

EIML  
PARIS



# Livre blanc

2025

LA CITE DU LUXE – 15 ANS DE LUXE  
REWIND / FAST FORWARD

# Sommaire

La Cité du Luxe : EDITO (par Sandrine Poupon)	1
REWIND-FAST FORWARD (par Béatrice Tachet, PhD)	2
<b>1-REWIND</b>	<b>3</b>
<b>L'œil du Club Luxe</b>	<b>4</b>
<b>L'œil du chercheur</b>	<b>10</b>
<b>2-REWIND FAST-FORWARD, LA TRANSMISSION DES SAVOIRS</b>	<b>16</b>
Les attentes et souhaits professionnels : le baromètre RH de la Cité du Luxe par Fabien BIDEF	17
Les métiers d'excellence par Bénédicte EPINAY et Alexandre BOQUEL	19
<b>3-FAST FORWARD</b>	<b>22</b>
<b>L'œil du Club Luxe</b>	<b>23</b>
<b>L'œil des experts / partenaires</b>	<b>27</b>
1-Nouvelles marques et nouveaux business models dans le luxe	27
A-Les nouvelles marques, par Sophie LACOSTE	27
B-Nouveaux business models du luxe, par Céline LIPPI et Antoine FINE	31
2-Aperçu des enjeux internationaux du luxe par Olivier ABTAN, Alexandre BOQUEL et Bénédicte EPINAY	34
3-Expérience dans le luxe et nouveaux consommateurs par Pierre-François LE LOUET et Natacha HOCHET-RAAB	38
A-L'Expérience dans le luxe	38
<b>L'œil du chercheur</b>	<b>41</b>
B-La Génération Z : une nouvelle cible exigeante, engagée et connectée	44
<b>CONCLUSION &amp; REMERCIEMENTS</b>	<b>50</b>

# La Cité du Luxe

ÉDITO de Sandrine POUPON



L'EIML, Ecole Internationale de Marketing du Luxe est la première école de marketing et de management du luxe. Première parce que pionnière avec ses 15 ans d'existence que nous fêtons cette année, première aussi par la taille avec plus de 1100 étudiants, et première par ses partenariats prestigieux dans un objectif d'excellence académique. L'EIML forme aux métiers du marketing, de la communication, du digital, du management, mais aussi du merchandising et du retail. L'ambition que nous avons à l'EIML, c'est de suivre les étudiants pour que leur passion pour le luxe devienne un tremplin dans leurs métiers futurs.

**La Cité du Luxe** représente l'évènement annuel central de l'EIML. C'est d'abord un lieu qui rassemble des experts, des partenaires, des professeurs, des étudiants qui vont pouvoir échanger sur des sujets d'actualité dans le luxe. Cette production intellectuelle est retranscrite sous forme de livre blanc envoyé aux entreprises partenaires.

Plus récemment est né **le Club Luxe**, constitué cette année de 22 étudiants en 2e année de mastère de Marketing du Luxe. Ils travaillent toute l'année sur la thématique choisie de la Cité du Luxe. Enfin nous travaillons avec des enseignants-chercheurs -internes ou externes à notre institution- dont les travaux s'intéressent au secteur du luxe.

**Aujourd'hui, à l'occasion des 15 ans de l'EIML Paris, cette 13e édition de la Cité du Luxe va faire l'objet d'un voyage dans le temps, grâce à notre thématique 2025 : « Rewind, Fast forward ».** L'objectif de cette Cité du Luxe est de regarder dans le rétroviseur, et de passer en revue les transformations que le monde du luxe a connu ces 15 dernières années : la passation lente mais puissante au digital du secteur luxe ; la quête insatiable de luxe par les Chinois, premiers consommateurs de luxe au monde ; le nouveau rôle des influenceurs dans un marché du luxe très codé ; l'essor des collaborations artistiques, le développement du marché de la seconde main, la valorisation du patrimoine des maisons de luxe : ces transformations représentent la partie *rewind*. Puis nous nous projetterons dans le futur avec la partie *forward* et imaginerons ensemble les évolutions que le luxe pourrait connaître dans les 15 prochaines années : la transformation profonde des espaces de vente, la réaffirmation du rôle de la création au sein des maisons de luxe, le rôle grandissant de l'expérientiel, représenteront les sujets prospectifs de ce livre blanc. Par petits groupes, les étudiants analyseront ces divers sujets.

# Rewind-fast forward

**Rewind:** retour en arrière. Exercice apparemment évident pour les maisons de luxe qui construisent leur storytelling sur leur histoire, leur passé compté en décennies, voire en siècles.

