle, bon nombre de chercheurs en marketing exerçant par ailleurs des activités de conseil pour l'industrie alors que les riches réflexions sur la dimension rhétorique du luxe, élaborées par les sémioticiens et philosophes,

16 Bizet, C. (2015), *La romancière Joan Didion, nouveau visage de Céline*, Le Monde, 09.01.2015

ne sont que peu réintégrées dans l'approche marketing. Les enjeux de management sous-jacent à l'usage du discours ne sont pas dévoilés.

Ainsi, en 1967 Barthes notait l'impact de l'émergence des journaux de Mode qui font qu'« à travers la langue qui la prend désormais en charge, la Mode devient *récit* » (p.307). Il théorise un système de connotations et dénotations dans lequel la Mode oscille entre « réel utopique et utopie réelle », entre « métaphore infinie » et « déception du sens » (pp.314-318). Le luxe des années 80 est ensuite décrit comme dominé par « la marque, instance de production d'objets-signes » qui diffuse des « petites intrigues », des « structures narratives » (Floch et Roux, 1996). Les maisons de luxe de 'masse' sont prises dans un « paradoxe », entre le nécessaire développement économique, et « le refus éthique, du tout économique, refus qui est consubstantiel à l'idée même de luxe ». Le luxe, c'est donc « gérer l'ingérable », et le discours constitue le point d'ancrage de cette gestion. Kapferer (2006) élabore même la notion d'« *abundant rarity* » comme outil de travail pour les marketeurs de l'industrie : « how to grow while remaining rare ? (...) Actual rarity is based on ingredients, processes and craftsmanship. One should instead create impressions of rarity, virtual rarity » (p70). Mais le paradoxe devient de plus en plus dur à tenir : « le marketing du luxe a de plus en plus de mal à soutenir la thèse de sa spécificité (...) D'où viennent les efforts de tous pour entretenir la conviction – peut-être l'illusion – que le luxe est un secteur à part » (Sicard, 2010, p272). Le luxe est devenu une construction rhétorique, articulée autour d'une sémantique, d'un récit de production, complété par un récit de circulation, le tout dans une logique de monstration. (Heilbrunn, 2011, p.424-425). Mais s'il existe une « distanciation des structures énonciatives et productives qui conduit souvent la marque à n'être qu'une bulle discursive et métaphorique déconnectée de la prétendue réalité de l'objet marqué. D'où une rupture entre la dimension strictement matérielle de la marque et sa dimension discursive » (Heilbrunn, 2012), combien de temps encore le discours du luxe sera-t-il crédité, à l'interne comme à l'externe d'une quelconque valeur ? Si le rapport entre le 'réel' et le mythe sont si distendus, le discours peut-il encore être productif ? La littérature du discours en management nous semble à même d'apporter un éclairage pertinent.

1.2. LE DISCOURS SELON LE PRISME DE LA LITTÉRATURE EN MANAGEMENT

Souhaitant questionner la finalité du discours officiel du luxe (« the statement A may or may not represent the thing T, but why is the statement A produced in the first place and what does it accomplish ? », Alvesson&Karreman, 2000) et révéler d'éventuels discours officieux alternatifs, nous nous appuierons plus spécifiquement sur les approches critiques du discours

en management. Elles posent que le discours organisationnel viserait à rendre naturel l'ordre établi et à occulter les représentations alternatives (Frost, 1987, cité par Giroux et Marroquin, 2005). Elles critiquent la notion de 'discours productif', d'une part parce qu'elle revient à ignorer le fait que les acteurs font un usage actif du discours, qu'ils interviennent dans, résistent à, réarticulent le discours organisationnel dans des proportions parfois inattendues (Gabriel, 1999 cité par Spicer 2013), et d'autre part parce que tous les discours ne sont pas 'productifs' ou 'constructifs'; certains pouvant être vides de sens (Spicer, 2013) ou destructeurs (Alvesson&Karreman, 2000). Spicer (2013) définit à l'extrême la notion de « bullshit » : discours produit sans considération de ce qu'est la vérité et dont le but assumé est de tromper, afin de soutenir les intérêts du 'bullshitter'.

La perspective critique post-moderne étudie plus spécifiquement les relations entre discours, savoir et pouvoir, via la méthode de la déconstruction. Elle cherche à donner la parole à toutes les voix (Boje, 1995 ; Czarniaswka, 2005) et à dévoiler les leviers des discours.

1.3. LA NOTION DE STORYTELLING SELON BOJE (1995)

Le travail que, dans une perspective post-moderne, Boje (1995) a consacré à Disney, développant la notion de « *storytelling organization* », nous semble un cadre d'analyse pertinent et original du luxe contemporain. En effet, son approche nous permet de 'faire entrer' l'organisation dans le discours, alors même qu'elle est absente de l'approche marketing. Par ailleurs, Boje (1995) fait émerger les histoires et voix officieuses au sein de l'organisation et analyse leur relation à la « légende dominante du Magic Kingdom », ce qui est l'objectif que nous souhaitons nous assigner pour l'industrie du luxe. Ensuite, son étude porte sur une entreprise créative et culturelle, ce qui correspond à la caractérisation commune du luxe. Enfin, Boje (1995) propose une grille d'analyse opérationnalisable : mettant en regard le discours officiel produit par l'organisation et le discours officieux, il révèle l'objectif managérial du storytelling officiel ; masquer le « réel », pour marginaliser ou exclure toute autre forme de discours qui ne serait pas en phase avec le conte officiel. Le récit pré-moderne officiel n'est donc pas juste une marchandise, mais bien un véritable outil de contrôle visant à masquer et soutenir des pratiques de production et de management modernes. En nous appuyant sur ces travaux, nous souhaitons étendre la notion de 'storytelling' que Boje (1995) applique à une unique organisation, à une industrie dans son ensemble, en étudiant en quoi le luxe dans son acception contemporaine peut être défini comme une 'storytelling industry'.

1.4. METHODOLOGIE

Notre problématique est donc le décalage existant entre le discours officiel interne et le vécu des acteurs, appliquée à un objet d'étude spécifique : l'industrie du luxe.

Dans cette optique, nous nous proposons d'appliquer la grille de Boje (1995) à l'industrie du luxe contemporain, afin de faire émerger l'écart entre discours officiel et 'réel', et de révéler les tensions liées à cet écart. Nous avons ainsi choisi, d'une part des données se faisant l'écho du discours officiel (sites internet, Rapports Annuels d'activité), et d'autre part des données révélant le discours officieux, le vécu des acteurs (entretiens exploratoires avec des cadres de l'industrie du luxe). Dans une démarche exploratoire et dans la tradition des recherches sur le discours organisationnel (Hardy, 2001, Chanal et Tannery, 2007), notre travail s'appuie donc sur des données variées, de nature qualitative.

1.4.1. Analyse des discours officiels : choix de l'échantillon et démarche choisie

Afin de caractériser le discours organisationnel du luxe, nous avons choisi de nous appuyer sur les discours officiels de trois groupes phares de l'industrie :

- **LVMH**, leader mondial de l'industrie, détenant la première marque mondiale de luxe (Louis Vuitton). 100.000 salariés, CA 2012 : 28 milliards d'euros
- **Richemont**, leader de la joaillerie-horlogerie, deuxième groupe mondial de luxe. 30.000 salariés, CA 2012 : 8.2 milliards d'euros
- **Kering**, anciennement PPR, développant un portefeuille de marques de luxe, et sport-lifestyle., 10.000 salariés, CA 2012 : 6.2 milliards d'euros

Ces trois acteurs couvrent à eux seuls les secteurs clefs du luxe (mode, joaillerie, horlogerie, vins&spiritueux), ils représentent une part conséquente du chiffre d'affaires de l'industrie (20% du CA de l'industrie en 2012) et sont communément reconnus comme les leaders et pionniers dans leur domaine. Les caractéristiques de leur discours officiel peuvent donc être considérées comme illustratives de l'industrie dans son ensemble. Par ailleurs, ces Groupes offrent à l'étude un matériau riche et nourri accessible publiquement sur internet.