Mais comment s'imposer dans la cour des grands du Luxe lorsqu'on est une jeune marque qui n'a pas de passé ? Pour Agathe Dementhon, enseignante-chercheuse au sein du groupe SKOLAE, les startups doivent miser sur un savoir-faire innovant pour construire une histoire en devenir. Ce sont les innovations -et ce savoir-faire unique- qui vont apporter de la légitimité à toute jeune marque visant l'excellence du secteur du luxe. La jeune marque pourra alors se construire comme toute autre marque, un storytelling, une histoire. Le passé est important mais a contrario, sans innovation, les marques de luxe ne peuvent survivre très longtemps. De grandes marques de luxe ont pu connaître des périodes de régression (manque d'innovation, manque de direction artistique visionnaire) avant de devenir les maisons qu'elles sont aujourd'hui. Pour se construire un passé qui puisse se compter en années puis en décennies, les jeunes marques de luxe doivent s'inscrire dans une stratégie d'innovation.

Je ne peux m'empêcher de faire le parallèle avec nos étudiants: comment se faire connaître, se rendre indispensable au secteur du luxe quand on n'a que quelques années d'études et d'expérience en stage/alternance et un réseau qui ne franchit guère celui du cercle familial et amical ? A chacun de valoriser son savoir-être, son -humble- savoir-faire, et sa curiosité sans limite pour ce monde du luxe toujours à l'affût de pépites exceptionnelles. Savoir se rendre indispensable, parce qu'on est digital-natif, qu'on est jeune avec un regard neuf, qu'on a eu soif de s'enrichir en connaissances grâce aux professeurs de l'EIML -tous issus des secteurs du luxe - et grâce aux tuteurs-managers qui sont là pour former et faire croître ces «jeunes pousses» en alternance. Mais surtout croire en soi, en son énergie, aller de l'avant, incarner le renouveau, le futur, parce que les étudiants EIML d'aujourd'hui seront les managers du luxe de demain: **Fast forward !**



## **BÉATRICE TACHET, PHD, RÉDACTRICE DU LIVRE BLANC**

*Pour réaliser ce Livre Blanc, je me suis appuyée sur les documents à disposition :*

- les vidéos du 28 mars 2025 de la Cité du Luxe
- les podcasts enregistrés le même jour en backstage (experts, staff, professeurs, étudiants) grâce à l'ISFJ, Ecole Supérieure de Formation au Journalisme;
- les communications des chercheuses (présentes à la Cité du Luxe);
- les résultats sous forme de baromètre RH du sondage effectué en direct auprès des étudiants de l'EIML durant cet événement ;
- les réponses des étudiants aux questions des invités des tables rondes (pendant ou après la Cité du Luxe).

PARTIE 1

# Rewind



Ce premier volet du Livre Blanc tente d'identifier les grands mouvements qui ont touché le secteur du luxe sur ces 15 dernières années. Les étudiants du Club Luxe se sont intéressés à décrypter ces évolutions en développant plusieurs thématiques concernant cette période. C'est *l'œil du Club Luxe*. En écho aux propos des étudiants, le verbatim d'un expert invité à la Cité du Luxe viendra enrichir chaque sujet.

Nous finirons cette première partie avec *l'œil du chercheur*, les contributions inspirantes d'Anne Mione et Gaëlle Pantin-Sohier, qui ont présenté à la Cité du Luxe, des travaux académiques récents (2024), en lien avec le monde du luxe.

# L'œil du Club Luxe

En binômes ou trinômes, voici 6 groupes d'étudiants du Club Luxe qui vous présentent les sujets « Rewind » sur lesquels ils ont travaillé pour la Cité du Luxe. A noter que chacune des thématiques a fait l'objet de questions dans un sondage global. Celui-ci a eu lieu en ligne en mars 2025, auprès des étudiants du groupe SKOLAE, avec **675 répondants**.

## 1-DIGITALISATION ET RÉVOLUTION DES BOUTIQUES PHYSIQUES

Par Fatimata Diop et Judith Thomaoglou

Nous nous sommes intéressées à l'impact de la digitalisation sur ces dernières années dans le secteur du luxe. L'expérience client se matérialise aujourd'hui via des innovations technologiques telles que les vitrines ou miroirs interactifs, des écrans numériques dynamiques, ou des logiciels de personnalisation en ligne (virtual try-on...). Les marques de luxe sont confrontées au défi complexe d'intégrer ces nouvelles technologies tout en conservant leur identité prestigieuse et exclusive. En tant qu'étudiantes en alternance, nous nous appuyons respectivement sur notre expérience retail chez Christian Dior et Balenciaga, où nous avons pu observer directement comment ces marques s'adaptent aux nouvelles attentes des clients grâce à la digitalisation tout en restant fidèles à leur ADN.

Selon l'enquête faite auprès des étudiants, **70%** des répondants jugent que les vitrines numériques et les dispositifs interactifs rendent leur expérience d'achat en boutique beaucoup plus attrayante. **55%** trouvent que la personnalisation en ligne améliore significativement cette expérience. Pour nous, le défi réside dans la capacité des marques à utiliser à bon escient le digital et l'omnicanalité pour conduire les clients vers les boutiques physiques, où il leur sera offert une expérience unique et irremplaçable.

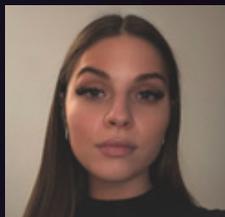
*« Le terme 'digital' n'est pas forcément un terme qui fait rêver les maisons. Quand j'ai commencé à investir dans ce secteur il y a plus de 15 ans, c'était peut-être même défini comme un gros mot et donc moi j'ai fait figure de pionnière, puisque je suis allée à la rencontre de tous ces grands groupes avec une vision qui était de dire qu'effectivement, le digital, et plus globalement l'innovation, deviendraient un sujet prioritaire pour ces maisons ».*

*Céline Lippi*

COFONDATRICE DE FASHION CAPITAL PARTNERS



FATIMATA DIOP



JUDITH  
THOMAOGLOU



CÉLINE LIPPI



## 2-SECONDE MAIN DE LUXE\*

Par Owen Le Maitre et Julie Plane-Marek

Il y a depuis cette dernière décennie, un phénomène croissant de la seconde main dans l'univers du luxe. Nous avons souhaité mettre en avant l'émergence et l'essor de plateformes spécialisées telles que Vestiaire Collective, The RealReal ou encore Collector Square, qui participent à une prise de conscience plus responsable et durable de la consommation du luxe. Ces plateformes ont permis à une nouvelle clientèle d'accéder à des pièces iconiques, rares ou discontinuées, à des prix relativement plus accessibles.

Selon l'enquête, **65%** des répondants n'ayant jamais acheté de seconde main de luxe se déclarent intéressés à le faire dans le futur, preuve d'une évolution significative des mentalités. Force est de constater l'importance cruciale de l'authenticité et de la certification dans le luxe de seconde main afin de préserver la confiance des clients. Cette démarche d'achat est souvent motivée par la volonté d'acquérir des pièces uniques chargées d'histoire ou encore par une conscience écologique plus forte chez les nouvelles générations. Ce marché dynamique doit être vu non pas comme un concurrent direct des marques traditionnelles, mais comme une opportunité pour ces dernières d'intégrer et contrôler elles-mêmes une partie du marché secondaire, tout en améliorant leur image en termes de responsabilité sociale et environnementale.

*« Les générations des plus jeunes n'ont pas toujours les moyens de s'offrir du luxe mais elles vont se l'offrir en 2nde main peut être, ou elles vont se le faire offrir aussi de temps en temps par leurs parents ou leurs amis ».*

*Pierre-François Le Louët*

PRÉSIDENT DE NELLYRODI ET CO-PRÉSIDENT DE L'UFIMH

\*voir aussi « l'œil du chercheur » sur l'usage de la seconde main par les jeunes générations



OWEN LE MAITRE



JULIE PLANE-  
MAREK



PIERRE-FRANÇOIS  
LE LOUËT

### 3-MARCHÉ CHINOIS ET LUXE

Par Jade Durand, Joachim Fondain et Victoria Gamel

L'influence du marché chinois a été déterminante pour la croissance du secteur du luxe depuis les années 2000. La Chine est devenue non seulement un acteur majeur en termes de ventes, mais aussi un véritable moteur d'innovation, influençant profondément les stratégies commerciales et les orientations des marques occidentales. L'enquête révèle que **83%** des répondants pensent que l'émergence d'une clientèle chinoise plus exigeante et sophistiquée a conduit les maisons à adapter leurs offres, en proposant des produits et services plus personnalisés et culturellement adaptés. Cette adaptation passe par une digitalisation accrue, une meilleure compréhension des attentes locales et une offre de services toujours plus exclusifs. La consommation du luxe en Chine n'est désormais plus uniquement liée à l'affirmation du statut social, mais également à la recherche d'expériences distinctives et personnalisées. Le marché chinois, selon notre analyse, continue de dicter les grandes tendances et pousse les marques à rester innovantes et réactives face aux évolutions rapides des préférences des consommateurs chinois.