Nous appuyant sur le postulat que l'organisation est un vaste « système narratif » (Boje, 1995) et que la marque est entrée dans le champ managérial (de Chernatony, 1999), notre démarche d'analyse pose l'hypothèse que le discours marketing a pénétré l'ensemble des sphères du discours organisationnel pour constituer un « système narratif » propre au luxe. Ainsi, nous avons analysé dans un même instant et à un même niveau les discours externes (discours marketing de marque, discours produits, destinés en première instance au

client final) et les discours à visée managériale, destinés aux salariés, futures recrues ou aux actionnaires.

1.4.2. Entretiens exploratoires : choix de l'échantillon

Afin d'analyser comment les discours officiels sont (dés)intégrés et vécus par les acteurs du luxe, nous avons réalisé une série d'entretiens exploratoires avec des middle et seniors managers de l'industrie. Ce niveau d'analyse est considéré par les chercheurs comme à même de faire émerger des réalités cachées de l'organisation ; les top-managers évoluant dans un univers abstrait et conceptuel et les « low-level participants » étant englués dans la gestion technique du quotidien (Alvesson&Sveningsson, 2003). Par ailleurs, les middle-manager jouent un rôle majeur dans la création et la diffusion du changement en exerçant leur 'discursive abilities' (Rouleau, 2005, Rouleau et Balogun, 2011). Enfin, les cadres occupant souvent des rôles « immatériels », semblent tout spécialement soumis à la dimension rhétorique du discours managérial («being a middle manager often means becoming adept at working with these ephemerals 'weasel words' », Watson, 2004 cité par Spicer, 2013).

Nous avons ainsi, entre les mois de mars et de juin 2014, réalisé 15 entretiens exploratoires libres, ayant duré entre 40 et 120 minutes. L'échantillon est en première instance un échantillon de convenance. Toutefois, nous avons sélectionné nos répondants afin qu'ils reflètent la diversité de l'industrie. Ainsi, nous avons souhaité un spectre large dans le sexe (9 femmes, 6 hommes), l'âge (de 34 à 50 ans), les secteurs d'activité (horlogerie, joaillerie, mode, accessoires, maroquinerie) et les fonctions (marketing, managers, stylistes, HR) ou le statut (salarié, freelance, entrepreneur) occupé, afin de limiter les biais de situation. Les entretiens ont tous été retranscrits, puis analysés, afin de faire émerger les thématiques majeures et de les mettre en regard des thématiques du discours organisationnel. La limite de notre étude est que, bien qu'ayant tous à un moment ou un autre de leur carrière travaillé pour les grands Groupes de luxe internationaux, l'ensemble des répondants (sauf Clara qui est sud-américaine) sont français ou suisses. Une piste de recherche ultérieure serait donc d'analyser le rapport de salariés non européens (entre autre américains) au storytelling officiel du luxe.

2. QUAND LE DISCOURS MARKETING INSPIRE LE DISCOURS ORGANISATIONNEL

Nous nous proposons dans cette partie d'analyser les discours organisationnels officiels du luxe, en faisant notre la démarche de Boje (1995). Dans son analyse de Disney, entreprise créative où l'image et le langage sont clés, Boje (1995) a défini les caractéristiques du discours pré-moderne comme suit : passion, médiation spirituelle, tradition pré-industrielle, voyage mythique et nomade, artisanat, craftsmanship, famille, communauté. Le luxe étant une industrie où la créativité, l'image et le langage sont tous aussi clefs que chez Disney, il nous semble particulièrement pertinent de décrypter le discours officiel à travers les caractéristiques du discours pré-modernes proposées par Boje. Nous montrerons ensuite comment, comme chez Disney, dans le luxe, ce discours pré-moderne n'est pas qu'une marchandise, qu'un discours destiné à l'externe : répliqué à l'interne à l'endroit des salariés, il devient un outil de management, voire un outil de contrôle visant à masquer et soutenir des pratiques de production et de management modernes

2.1. LA PASSION :

C'est un élément que les groupes et les marques du secteur revendiquent de façon commune, en faisant un élément fort de leur storytelling. Ainsi, sur le site internet du groupe LVMH, dont la signature est « Passion Créative », le Directeur Ressources Humaines et Synergies Groupe affirme dans la section « Talents » que « rejoindre LVMH, c'est faire le choix d'un environnement passionnant et passionné ». Ce récit officiel du groupe est relayé avec emphase au sein de la Maison Vuitton par l'entremise de salariés qui sur la page « Carrières » du site se font, dans la vidéo intitulée « Make your career a beautiful journey », les ambassadeurs de cette 'passion': « *la Vuittonite est une drogue addictive... Disons que oui, je pense qu'il y a aussi une forme de passion qu'on a envie d'exprimer, qu'on a envie de vivre* ». Bernard Arnault¹⁷, évoque « un univers émotionnel » qui génère « une relation profonde entre nous et nos clients ou nos actionnaires » et suscite « la volonté de se dépasser ».

Même discours officiel chez Richemont, tant au niveau du Groupe que des Maisons: « chez Richemont, nous devons le succès de nos Maisons à la passion de nos collaborateurs », Cartier « le créateur de passions » regroupe « des équipes d'hommes et de femmes qui font de leur passion leur métier », chez Baume et Mercier « la passion et l'engagement des équipes

¹⁷ Communication financière LVMH, Message du Président, 2013

contribue à l'héritage et au savoir-faire horloger », chez Jaeger Le Coultre, « depuis 1833, les hommes et les femmes travaillent passionnément sous le même toit pour promouvoir l'excellence et l'innovation ». Chez Kering, « les ressources humaines ne sont pas simplement une mission, mais une passion ». Le discours se situe ainsi dans le « registre du pathos », qui amène « la partie prenante sur le registre de l'identification au projet stratégique du groupe » (Chanal et Tannery, 2007) et « enfouit les questions dans les réponses qui font croire qu'elles sont résolues » (Meyer, 2004 cité par Chanal et Tannery, 2007). Le but est de susciter l'engagement, en jouant sur le registre de l'émotion et en formulant un postulat: travailler dans le luxe, ce n'est pas juste exercer un métier, c'est une 'passion' qui vous emporte.

2.2. MEDIATION SPIRITUELLE, SPIRITUALITE

Dès sa naissance, le luxe a à voir avec la spiritualité : « L'homme du luxe a d'abord été '*homo religiosus*' (...) dans la fête primitive (...) anéantir les richesses signifiait lutter contre la dégénérescence de l'univers, préparer son renouveau, régénérer le Temps », mettre en œuvre des « techniques magiques tournées vers la conquête de l'éternité ». Aujourd'hui encore, le luxe entretient une « guerre contre le temps » (Roux, Lipovetsky, 2003, pp.89-91) et emprunte au « vocabulaire du sacré » en parlant de temples, de créateur, d'icône, de vénération (Michaud, 2011 cité par Maillet, 2011). Le bon mot de Cocteau synthétise cette idée d'une part magique du luxe: «Dior ; ce génie léger propre à notre temps et dont le nom magique comporte Dieu et or ». La marque s'emploie aujourd'hui à perpétuer cette 'magie', à cultiver ce 'mystère' en rappelant sur son site internet les débuts de Mr Dior: hésitant à se lancer dans l'aventure, il a cru « en sa bonne étoile », au « hasard » qui « lui pointe du doigt son fabuleux destin », il avait « une prédilection pour les diseuses de bonne aventure », « un goût prononcé pour l'art divinatoire, les cartomanciennes, les signes du destin, les prémonitions ». La marque l'affirme : « la superstition est au cœur de la Maison Dior », dans les années 50, Mr Dior brodait des brins de muguet séché, sa fleur porte-bonheur, dans l'ourlet de ses robes Haute Couture et aujourd'hui encore « les fétiches de Mr Dior hantent l'histoire de la Maison ». Van Cleef & Arpels, sous le site « Believe in Luck » rappelle que « la chance » est « une valeur chère à la Maison » qui a « souvent guidé ses pas et inspiré certaines de ses créations les plus emblématiques ».

Ce discours marketing sur les propriétés quasi magiques du luxe et sa dimension non totalement rationnelle n'est pas uniquement destiné à porter à l'externe. En filigrane, il est induit que la 'magie' du luxe, ce caractère presque irrationnel mais 'plus fort que le doute' ne

peut que rejaillir d'égale façon sur les salariés et constituer potentiellement un fort levier de motivation. Ainsi, une cadre Louis Vuitton témoigne dans la vidéo « Make your career a beautiful journey » de réactions parfois irrationnelles lorsqu'elle annonce qu'elle travaille chez Vuitton : *« just saying the words Louis Vuitton, it's amazing, people... "oh my gosh!" and get very excited about it, even if they don't know what you do in the company at all, but they're just very excited that you are working for something such as big »*.

2.3. VOYAGE MYTHIQUE ET NOMADE

Les marques se saisissent des mythes dans leur communication « pour non seulement toucher de manière quasi universelle les individus dans les images proposées, mais pour pouvoir aussi s'ériger elles-mêmes en mythe par l'intégration et l'adaptation qu'elles font de ces éléments de culture constitutifs des sociétés humaines et de leur complexité » (Basset-Chercot, 2013). Le mythe du voyage, du nomadisme et d'une forme d'universalisme est très présent dans le luxe. Vuitton, marque phare du groupe LVMH, recourt massivement à la métaphore du voyage, l'usage de cette métaphore est bien sûr légitime, la marque étant née comme un malletier, concevant des accessoires de voyage. Il convient toutefois de noter l'écart entre l'importance du recours fait à cette métaphore tant à l'interne qu'à l'externe, alors même que cette catégorie de produits ne représente aujourd'hui qu'une part très marginale des ventes. La métaphore est déclinée de façon verbale et visuelle de la campagne de publicité « Life is a Journey », dans le récit autour des collections : la première collection de Ghesquière pour la Vuitton « est une exploration au cœur d'un vaste pays : l'histoire de Louis Vuitton. Une histoire qui s'étend sur plus de 160 ans et qui a encore bien des territoires à dévoiler. Nicolas Ghesquière s'est attaché à définir ce que pourrait être la silhouette idéale d'une femme moderne, voyageuse, toujours rêveuse d'aventures », il dévoile un « jeu de pistes stylistiques », une « chasse au trésor »¹⁸.

Il convient de se demander ce que l'on veut nous dire, ce qu'à force de répétition l'on veut nous faire entendre. A l'externe, ce récit merveilleux, d'un monde « d'aventures » au référentiel vaste « permet d'atteindre une large cible et de toucher ce fond intime propre aux hommes à travers la mobilisation de symboles quasi universels, comme ceux des mythes » (Basset-Chercot, 2013). A l'interne, ce discours marketing est réincorporé dans le discours managérial via le programme « Make your career a beautiful journey », le sous-entendu étant in fine 'aurez-vous le courage, la curiosité, l'audace, l'esprit d'aventure, d'être du voyage, de

18 Site internet Louis Vuitton, section Notre Histoire / The Book / « Codes et Secrets » <http://fr.louisvuitton.com/fra-fr/notre-histoire/lv-the-book#/code>

monter à bord du vaisseau amiral de LVMH'. Car tous ne sont pas taillés pour l'aventure : *«C'est vrai que ça bouge tout le temps, il faut être flexible et il faut danser au son de la musique. Au début c'était pas évident pour moi donc j'ai appris, je pense que j'ai appris au fur et à mesure à être un peu plus flexible et à danser selon le rythme qui est là.»*¹⁹ La carrière chez Vuitton est présentée comme un monde infini de possibles : *« Je pense que rien n'est écrit chez Louis Vuitton, que les opportunités, les rencontres, les hasards et les envies, qui se dessinent un peu au fil de l'eau et qui ne sont jamais écrites, finalement dessinent ces voyages personnels.»*²⁰ L'entreprise semble faire au salarié la même promesse qu'elle fait au client qui acquiert une malle de voyage : « à chaque nouvelle destination, sa présence gagne en densité, en poésie. Un peu comme si la malle était devenue un personnage romanesque »²¹. A en croire le storytelling officiel, travailler chez LVMH, serait presque la promesse de 'vivre un roman', de 'devenir quelqu'un', comme l'illustre ce témoignage: *« today I feel, after seven years at Louis Vuitton, I feel I have changed too, but in a good way and... when you can say that, you know, work has helped you become a little bit better, I think it's really worth it».*²¹ On retrouve le même type de discours dans le rapport annuel de Kering : « we empower our people to go beyond their limits, to lead and innovate, to realise their potential in the most imaginative and sustainable manner. We create the conditions for our people to express, fulfil and enjoy themselves – and maximise their engagement for the success of our brands». Là encore, travailler dans le luxe nous est donné à voir comme une sorte de voyage intérieur (« what drives you ? » demande en conclusion la vidéo Kering diffusée sur la homepage du site du Groupe), à la recherche du meilleur de soi-même, la garantie de 'se réaliser' grâce aux moyens donnés par le Groupe. Le discours sous-entend l'idée d'un flux qui irait de l'entreprise aux 'gens' (« our people »), mais n'évoque qu'en mineure ce que le salarié doit donner en retour (« engagement ») et par le recours à une notion, l'engagement, qui ne peut qu'être induite lorsqu'il s'agit d'aller « au-delà de ses limites ». Le discours organisationnel sous-entend donc que succès des marques et réalisation personnelle des salariés sont intimement liés.

Par l'inclusion dans le discours organisationnel des mêmes éléments mythiques que dans le discours marketing, c'est un véritable pacte existentiel que les Groupes de luxe proposent à leurs salariés : faites de votre carrière un voyage dans le luxe, au bout du chemin de l'engagement se trouve la clé du bonheur personnel.

¹⁹ Site internet Louis Vuitton, section Careers / vidéo « Make your career a beautiful journey »

²⁰ Site internet Louis Vuitton, section Careers / vidéo « Make your career a beautiful journey »

²¹ Site internet Louis Vuitton, section Notre Histoire / The Book / La Malle Nomade

2.4. TRADITION PRE-INDUSTRIELLE, ARTISANAT, CRAFTMANSHIP

Le recours au discours artisanal, l'ancrage dans une tradition de savoir-faire séculaire constitue l'un des fondamentaux du discours officiel du luxe, tant à l'externe qu'à l'interne.

Du point de vue marketing, l'artisanat parce qu'il constitue prétendument l'un des points de différenciation majeurs du luxe par rapport aux autres secteurs, et particulièrement, au segment premium, semble être un argument commercial toujours incontournable.

Sur le plan organisationnel, ce discours marketing est réintégré 'à tous les étages' :

- d'une part par tous les acteurs de l'industrie, les différents groupes étudiés ayant recours de façon étonnante au même 'langage type', à un discours formaté sur le sujet. Ainsi, « vivre LVMH, c'est inscrire sa propre histoire dans celle de nos marques, dont nous sommes à la fois les héritiers et les représentants, afin de perpétuer le Futur de la Tradition »²², travailler chez Vuitton est « une invitation à partager plus de 150 ans de créativité, de savoir-faire et d'excellence », à s'inscrire dans « une tradition », les « 21 Maisons qui composent Richemont » sont « façonnées par le respect de la tradition ».
- d'autre part à l'endroit de tous les métiers : des ouvriers de l'atelier, en passant par les stylistes, le marketing, mais aussi les fonctions supports. A tous, l'artisanat est proposé comme un potentiel élément de motivation, comme un point d'ancrage. Ainsi, Richemont invite les personnes « passionnées par la qualité, le craftsmanship et la recherche de la perfection » à « embarquer dans un voyage » où s'exprime « l'harmonie entre passé, présent et futur ».