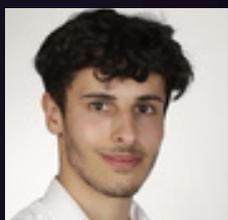
*« Le luxe s'est développé en Chine après l'avènement de la Révolution Culturelle qui a effacé un bon nombre de repères spirituels et culturels qui étaient propres à cette grande civilisation. Et donc, avec ce manque de repères, quelque part pour le luxe, la Chine est un endroit où se développer est particulièrement propice ; parce que les consommateurs Chinois vont retrouver dans le matérialisme et dans le luxe, de nouveaux repères et une manière de se développer, d'avoir de l'estime de soi, de se reconstituer une culture. Et donc ça explique aussi ces différences culturelles et cet environnement. Ça peut expliquer pourquoi ici en Chine, le luxe va se développer très fort, et pourquoi là, le luxe malgré pourtant des caractéristiques communes en termes de population ou de revenus par habitant, va moins se développer ».*

*Olivier Abtan*

DIRECTEUR GÉNÉRAL CHEZ ALIXPARTNERS



JADE DURAND



JOACHIM FONDAIN



VICTORIA GAMEL



OLIVIER ABTAN



#### 4-INFLUENCEURS ET RÉSEAUX SOCIAUX\*

Par Agathe Henriot et Elisabeth François

Le rôle des influenceurs et des réseaux sociaux a transformé les stratégies marketing dans le secteur du luxe. L'arrivée massive des influenceurs a bouleversé la communication traditionnelle, autrefois basée sur une exclusivité stricte. Cette évolution a obligé les maisons de luxe à revoir leur positionnement, en adoptant une stratégie plus inclusive et interactive afin d'atteindre une audience plus large, notamment parmi les jeunes générations.

**64%** des répondants reconnaissent le rôle déterminant des influenceurs dans leurs décisions d'achat. **63%** considèrent que les influenceurs modifient positivement leur perception des marques.

La collaboration avec des personnalités influentes et actives sur Instagram, TikTok ou YouTube est devenue incontournable pour maintenir la pertinence et l'attractivité des marques de luxe. Attention néanmoins aux risques associés, tels que la perte possible d'identité ou d'exclusivité. Nous recommandons aux marques de rester prudentes et cohérentes dans leurs choix d'influenceurs partenaires.

*«Aller sur TikTok n'est pas incompatible avec le luxe. Il y a le média qui s'appelle TikTok et ensuite il y a le contenu. Ce qui fera toujours la différence entre une maison de luxe et une autre maison, c'est la façon dont vous allez travailler le contenu sur un média dédié. C'est aussi la façon d'avoir une approche un peu décalée vis-à-vis des médias traditionnels, tout en gardant le côté extrêmement qualitatif des produits, en parlant de la maison, en racontant une histoire, mais en s'adaptant au rythme qui est celui de TikTok; et donc très différent d'un média print plus classique».*

*Natacha Hochet-Raab*

DIRECTRICE GÉNÉRALE CHEZ FRED

\*voir aussi «l'œil du chercheur» sur comment concilier rap et luxe



AGATHE HENRIOT



ELISABETH  
FRANÇOIS



NATACHA HOCHET-  
RAAB



## 5-COLLABORATIONS ARTISTIQUES ET CULTURELLES

Par Teetlie Ramtohul et Roxane Roux

Les collaborations artistiques et culturelles sont des leviers stratégiques essentiels pour l'industrie du luxe, capables de renforcer l'image des marques tout en séduisant une clientèle plus diverse et souvent plus jeune. Selon l'enquête, **46%** des répondants considèrent que la motivation première des marques à collaborer avec des artistes est d'attirer de nouveaux publics. Ces partenariats permettent aux marques d'innover en créant des expériences uniques et émotionnelles, tout en respectant leur patrimoine et leur savoir-faire artisanal. En ayant interviewé des experts de maisons comme Louis Vuitton et Hublot, nous constatons que le succès des collaborations dépend largement du choix judicieux des artistes, dont les valeurs et l'univers créatif doivent être en adéquation avec l'ADN des marques. Ces partenariats permettent également aux maisons de luxe d'affirmer leur positionnement culturel et artistique au-delà du simple produit, renforçant ainsi leur attractivité globale.

*« Dans le retail, il y a aussi la dimension artistique. Il n'y a plus une boutique qui ne ressemble pas à un musée. Enfin, il y a des interventions d'artistes contemporains, qui sont assez permanentes ».*

*Pierre-François Le Louët*

PRÉSIDENT DE NELLYRODI ET CO-PRÉSIDENT DE L'UFIMH



TEETLIE RAMTOHUL



ROXANE ROUX



PIERRE-FRANÇOIS  
LE LOUËT

## 6-PATRIMOINE ET STORYTELLING

Par Amandine Cocco, Enora Le Labourier et Virgile Losson

Le patrimoine historique des marques de luxe est devenu un puissant outil de storytelling, servant à renforcer leur identité unique dans un marché ultra-compétitif. À travers des expositions, rééditions de pièces iconiques et expériences immersives, les marques revisitent leur héritage de manière contemporaine et attractive.

Selon l'enquête, **98%** des répondants considèrent que l'histoire et le patrimoine jouent un rôle clé dans l'image perçue des marques. Cette valorisation du patrimoine répond à un besoin croissant d'authenticité et de sens chez les consommateurs, notamment les jeunes générations qui cherchent à comprendre l'origine et l'évolution des produits qu'ils achètent. Les marques doivent trouver un équilibre subtil entre respect des traditions et innovation continue, pour ne pas tomber dans une nostalgie stérile. Elles doivent utiliser leur héritage comme tremplin vers le futur.