L'artisanat apparaît comme la valeur supérieure à laquelle tous sont invités à se raccrocher pour faire sens collectivement. Implicitement, c'est à la dimension culturelle de l'artisanat que l'entreprise entend réintégrer dans le discours organisationnel : ce qui compte n'est pas la 'réalité', la matérialité du discours artisan mais ce dont il est l'indice, l'inclusion dans une 'mission' plus ample (et partant plus inspirante pour les collaborateurs) que la simple conception, production et vente d'objets, fussent-ils rares et chers. Travailler dans le luxe, ce n'est pas 'juste faire du business', c'est (in)directement « participer au rayonnement culturel de la France »²³. Ce 'supplément d'âme' qu'aurait le luxe est parfois même utilisé par les managers comme contre-argument lors de discussions sur les conditions matérielles du contrat. Ainsi, au cours de nos entretiens, Sofia, Chef de Produits au sein d'une importante

²² Site LVMH, section Talents, Message du Directeur Ressources Humaines et Synergies Groupe

²³ Bernard Arnault dans son Message du Président, Communication financière, 2013

marque de mode, nous rapporte la réponse que lui a fait sa Directrice Marketing lorsqu'au cours de son évaluation annuelle est abordée la question d'une augmentation de salaire : « *décidément, vous êtes vénale ! Vous ne vous rendez pas compte que vous travaillez avec le Salvador Dali de demain !* ». Ou comment le discours externe est réintégré à l'interne par le management afin de tenter de 'faire sens', de 'faire motivation'.

Toutefois, si le luxe est né comme un affaire d'artisans, la réalité de sa production est aujourd'hui largement industrielle (Kapferer, 2006 ; Sicard, 2010 ; Assouly, 2012 ; Michaud, 2013). Heilbrunn (2012) dévoile ainsi que l'utilisation de la main constitue une figure de rhétorique qui permet d'assurer une « continuité fictionnelle » dans le cadre d'une production industrielle. Le mot est lâché ; le discours du luxe autour de l'artisanat est d'ordre fictionnel. C'est sur ce recours emphatique des Groupes à la notion d'artisanat que semble s'opérer de façon la plus évidente la déconnexion entre le storytelling officiel et la réalité industrielle de production. Nous nous emploierons à l'illustrer dans la suite de notre article, via le recours à des verbatims recueillis auprès de professionnels de l'industrie.

2.5. FAMILLE, COMMUNAUTE

Cette image de la famille, particulièrement forte dans l'industrie, est ancrée dans l'histoire du luxe. Les Maisons, sont en effet nées comme des aventures familiales : l'histoire de Cartier se confond avec celle de son fondateur Louis-Alfred, puis de son fils Alfred et de ses trois petits-fils, celle de Van Cleef&Arpels est l'histoire d'amour d'Estelle Arpels, fille de diamantaire et Alfred Van Cleef, fils de lapidaire, celle d'Audemars-Piguet, marque horlogère toujours indépendante à ce jour, est le récit de la rencontre en 1875 dans la Vallée de Joux de deux passionnés d'horlogerie et de mécanismes. La mode n'est pas en reste ; « dans la Couture, le luxe est associé à un nom, à un individu exceptionnel » signifié par la Griffé (Roux, Lipovetsky, 2003, p.47). Aujourd'hui encore la dimension familiale de l'industrie est omniprésente, les acteurs majeurs de l'industrie (LVMH, Richemont, Kering, Hermès, Swatch group, Prada group, Ralph Lauren...) étant des *family business* (Auguste, Gutsatz, 2013, p.7-12). Cet 'esprit de famille' est aujourd'hui retranscrit dans les discours managériaux. La figure particulière de l'entrepreneur fondateur est valorisée par les marques dans leur storytelling, les salariés sont tous invités à 'faire partie de la famille' : « *je suis ce qu'on appelle un bébé Vuitton, c'est-à-dire que j'ai effectué toute ma carrière chez Louis Vuitton.* », « *chez Vuitton on ne passe pas en force, on fait les choses avec le groupe. (...)*

*Tout ça c'est beaucoup d'investissement, mais c'est beaucoup d'enrichissement je pense*²⁴

Ou encore : « le Groupe Richemont possède 21 Maisons, toutes d'envergure internationale et néanmoins dotées d'un esprit familial ». Le changement de nom de PPR en Kering est également éclairant : « Kering can be pronounced and understood as 'caring'. The new name describes our attitude towards our brands, people, customers, stakeholders and the environment (...) In Breton ker means 'home' and 'place to live in'. Kering is therefore the family home which our brands and our employees inhabit. ». La métaphore de la famille, du foyer, de la maison est directe, sans ambages, et renforcée par le symbole de l'animal tutélaire choisi pour logo ; la chouette : « a discreet and protective animal, a powerful symbol for a company that guides and nurtures its brands and people ». Toutefois, si cette métaphore de la famille est fondée historiquement, il n'en est pas moins utile de questionner l'emphase que ces Groupes d'envergure internationale mettent à rappeler qu'ils sont des 'affaires de famille' et que leurs salariés 'habitent leur maison'. On comprend bien que cette inclusion presque forcée de l'ensemble des salariés dans une « big happy family », pour reprendre les termes que Boje (1995) utilisait pour définir Disney, a vocation à renforcer la cohésion du Groupe en marginalisant toute autre forme d'engagement possible, qui passerait du coup pour insuffisant. Le conte de fée a pourtant parfois des ratés, car la mode est « une épreuve d'endurance qui épuise ses créateurs au fil des saisons, un sport de combat particulièrement dur, avec beaucoup de morts et de blessés. John Galliano chez Dior, Christophe Decarnin chez Balmain, bien d'autres encore ont chuté brutalement après avoir connu le succès »²⁵ (Blog IFM, 2014). Ainsi sur le site officiel de Dior, à aucun instant ni le nom de l'ancien créatif-star, ni aucune des pièces phares qu'il a créées ne sont mentionnés, alors même qu'elles ont assuré le succès d'image et commercial de la Maison entre 1996 et 2011. Pour que la famille reste unie et inspirante, l'un des enfants a disparu du 'portrait de famille'... « Dans le luxe, on continue à se comporter en propriétaire féodal : il faut lui être fidèle et le servir, ou bien on est son ennemi » (Sicard, 2010, p.271)

Nous avons donc montré, par l'analyse thématique du discours officiels de trois Groupes de luxe, l'existence d'un discours dominant assis sur des thématiques pré-modernes, au sens de Boje (1995). Nous avons également révélé comment l'organisation tente de 'faire management' de ce discours marketing ; comment le discours marketing externe imprègne,

²⁴ Site internet Louis Vuitton, section Careers / vidéo « Make your career a beautiful journey »

²⁵ Blog de l'Institut français de la Mode, « La mode est un sport de combat », 8 juillet 2014.

inspire et infuse désormais le discours organisationnel interne. La suite de l'article, en s'appuyant sur l'analyse d'entretiens menés auprès de professionnels de l'industrie du luxe – entretiens qui ont fait émerger une forte rupture entre le discours officiel et le vécu organisationnel des acteurs interrogé - va s'attacher à qualifier la nature de ce discours officiel en tant que 'storytelling' (Boje, 1995) : un discours qui n'entretient qu'un rapport distendu au réel et vise à masquer et légitimer la 'réalité'.

3. LE STORYTELLING DU LUXE : QUAND DIRE N'EST PAS FAIRE MANAGEMENT

L'analyse des entretiens des cadres du luxe mise en regard de celle des discours officiels fait apparaître un fort décalage. En effet, les champs d'expression proposés dans le discours officiel n'apparaissent que partiellement dans les entretiens exploratoires, et lorsqu'ils apparaissent c'est largement pour dévoiler une nature contradictoire à celle présentée par les Groupes. Ainsi, aucun des répondants n'a évoqué, même de façon éloignée, les notions de passion, de spiritualité ou de voyage. Les notions d'artisanat, de tradition ont été largement abordées, mais pour poser clairement que leur place dans l'industrie contemporaine, bien loin du mythe officiel, est celle d'un levier de communication. Enfin, la notion de famille n'a pas été abordée, mais celle de Groupe est fréquemment apparue, pour en souligner la dimension pesante au quotidien, à l'inverse du foyer apaisant et stimulant dépeint dans le conte officiel. Les entretiens ont fait en outre émerger des dimensions absentes du storytelling officiel mais que les répondants dépeignent comme constituant la 'réalité' de l'industrie : le renflement de la dimension communicationnelle, le paradoxe du luxe dans la temporalité contemporaine accélérée, le caractère fictionnel de l'artisanat, la nouvelle nature du client du luxe qui façonne les récits des marques, le poids des Groupes. Ainsi, il semble aujourd'hui exister dans le luxe, une dissonance, un découplage entre le discours officiel et le vécu des professionnels, la 'réalité' des pratiques de production et de management. Nous allons, dans la suite de l'article, qualifier cette notion de '*storytelling industry*' en nous employant à dévoiler cette rupture, ce décalage entre discours et 'réel'.

3.1. LE LUXE PRIS DANS UNE BULLE COMMUNICATIONNELLE

Les répondants s'accordent sur la nécessité de communiquer pour exister commercialement. Ils rappellent que le luxe est historiquement une affaire d'artisans et de commerçants,

l'alliance positive d'un savoir-faire et d'un faire-savoir : l'aventure artisanale ne tient que si elle est soutenue par le verbe d'un bon vendeur. Eloïse, à la tête d'une petite Maison née en 1827 et listée Entreprise du Patrimoine Vivant, et Jérôme, cadre depuis 15 ans chez LVMH et actuellement business developer d'une marque de champagne du Groupe l'explicitent :

Eloïse : *« Il y a toujours ce nœud qu'il faut qu'il y ait quelqu'un qui soit commercial, qui fait le lien, qui trouve des clients, qui fait exister le produit, sinon ça reste dans le secret de l'atelier. »*

Jérôme : *« Avant, on avait juste un produit d'une qualité reconnue par les gens de l'industrie, les sommeliers, les vignerons, ils disaient : « C'est un truc génial ! Faut pas en parler, il faut se le garder ! ». Ça oui, c'était le secret le mieux gardé de la champagne ! Sauf que la marque mourrait sans communication ! »*

Toutefois, si la nécessité de la communication ne fait pas débat, les répondants dénoncent son inflation dans le contexte actuel. Son poids est tel que la communication finit par littéralement constituer le 'réel' du luxe, dans une sorte d'hyperréalité. C'est ce que l'industrie donne à voir qui se vend, et qui donc *de facto* constitue le luxe, comme l'indique Sébastien, depuis 18 ans dans le luxe, Directeur Général d'une marque de joaillerie française indépendante et précédemment senior marketing manager pour une marque de joaillerie du groupe Richemont.

« Ils n'ont pas arrêté la ligne de produit, ils ont juste changé la façon de communiquer, ils ont juste arrêté de communiquer sur la toile enduite, c'est juste un mouvement de communication – et, ça suffit à faire des résultats « flats ». Mais les produits sont les mêmes dans les magasins ! C'est fascinant ! »

C'est là l'illustration que, dans le contexte actuel de forte dépendance à une clientèle émergente très sensible aux marques et peu éduquée aux savoir-faire, ce qui compte est plus le fait de prendre massivement la parole, que le contenu même du discours. Cela explique certainement l'uniformité des discours relevée plus haut. La finalité du discours dans le luxe n'est plus de 'faire sens' mais de 'faire vendre', il est la condition et le levier du pouvoir économique des Groupes, l'objet d'une étrange surenchère, comme le soulignent Samantha, depuis 5 ans Chef de Groupe d'une importante marque de mode et Sébastien :

Sébastien : *« l'enjeu de communication est devenu le plus important, étant donné que la bataille n'est pas sur les fondamentaux, surtout auprès des clientèles émergentes... ».*

Samantha : *« on veut émerveiller trop de gens, donc il faut faire des choses encore plus « uniques », encore plus « tirées par les cheveux » ! Il y a une vraie surenchère ! Le problème c'est l'hypocrisie communicationnelle ».*

3.2. UN DISCOURS PATRIMONIAL PRIS DANS LES TOURMENTS DU 'TEMPS ACCELERÉ'

Au fil des entretiens, les répondants soulignent le paradoxe dans lequel est pris le luxe contemporain : la valeur ultime sur laquelle les marques fondent leur storytelling (héritage, savoir-faire ancestraux, durabilité des produits) n'est plus en phase avec ce que valorise la société. Ainsi, le luxe se trouverait tiraillé entre sa valeur propre fondatrice (le temps long), et celle du monde contemporain (le 'temps accéléré', Rosa, 2012), condamné de fait à un langage rhétorique. La 'bulle discursive' ne serait alors pas l'expression d'une intentionnalité des communicants de l'industrie, mais d'une rupture sociétale. Claudia, Directrice Générale

d'une marque de souliers fabriqués en France et anciennement senior marketing manager pour une marque clef de LVMH, l'explicite clairement :

« C'est pas faux de dire qu'il y a de l'artisanat. C'est pas les méchants stylistes ou les méchants financiers qui veulent de la marge et les pauvres petits artisans qui subissent (...) ça touche à un phénomène de société (...) là où effectivement il y a une tension, c'est que dans l'artisanat il faut un certain temps, un certain temps pour le tannage, un certain temps pour former les gens, pour se faire un œil. C'est les conflits de temporalité ! La frénésie de notre culture aujourd'hui et la rencontre avec le vrai artisanat, c'est ça qui existe. »

Julie, 48 ans, styliste free-lance dans l'horlogerie, et précédemment styliste salariée durant 20 ans pour d'importantes marques horlogères déplore également ce déplacement de ce qui fait la valeur des objets, et partant du luxe :

« Il y a toujours un luxe comme il y a quelques années, mais il est peut être de 10% et tout le reste c'est un luxe euh... que la société demande, donc un luxe qui soit rapide, qui soit quand même, euh... je peux même pas dire qui soit dans la 'bien-facture' parce que c'est même pas vrai ... c'est en fait un luxe kleenex. Avant on achetait quelque chose et ça devait vieillir avec toi et maintenant tu achètes un produit et 2 mois après tu le mets de côté, et tu en rachètes un. Donc il n'y a plus besoin que ça soit la 'bien-facture' et que ça dure dans le temps »

Un point de clivage semble se dessiner entre les marques qui affirment que leur valeur tient à leur dimension patrimoniale et qui cherchent à incarner ce patrimoine dans une acception contemporaine et les marques qui gèrent un savant cocktail communicationnel, entre *discours* héritage et incarnation contemporaine. Sophie, en charge de la communication d'une marque leader de l'horlogerie suisse et évoluant dans le luxe depuis 10 ans décrit cette frontière :

« Lorsque tu achètes du parfum ou de la cosméto, tu sais que dans 2 ans ton produit il n'existera plus, ils sont conçus comme cela. Chez nous ce n'est pas cela, c'est comme un bon restaurant dans une région, tu sais qu'ils font le meilleur steak frites, avec les meilleures pommes de terre et la meilleure viande, alors tu continues à y aller, ils ne font que le steak frites, mais c'est le meilleur de toute la région. Tu peux changer un peu des choses, mais les invariants ils doivent demeurer, les dimensions pérennes qui te définissent doivent demeurer. Chez nous, on change 3% du produit, pas plus, mais c'est déjà différent. Chez eux, c'est le contraire : ça change tout le temps, d'ailleurs ce produit je ne sais même pas si ça existe encore ! »

Laurent, 35 ans, Global Brand Manager Parfums d'un groupe industriel qui gère la licence parfums d'une marque de luxe italienne à très forte notoriété pense que tout est une question de dosage communicationnel plus que de rapport au 'réel'.

« La tension c'est quel est le bon mix pour que ça marche et comment définir le bon niveau de chaque côté (...) trop d'artisanat ça peut te tuer, ça fait partie des tensions du luxe ; quand l'héritage de vient un poids. Après, ça plaît aux gens, c'est ce qu'on dit à l'actionnaire, on dit « c'est pas l'un ou l'autre », l'héritage est nécessaire mais il faut savoir l'utiliser sur les bons vecteurs : avoir des ateliers en boutiques, des 'journées artisan', ça marche très bien, les vidéos en ligne aussi. Par contre en faire ta campagne de pub, mettre des photos en noir et blanc dans les magazines glossy ça ne marche pas. Ce n'est pas ce que cherche la lectrice de Vogue ou de Elle. Donc c'est 'comment je joue chaque composante entre les différentes manières de communiquer' »

3.3. LE STORYTELLING ARTISAN A L'EPREUVE D'UNE REALITE DE PRODUCTION INDUSTRIELLE

Lors de nos entretiens, la notion de 'bulle discursive' s'est cristallisée de façon marquée sur le sujet de l'artisanat, présenté par 11 répondants sur 13 comme fictionnel. Les répondants

soulignent un paradoxe communicationnel: les marques ont de plus en plus largement et fréquemment recours à la figure de l'artisan, alors même qu'il n'est que de plus en plus marginalement présent dans la réalité de production. L'artisanat devient l'un des constituants du mythe du luxe. Hélène, manager depuis 15 ans dans l'industrie, évoque le rapport communicationnel que l'industrie entretient à l'artisanat.