*«Alors le bracelet que vous voyez ici, c'est notre bracelet iconique qui s'appelle Force 10. Pourquoi Force 10 ? Parce que ça identifie la force la plus importante du vent. Quel rapport entre un bracelet de joaillerie et le vent ? Il a été créé par Fred Samuel et son fils Henri, qui étaient tous deux champions de voile. Et Henri a eu cette idée à l'époque -c'était en 1966- cette idée exceptionnelle de vouloir lier ses 2 plus grands amours, sa femme prioritairement, mais également la voile. Et il a demandé à son atelier -il était déjà joaillier- d'essayer de trouver un design de bijou qu'il pourrait offrir à sa femme et qui lui fasse penser à la voile qui est son 2e amour. C'est comme cela qu'est né le bracelet Force 10 en 1966. Il a pas mal évolué depuis, mais il reste notre produit absolument iconique. Et derrière cette sensation de la force du vent, il y a le côté détermination, dépassement de soi.»*

*Natacha Hochet-Raab*

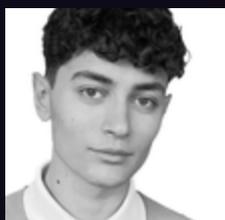
DIRECTRICE GÉNÉRALE CHEZ FRED



AMANDINE COCCO



ENORA LE  
LABOURIER



VIRGILE LOSSON



NATACHA HOCHET-  
RAAB

# L'œil du chercheur

Pour la première fois, l'évènement de la Cité du Luxe accueille des invitées issues du monde de la recherche en gestion. Anne Mione et Gaëlle Pantin-Sohier nous ont fait le plaisir de venir partager en direct leurs dernières recherches en relation avec le luxe.



ANNE MIONE



GAËLLE PANTIN-SOHIER



## “COMMENT EXPLIQUER LE DÉVELOPPEMENT DE LA SECONDE MAIN DANS LE LUXE AUPRÈS DES MILLENNIALS ET DE LA GÉNÉRATION Z ?” PRÉSENTÉ PAR ANNE MIONE.

Par Enora Guillou, Marie-Christine Lichtlé, Véronique Plichon, Anne Mione (2024)

Lors de son intervention, Anne Mione, chercheure co-responsable de la chaire Universitaire MARESON (**M**arketing **r**esponsable – **B**ien-être) à l’université de Montpellier, présente une étude consacrée à l’essor du marché de la seconde main dans le luxe auprès des jeunes générations.

Le marché de la seconde main dans le luxe connaît une très forte croissance de **15%** par an, pour atteindre 35 milliards d’euros, ce qui en fait en 2024, le deuxième secteur de l’économie circulaire. Ce succès est étroitement lié à l’engagement croissant des jeunes générations en faveur de l’innovation, du digital et de la durabilité. La génération Z est en effet celle qui a le plus de connaissances environnementales, une plus forte anxiété climatique et une préférence élevée pour les marques durables. Toutefois, si les jeunes générations affichent une sensibilité environnementale, le passage à l’acte vers des produits plus environnementaux ne se fait pas toujours.

L’attrait pour les achats de seconde main est en effet expliqué par plusieurs facteurs :

- La valeur perçue des produits de luxe (qualité, intemporalité),
- Les motivations économiques et sociales:
  - prix plus abordables,
  - motivations sociales (stratégies de distinction et d’inclusion),
  - recherche de pièces rares et porteuses d’histoire
- Le désir d’articles uniques et élégants,
- L’influence des plateformes numériques et des réseaux sociaux, facilitant et sécurisant les achats de luxe d’occasion.

Concernant les préoccupations environnementales, **84%** des jeunes estiment que les marques de luxe ne font pas assez pour l’environnement. Ils perçoivent même une contradiction entre le concept de luxe et celui de durabilité.



L'étude menée par E. Guillou, V. Plichon et M.C. Lichtlé et Anne Mione explore deux concepts clés :

1. La sensibilité aux actions responsables des marques (engagements RSE),
2. L'ambivalence\* ressentie vis-à-vis du luxe (une attirance pour l'élitisme versus une aspiration à plus d'inclusivité; tension entre consommation et frugalité...).

- Grâce à une enquête en ligne conduite auprès de 225 jeunes de 18 à 24 ans, les chercheurs mettent en lumière les résultats suivants :
- **48%** des répondants se déclarent sensibles aux actions responsables des marques.
- **22%** ressentent une ambivalence élevée face au luxe; autrement dit, ils éprouvent des sentiments contradictoires vis-à-vis du luxe. La perception de ces tensions est toutefois moins forte que prévue.
- Les jeunes interrogés privilégient plutôt l'achat de produits de luxe neufs que d'articles d'occasion.

Les autres résultats montrent que :

- L'ambivalence n'a pas d'effet direct sur l'intention d'achat.
- Mais elle influence l'attitude envers le luxe : plus l'ambivalence est forte, plus l'attitude est négative, et donc plus l'intention d'achat baisse.
- La sensibilité aux actions responsables des marques de luxe joue un rôle différencié :
- Elle réduit l'intention d'achat de produits neufs,
- Elle favorise l'achat de produits de seconde main.

Autrement dit, la conscience environnementale incite davantage les jeunes consommateurs à privilégier l'achat d'occasion dans le secteur du luxe.

Il est recommandé aux marques de luxe de :

- Communiquer davantage sur leurs engagements RSE,
- Valoriser leurs initiatives en matière de développement durable,
- Encourager la consommation de produits de seconde main, en particulier auprès des jeunes, sensibles aux enjeux sociétaux.

Ainsi, pour les marques, l'essor de la seconde main n'est pas une menace mais une opportunité stratégique pour fidéliser les jeunes générations et renforcer leur image responsable.

\*Ambivalence : sentiments contradictoires que peut éprouver un individu à l'égard d'un objet (Van Harreveld & al, 2015).

## CONCILIER RAP ET LUXE POUR UNE IMAGE DE MARQUE COOL PRÉSENTÉ PAR GAËLLE PANTIN-SOHIER.

Gaëlle Pantin-Sohier, Ph.D., professeure de marketing à l'IAE d'Angers, partage l'une de ses recherches portant sur l'association croissante entre les marques de luxe et l'univers du rap, autour du concept émergent de « coolness ». Elle explore comment ces nouvelles formes de communication incluant des rappeurs peuvent avoir une incidence sur l'image des marques de luxe.

Les marques de luxe investissent massivement dans la publicité et l'endossement par des célébrités (avec des dépenses estimées à près de 5,5 milliards de dollars en 2019). Durant de nombreuses années, les célébrités choisies étaient traditionnellement issues du monde du cinéma, du sport ou de la musique, dans une logique de congruence : c'est-à-dire de forte correspondance entre les valeurs de la marque et celles de la personnalité choisie. Mais les stratégies ont évolué depuis : certaines marques choisissent des figures issues du rap, une culture historiquement éloignée du luxe. Cette incongruence (ou incohérence entre les attentes des clients et les informations reçues) peut générer de la surprise et toucher un public plus jeune.

Cette recherche introduit la notion de « coolness », axe de différenciation crucial. Ce concept, (peu traduisible en français), renvoie à une capacité de séduction sociale par la différenciation et l'appartenance à une sous-culture. Utiliser des célébrités du rap permet aux marques d'associer à leur image des notions de rébellion, d'authenticité et d'excitation, prisées par les jeunes générations, notamment la génération Z.

En termes de méthodologie, des montages photos ont été réalisés, montrant les marques Dior et Hermès avec respectivement les rappeurs Kaaris et Eddy de Pretto. Après avoir soumis ces photos à des internautes de 23 ans de moyenne d'âge, l'évolution de la perception a été mesurée après cette association. Les résultats montrent que cette association peut entraîner une dilution de certains traits de personnalité de la marque (compétence, sophistication) mais néanmoins augmenter des perceptions positives, comme l'excitation et la coolness.



Une seconde expérimentation a permis de comparer l'impact de rappeurs aux styles différents : Gims (rap plus conventionnel) et Booba (rap plus « gangsta »). Associés l'un et l'autre à Burberry et Louis Vuitton, ces tests ont révélé que l'incongruence modérée – un certain décalage sans contradiction extrême – peut être bénéfique. Elle accroît la perception de robustesse et de rébellion. Ceci peut renforcer l'attractivité d'une marque souhaitant apparaître plus audacieuse et moderne. Néanmoins l'incongruence modérée diminue la sincérité perçue de la marque.