Hélène : « La plupart des maisons de luxe (...) essaient d'avoir au moins un petit peu d'artisanat et de communiquer dessus. En gros c'est 10% des produits et 90% de la communication, alors qu'effectivement derrière tu as une grosse artillerie industrielle et plus du tout manufacturière, souvent une industrie lourde, très très organisée, très processée, avec des produits identiques (...) Je pense à ces marques qui jouent sur le principe artisanal alors que c'est fait dans une usine de menuiserie, avec de la CAO, en Espagne ! Il n'y a pas plus d'artisanat que quand on te fait un placard Ikea, mais encore une fois leur communication est artisanale »

D'autres répondants la rejoignent sur ce point :

Samantha : « L'artisanat ? En réalité, il disparaît mais on essaie de nous faire dire qu'il y en a de plus en plus. (...) L'artisanat aujourd'hui dans le luxe, c'est un énorme outil de communication ! »

Julie : « Les métiers d'art, c'est pas du bluff ... enfin, ça dépend lesquels, l'email c'est sûr mais pour ce qui est de la gravure par exemple tu as des techniques qui font que c'est un peu du bluff. J'ai eu un exemple d'une pièce qui devait être unique et qui a été automatisée et produite en série... Donc c'est quand même beaucoup de communication. Il y a clairement un écart entre la communication et la réalité ! »

Eloïse : « L'époque où toutes les marques de luxe étaient vraiment des marques d'artisanat d'art c'était avant les années 80, avant que ça devienne une industrie. C'est resté au cœur en terme d'image, mais dans la réalité, c'est à la marge et pas représentatif de l'industrie »

Deux répondants proposent des points de vue contrastants.

Le premier est exprimé par Jérôme, qui dit travailler « *dans la seule Maison de champagne qui a un vrai savoir-faire artisanal unique* ». Jérôme, qui avait précédemment travaillé 6 ans dans une maison de mode, fait la comparaison et souligne ce qu'il comprend être la spécificité du secteur vins & spiritueux où l'intentionnalité des managers est limitée par les conditions climatiques et par la nature même du produit, qui agit en véritable rempart aux exigences marketing et commerciales et préserve la véracité du discours artisanal.

« Tu te souviens, on lançait 6 collections par an, nous on fait 1 millésime tous les 3 à 4 ans ! Tu te dis 'industrie du luxe', mais là ça n'a rien à voir. On ne peut pas pousser la machine ! (...) Par exemple, on a fait 2000, et 2003. Mais 2002 qui est une année exceptionnelle en champagne, on ne l'a pas sorti parce qu'il n'est pas prêt (...) En terme de discours artisan, c'est vachement marrant : on a un produit et c'est le produit qui décide. Il y a une forme d'intégrité vis à vis du produit qui demeure. Le respect du produit. Quand tu passes chez nous, c'est génial, tu peux raconter et tu te dis « c'est pas du blabla, je suis en train de mettre un univers de marque sur un produit qui était là, qui était reconnu par les journalistes et les experts depuis le 19^e siècle comme étant un truc de fou ». Ce n'est pas du bullshit. »

On sent un étonnement de la part du répondant presque une heureuse surprise (« c'est vachement marrant », « c'est génial ») à découvrir qu'il existe une forme d'« intégrité » du discours marketing au sein de cette Maison – et partant une intégrité de son propre rôle au sein de l'organisation. Si parler n'est pas « que du blabla », alors travailler fait sens.

Le répondant souligne toutefois la spécificité de sa Maison dans son secteur, le caractère unique de sa mise en œuvre des savoir-faire traditionnels.

« Chez nous, il y a un vrai savoir-faire artisanal, toutes les techniques qu'on utilise, plus personne ne les utilise parce que soit ils sont trop industriels, ils sont passés en cuve inox, immenses, ça devient de l'industriel. »

Laurent, est le deuxième répondant qui offre un point de vue contrastant. Gérant une licence parfums, il est de fait éloigné de toute réalité artisanale de production, à la différence des autres répondants qui évoluent dans des secteurs où le rapport à la fabrication et aux savoir-faire est plus ou moins intense et éloigné dans le temps et l'espace, mais malgré tout présent. C'est le seul de nos répondants à qui notre question semble paraître quasi infondée.

Laurent : *« la Directrice artistique [de la marque mère] ressort des trucs des archives, elle fait des films là dessus, on explique l'histoire et en fin de compte, les gens ils aiment acheter des histoires, donc on peut dire que c'est de la communication.*

Question : *tu ne vois pas de contradiction à avoir un discours artisanal alors que la production est industrielle ?*

Laurent : *justement non, car c'est ça qui vend, c'est ça qui amène la crédibilité ».*

3.4. « S'IL TE PLAÎT DESSINE, MOI UN PRODUIT DE LUXE » : OU LE STORYTELLING VU COMME UNE REPONSE A UNE DEMANDE DU CLIENT

Plusieurs répondants proposent une explication à l'inflation du discours artisanal, en se plaçant du point de vue du client. Ce que l'industrie donne à entendre n'est jamais que l'expression de ce que le client *souhaite* entendre, acheter et donner à voir : des histoires compréhensibles, aisément appréhendables, un discours et une symbolique de marques.

Laurent : *« il faut offrir un angle d'accroche qui est accessible. Donc si tu inventes des choses trop compliquées, même le consommateur riche il va avoir du mal. Si tu lui offres une histoire qui a de la crédibilité, qu'il va comprendre et qui en plus à un' appeal', c'est tout de suite beaucoup plus facile. Ce qui est intéressant avec l'artisanat c'est que tout d'abord, ça confère de la crédibilité à la qualité du produit et qu'ensuite ça raconte une vraie histoire. Quand Galliano fait son truc sur Dior en partant dans tous les sens, il n'y a pas vraiment d'histoire. Et puis le consommateur, lui il n'a pas vraiment été formé en art ... les inspirations pour lui c'est très vague, donc quand il a un produit en face de lui il se dit, ...bon....alors que quand on dit « il y a avait un type dans son atelier, il y a 100 ans qui faisait des chaussures une par une, c'est devenu tel truc, on a grandi, et aujourd'hui encore... »*

Sébastien le rejoint sur ce point: les clients ne chercheraient pas l'artisanat pour ce qu'il est mais pour ce qu'il représente, parmi d'autres éléments du 'mix' marketing. Là encore, le client et la marque seraient d'accord sur l'objet du 'contrat' dont le discours artisanal n'est qu'une des multiples composantes.

« L'artisanat ?! Mais ce n'est pas ce que les gens cherchent ; sinon ça se saurait. Ils cherchent un contenu de marque ! Après, oui ils vaut mieux leur dire qu'ils ont raison de payer très très cher car c'est fait à la main, mais c'est de la rationalisation, on est dans la justification de l'achat... on se justifie. C'est tout ! il n'y a pas plus à ... L'artisanat, le recours à des artistes, c'est juste différents leviers ... c'est la réalité »

Ainsi, Laurent et Sébastien réfutent la notion de « bullshit » (« used to willfully mislead », Spicer, 2013) : il n'y a pas d'intentionnalité négative au discours externe de l'industrie, les marques de luxe ne sont que des 'marchands de rêve' répondant à la demande d'un client.

Certains répondants donnent une explication plus critique de la prégnance d'un storytelling simple et simplifié construit autour du discours artisan : il est l'expression de la désormais faible culture produits des clients, suite à des années de discours marketing et face à la forte dépendance à une clientèle émergente peut éduquée. Ainsi, Patrick, 45 ans, manager senior de l'industrie depuis vingt ans sur des fonctions commerciales puis marketing et actuellement Directeur Général d'une marque horlogère, dénonce l'impact du business model 'masstige' :

« Depuis les années 90, on privilégie le 'branding' sur la qualité et sur l'éducation du client. On a pris les identifiants du luxe pour les transférer sur des produits faits avec des matériaux douteux, à forts volumes... On a modélisé des activités pour répondre à une équation impossible, celle du luxe de masse. Les marques ont failli dans leur devoir d'éducation au beau et au bon, car elles voulaient pouvoir vendre en masse. »

Préférant les ventes à court terme, les marques ont donc participé à de la culture du client final, la figure du 'client averti' tendant à disparaître. Les signes communs désormais reconnus sont ceux des marques, que leur référentiel soit fondé ou non. Ce qui compte est leur potentiel distinctif ; le signe en soit, plutôt que ce dont il est le signe.

Sébastien: *« un client chinois valorise la marque – il faut que la marque se voit – plus la marque est puissante, plus l'objet que j'achète a de la valeur et donc plus j'ai de la valeur. »*

Question : *et le fait que derrière la marque il y ait des savoir-faire, des matériaux précieux... ?*

Sébastien: *ca arrive après tout cela. Mais ils ne viendront pas pour ça, ils n'ont pas de clef de décryptage ! »*

Dans un autre verbatim, Sébastien souligne que *« ce qui est dangereux c'est que les marques se tordent trop pour plaire à cette clientèle là, aux Chinois »* qui donc n'ont pas de *« clef de décryptage »*. Leur rendre intelligible la marque signifie simplifier ses prises de paroles.

Cette simplification du discours externe est également à l'œuvre avec les clients BtoB. Ainsi, Jérôme explique que le savoir-faire exceptionnel dont jouit la Maison de champagne dans laquelle il travaille peut être plus un problème qu'un atout face à un réseau de distribution qui cherche des 'ventes faciles'.

« Avant les Sales disaient « cette marque, c'est compliqué, c'est le truc des experts là, c'est compliqué d'en parler, je sais que c'est hyper bon, mais je ne sais pas le vendre (...) On a un vrai problème de commercialisation, commun à toute la Champagne, mais encore plus criant chez nous parce qu'on est petits et luxe, alors que les cavistes sont là pour 'pousser des caisses' et nous on est là : « on voudrait vendre une bouteille à 1.850 euros ». Ils nous disent « 1 bouteille ?! ch'sais pas faire, moi ! »... »

La culture générale du réseau de distribution a même déplacé la valeur du contenu au contenant. Dérouté par les remarques du Petit Prince qui trouve que les moutons dessinés ne

correspondent pas au mouton qu'il imagine, l'aviateur se résout à dessiner une boîte et dit : « le mouton que tu veux se trouve dans la boîte »... Le luxe aussi finit par dessiner des packs :

Jérôme : « Nous, nous avons un discours plutôt du genre « notre produit, c'est notre produit ! A vous de trouver le discours pour vendre ça »... alors que les distributeurs disent « c'est quoi votre nouveauté ? le packaging ? » (...) du coup, on est obligés de faire des packs, des 'alibis presse' »

Même constat dans le réseau de distribution en propre où le discours officiel autour de l'artisanat peine à s'incarner, la force de vente ayant pris l'habitude de 'ventes faciles' auprès des clientèles des pays émergents. Ainsi, Sophie regrette plusieurs fois au cours de l'entretien que les vendeurs ne soient plus en mesure de donner à voir la réalité artisanale fondatrice qui sous-tend le storytelling artisan.

« Dans le retail les vendeurs ne savent plus parler du produit », « dans une boutique en propre, les vendeurs se reposent sur la marque et sur la communication ils ne font plus leur travail d'explication. », « Le training c'est clef. D'ailleurs dans le retail les vendeurs ne savent plus parler du produit »

Ainsi, à l'externe, le storytelling semble avoir débordé tous les champs d'expression du luxe, à l'endroit de toutes les parties prenantes, sans qu'il semble désormais possible d'envisager une prise de parole alternative, car « in fine, plus fort que la marque, c'est le luxe ou plutôt l'imagerie dans son ensemble de ce qu'est le luxe » (Laurent).

Cette importance de la dimension narrative du luxe conditionne également les profils managériaux recherchés. Ingrid, 48 ans, chasseur de têtes pour le secteur du luxe, explicite comment le discours marketing se diffuse dans le discours organisationnel, via la figure de managers que l'organisation voit comme des ambassadeurs de ce discours 'de rêve' :

« Ce que veut le consommateur c'est une expérience, c'est le service, il veut être touché par une 'customer experience', finalement le produit c'est secondaire (...) Le brand building est vraiment quelque chose de très central (...) On attend du patron d'une marque non seulement qu'il maîtrise la partie business, finance et commercial mais aussi qu'il soit porteur d'une marque, faire rêver, être ambassadeur ».

Ainsi, le luxe est une industrie du langage, une industrie prolifique qui multiplie les prises de parole textuelles et visuelles, tout en ayant simplifié, sous le poids de stratégies business et de réalités de marché, le contenu de son discours afin de le rendre intelligible par un maximum de clients externes mais aussi internes.

3.5. DE L'IMAGE D'UNE FAMILLE UNIE A LA PESANTE REALITE DES GROUPES

Alors que le discours officiel externe et interne présente une image positive des Groupes, stimulant la créativité, le vécu des acteurs semble différent. Quelle que soit leur fonction au sein de l'organisation, les répondants soulignent que les Groupes pèsent sur l'initiative individuelle et la créativité des managers, générant des effets de mimétisme, potentialisés par les démarches de gestion de portefeuilles de marques.

Julie (designer) : « Les marques étant indépendantes faisaient beaucoup plus, ce qui est plus compréhensible : si tu te trompes dans un grand groupe, tu es dehors ! Donc tu ne peux pas leur proposer quelque chose qui s'écarte un tout petit peu de la ligne ! Ils te diront plutôt « ah j'ai vu ça, faisons autant ». Et puis quand tu fais partie d'un grand Groupe (...) si tout a coup tu as envie d'innover, tu ne peux pas, on ne va pas te laisser aller ailleurs car il y a des marques qui occupent déjà la place vers laquelle tu veux aller... »

Laurent (marketing) : « Il y a 4 groupes ou 5. Ils se regardent, ils se détestent tous. Tout le monde se suit dans l'industrie. »

Jean (HR) : « Au fond, les marques depuis 40 ans font toujours la même chose ! »

3.6. DISCUSSION

Dépeindre aux clients et aux salariés un même univers mythique sublimé via un même storytelling fictionnel très formaté, faire 'le grand écart' entre le discours et le 'réel' engendre des tensions et soulève des questions managériales que l'organisation ne pourra longtemps éluder. Evoquons avec Hélène les tensions sociales que ce décadre suscite, avec Eloïse la crise de confiance qu'il engendre, avec Patrick et Julie la désillusion extrême qu'il fait naître.

Hélène : « Il y a une forte tension et cela s'est vu dans les grèves récentes (...) des tourneurs-fraiseurs, soudeurs. En fait ils travaillent comme un fabricant de tuyaux de plomb sauf qu'ils travaillent l'or, le platine, mais le travail est le même, il est payé au même prix que s'ils faisaient un tube de plomberie, sauf qu'à la fin le tube rapporte beaucoup plus à l'entreprise. Donc il y a même socialement cette tension entre la valeur apportée, le discours de l'artisanat et la réalité de la rémunération. »

Eloïse : « Moi, personnellement ce n'est pas quelque chose qui me convainc, en connaissant l'envers des cartes, jamais je n'irai investir 3.000 euros dans un sac dont je connais le coût (...) je ne sais pas combien de temps ça peut faire illusion. »

Julie : « Je pense que l'humain est beaucoup trop mis de côté, l'argent parle beaucoup trop... il y a un trop plein, ça sort de partout, je ne vois pas.. a part une grosse crise, un gros crash, c'est pas possible, c'est too much, c'est trop... Comment je vois l'avenir du luxe ? je... hum... j'aimerais bien dans mes rêves imaginer un gros big bang et que tout reparte à zéro... »

Patrick : « Le luxe, tel que nous l'avons connu, je ne jurerais pas qu'il existe encore dans 15 ou 20 ans »

La storytelling industry n'a-t-elle pas atteint cette limite au bout de laquelle sa parole n'est plus valable, et partant au bout de laquelle 'parler, c'est défaire' ? Comment continuer à travailler quand ce que l'on produit se voit attribué une valeur à l'externe en décalage avec la valeur à l'interne ? Comment continuer à croire aux produits que fabrique l'industrie lorsqu'on a déchiré le voile de 'l'illusion' ? Et comment, *in fine*, continuer à s'identifier quand le discours organisationnel est devenu une 'bulle' ?