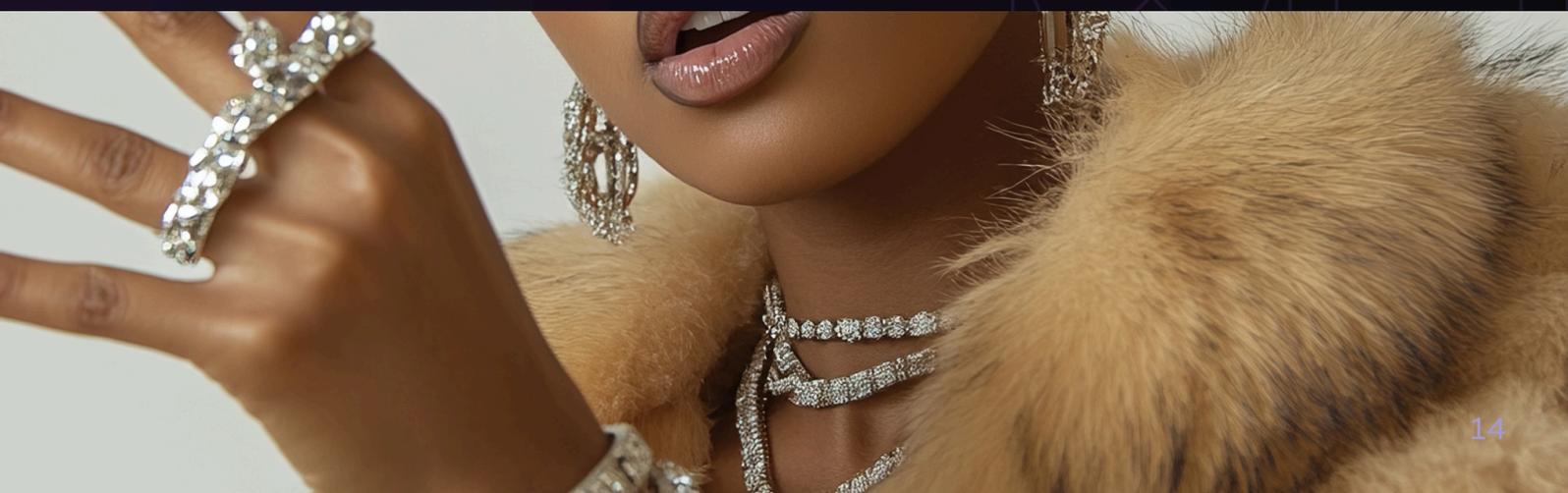
En termes de recommandations managériales, les auteurs insistent sur l'importance de la stratégie de marque : cette approche est pertinente seulement si la marque vise à élargir son identité et à séduire de nouveaux segments, au risque sinon d'affaiblir sa personnalité historique.

Certaines limites sont soulignées :

- la nécessité d'étudier d'autres types d'influenceurs (YouTubeurs, stars de K-Pop, célébrités de la télé-réalité...);
- l'importance d'analyser l'impact interculturel sur d'autres marchés que le marché français;
- le besoin de mieux comprendre comment ces stratégies influencent la perception du luxe lui-même.

L'association du luxe et du rap, lorsqu'elle est maîtrisée et stratégiquement bien pensée, peut être un levier puissant pour revitaliser les marques, renforcer leur attractivité auprès des jeunes, et développer leur "coolness" ; néanmoins, les marques devront tenir compte de certains risques de dilution d'image.

Pantin-Sohier, G., Sohier, R., Sohier, A., Hofmann, J., & Billot, S. (2023). The impact of moderately incongruent rap music endorsers on luxury brand personality and brand coolness. *Journal of Strategic Marketing*, 1-17.



## À RETENIR

Les étudiants du Club Luxe ont exploré les évolutions principales du luxe sur ces 15 dernières années à travers six thématiques. Ils ont montré comment le secteur a évolué sous l'effet de **la digitalisation**, qui renouvelle l'expérience client en boutique.

**La seconde main de luxe**, en forte croissance, attire les jeunes en quête de produits authentiques, durables et abordables.

**Le marché chinois**, moteur de croissance et d'innovation, oblige les marques à s'adapter rapidement aux attentes spécifiques d'une clientèle sophistiquée, tout en respectant leur ADN.

**Les influenceurs et réseaux sociaux** redéfinissent la communication du luxe, ouvrant le secteur à une audience plus large mais soulevant la question du maintien de l'exclusivité.

**Les collaborations artistiques et culturelles** renforcent l'attractivité des marques à travers des expériences uniques s'adressant à un large public.

**La valorisation du patrimoine** et le storytelling sont devenus essentiels pour affirmer l'authenticité des marques et répondre à la quête de sens des consommateurs.

**Les travaux de recherche** présentés par Anne Mione confirment que la seconde main, portée par la génération Z, répond à des enjeux économiques, sociaux et environnementaux. L'association du luxe au rap, analysée par Gaëlle Pantin-Sohier, permet aux marques de luxe de gagner en « coolness » et de toucher les jeunes. Les deux chercheuses pointent cependant quelques défis en termes d'image pour les maisons.

Ces évolutions Rewind ont témoigné sur ces dernières années, de la nécessité pour le luxe de s'adapter et conjuguer héritage, responsabilité et innovation pour rester attractif.