Ainsi, nous souhaiterions traiter dans nos futures recherches la question du lien entre discours et 'working identity' dans le cas d'une storytelling industry : le luxe. Quels peuvent être les effets du storytelling sur la (dés)identification des acteurs du luxe. Nous nous inscrirons dans l'agenda de recherche de l'approche critique post-structuraliste dressé par Bardon, Clegg et Josserand (2012) visant à éclairer les phénomènes d'individual (dis)identification', en répondant à la question: « how do individuals actually construct their identity in reference to the prescribed corporate identity ? », dans le cas où l'identité organisationnelle proposée relève du storytelling.

CONCLUSION

Le luxe est une industrie où l'image est clef, mais qu'advient-il quand l'image devient un lointain reflet du 'réel', certes sublimé, mais par trop fictionnel ? Comment continuer à 'faire comme si' quand ceux là même qui devraient porter l'étendard du luxe, les clients mais aussi les journalistes, commencent à noter que la photo est retouchée. Et comment ne pas vouloir 'passer derrière l'objectif' et savoir ce qui se trame dans la chambre noire du luxe ; parler à ceux qui font la 'fabrique du luxe' : les cadres de l'industrie. C'est l'objectif que nous nous sommes fixés dans le présent article exploratoire : questionner ce que l'industrie du luxe nous donne à voir et à entendre, au fil des défilés, des interviews de créatifs retranscrits à l'infini dans les magazines de mode ; mettre en regard du discours officiel, le vécu de professionnels de l'industrie.

Dans cette optique, le présent article, en dépassant l'approche marketing, a eu recours à un éclairage théorique original pour notre objet d'étude : la littérature en management et plus spécifiquement les théoriques critiques du discours. En mettant en perspective une analyse critique des discours officiels des Groupes de luxe et de discours officieux, notre travail a révélé l'existence d'un décadage entre discours externe et vécu des acteurs, et l'existence de tensions liées à ce décadage.

L'étude des discours officiels du luxe a mis en lumière la forte uniformité des discours d'un Groupe à l'autre, alors même que les Groupes de luxe érigent la créativité et l'innovation comme valeur cardinale. Malgré des histoires, des cultures d'entreprise et des dimensionnements économiques variés, il existe indéniablement un 'langage type', un discours dominant très fort au sein de l'industrie, non seulement dans le discours marketing, mais aussi de façon plus étonnante dans le discours managérial.

Car la deuxième conclusion notable de notre étude est la manière dont le discours marketing externe formate et inspire désormais le discours managérial interne du luxe ; le discours marketing étant utilisé par l'organisation comme un véritable outil de management. Le discours fictionnel élaboré en premier lieu pour des consommateurs est à présent détourné vers des cibles internes : salariés ou potentielles recrues. Les cadres sont invités à jouer leur rôle dans le 'conte' officiel, dans une sorte de mise en abyme infinie. Ce 'conte' officiel, s'appuyant sur des thématiques pré-modernes (Boje, 1995), tend à masquer le 'réel' moderne et à occulter les discours alternatifs ou officieux ; il n'entretient qu'un rapport distendu, fantasmé ou fantastique au 'réel', faisant de l'industrie du luxe une 'storytelling industry'.

REFERENCES

- Alvesson, M. et D. Kärreman (2000), Taking the linguistic turn in organizational research : challenges, responses, consequences, *Journal of Applied Behavioral Science*, 36 : 2, 136–158.
- Alvesson, M. et S. Sveningsson (2003), Managing managerial identities: organizational fragmentation, discourse and identity struggle, *Human Relations*, 56, 1163-1192.
- Assouly, O. (2011), La rhétorique de la simplicité comme légitimation du luxe, in O. Assouly (dir.) *Le luxe essai sur la fabrique de l'ostentation*, Paris : IFM Editions du Regard, 365-382.
- Auguste, G. et M. Gutsatz (2013), *Luxury talent management. Leading and managing a luxury brand*, London : Palgrave Mac Millan.
- Bardon T. et S. Clegg et E. Josserand (2012), Unplugged. Exploring identity construction from a critical management perspective : a research agenda, *M@n@gement*, 15 : 4, 350-366.
- Barthes, R. (1967), *Système de la Mode*, Paris : Seuil.
- Basset-Chercot, M. (2013), Mythes et efficacité symbolique à travers les images : l'exemple d'Hermès, *IFM Mode de Recherche*, 20, 38-45.
- Boje, D. (1995), Stories of the storytelling organization: a postmodern analysis of Disney as « Tamara-Land », *Academy of Management Journal*, 38 : 4, 997-1035.
- Chanal, V. et F. Tannery (2007), La rhétorique de la stratégie: comment le dirigeant crée-t-il un ordre pour l'action, *Finance Contrôle Stratégie, Economica/Association FCS*, 10 : 2, 97-129.
- de Chernatony, L. (1999), Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation, *Journal of Marketing Management*, 15 : 3, 157-180.
- Czarniawska, B. (2005), De la polyphonie dans l'analyse des organisations, *Revue française de Gestion*, 31 : 159, 359-371.
- Depeyre, C. et F. Seraidarian (2015), Un luxe que la France ne peut plus se permettre?, in *L'Etat des entreprises 2015*, Paris : La Découverte, 25-34
- Giroux N. et L. Marroquin (2005), L'approche narrative des organisations, *Revue française de gestion*, 6 : 159, 15-42.
- Hardy C. (2001), Researching organizational discourse, *International Studies of Management and Organization*, 31 : 3, 25-47.
- Heilbrunn, B. (2011), Comment penser la marque de luxe à l'âge de la démocratisation du luxe ? in O. Assouly (dir.) *Le luxe essai sur la fabrique de l'ostentation*, Paris : IFM Editions du Regard, 423-444.
- Heilbrunn, B. (2012), La main qui pensait avec ses doigts, *Mode de Recherche*, 18, 54-63.
- Kapferer, J.N. (2006), The two business cultures of luxury brands, in J. Schroeder & M. Salzer-Mörling (dir.) *Brand culture*, New York : Routledge, 67-76.
- Maillet, T. (2011), Luxe et tendances : quelle mise en perspective historique, in O. Assouly (dir.) *Le luxe essai sur la fabrique de l'ostentation*, Paris : IFM Editions du Regard, 445-461.
- Michaud, Y. (2013), *Le nouveau luxe. Expériences, arrogance, authenticité*, Paris : Stock.
- Rosa, H. (2014), *Accélération, une critique sociale du temps*, Paris : La Découverte
- Rouleau, L. (2005), Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving : how middle managers interpret and sell change everyday, *Journal of Management Studies*, 42 : 7, 1413-1441.
- Rouleau, L. et J. Balogun (2011), Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence, *Journal of Management Studies*, 48 : 5, 953-983.
- Roux, E. et J.M. Floch (1996), Gérer l'ingérable : la contradiction interne de toute maison de luxe, *Décisions Marketing*, 9, 15-23.
- Roux, E. et G. Lipovetsky (2003), *Le luxe éternel*, Paris : Gallimard.
- Sicard, M.C. (2010), *Luxe, mensonges et marketing*, Paris : Pearson.
- Spicer, A. (2013), Shooting the shit: the role of bullshit in organizations, *M@n@gement*, 16 : 5, 653-666.