PARTIE 2

# Rewind fast- forward, la transmission des savoirs



Étaient présents à La Cité du Luxe 2025, plusieurs dizaines d'étudiants qui seront d'ici quelques mois, à la recherche de leur premier poste. Cette partie consacrée à la transmission restitue premièrement les résultats de l'enquête RH menée « en live » auprès des étudiants présents à cet événement : nous rapportons ici les commentaires de **Fabien BIDET** (DRH Retail pour Givenchy) au sujet de cette enquête. Et puisque nous sommes dans les métiers du luxe, nous présentons également les métiers d'excellence, en partageant l'expertise de deux experts invités à la Cité du Luxe : **Bénédicte Epinay**, Déléguée Générale au Comité Colbert, ainsi qu'**Alexandre Boquel**, Directeur des Métiers d'Excellence LVMH.

# Les attentes et souhaits professionnels des étudiants : le baromètre RH de la Cité du Luxe

par Fabien Bidet

Grace à un outil de sondage en direct, les étudiants de l'EIML présents à la Cité du Luxe ont pu participer en live à un sondage d'une dizaine de questions proposées par Fabien Bidet, Directeur des Ressources Humaines Retail chez Givenchy (groupe LVMH). A partir des réponses reçues et retranscrites (sous formes par exemple de nuages de mots), Fabien Bidet commente les réponses données.

## QUELLES VALEURS VOUS ATTIRENT DANS LE SECTEUR DU LUXE ?

Les mots les plus cités par les étudiants sont : « Authenticité, savoir-faire, héritage, qualité... ». Ces mots sont très liés aux métiers du luxe. Il y a bien adéquation entre les valeurs qui attirent les étudiants dans ce secteur et celles que les maisons du luxe mettent en avant. C'est essentiel pour Fabien Bidet. Il note qu'à propos de culture d'entreprise, c'est important que les étudiants perçoivent cette cohérence entre ce que l'entreprise incarne et ce qu'elle propose.

## QUELLE MAISON DU SECTEUR DU LUXE VOUS FAIT LE PLUS RÊVER ?

Sans surprise, les maisons Hermès, Chanel, Louis Vuitton, Dior sont les plus citées. Ce sont des maisons désirables pour les clients, donc elles font aussi rêver les jeunes candidats.

## QUEL TYPE DE CONTRAT ENVISAGEZ-VOUS POUR DÉBUTER VOTRE CARRIÈRE ?

83% des étudiants souhaitent démarrer leur carrière en CDI. Fabien Bidet entend souvent dire que les jeunes veulent être à leur compte, et on note en effet que 17% veulent débiter en freelance et 26% en entrepreneuriat. Les mentalités évoluent, mais le CDI reste une référence : les jeunes semblent rechercher la stabilité, comme leurs parents. Il fait d'ailleurs remarquer que beaucoup de freelance rêvent de passer en CDI.

## SOUHAITEZ-VOUS POURSUIVRE VOTRE CARRIÈRE EN FRANCE OU À L'INTERNATIONAL ?

62% des étudiants optent pour l'international (versus 38% souhaitant rester en France).

Le luxe est une industrie mondiale qui proposent sans surprise, des postes à l'international. Fabien Bidet conseille aux étudiants de partir à l'étranger rapidement, en début de carrière. Même quelques mois à l'étranger peuvent vraiment enrichir un CV ainsi que la compréhension du marché. Plus on attend pour le faire, plus ce sera compliqué.

## PENSEZ-VOUS EXERCER LE MÊME MÉTIER TOUT AU LONG DE VOTRE CARRIÈRE ?

Non à plus de **70%** ! Fabien Bidet commente que les carrières linéaires de 30 ou 40 ans dans une seule maison sont devenues rares. Il faut savoir évoluer. Au début, c'est bien de bouger, tester, apprendre. Puis il faut se stabiliser, tout en restant ouvert au changement.

## AVEZ-VOUS PRÉVU DE SUIVRE DES FORMATIONS COMPLÉMENTAIRES DANS LES 15 PROCHAINES ANNÉES ?

Un timide oui à **43%** et **37%** de peut-être...

Que l'on change ou non de métier, il faut se former et acquérir de nouvelles compétences. Force est de constater que tout évolue de plus en plus vite. L'intelligence artificielle va sans doute transformer la façon d'apprendre et de travailler. Il faut donc se former au mieux pour absorber ces évolutions. Mais ce qui compte, c'est de conserver une curiosité et une capacité à apprendre et s'adapter, tout au long de sa vie.

## SOUHAITEZ-VOUS DEVENIR MANAGER À TERME ?

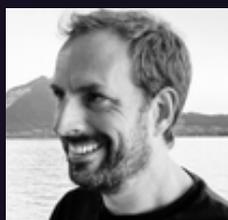
Oui pour **72%** des étudiants. Pour Fabien Bidet, c'est une très bonne nouvelle de constater à travers l'enquête, que le management attire encore. Le rôle du manager a changé : il ne s'agit plus seulement de diriger, mais d'écouter, de faire preuve d'empathie, de créer du lien.

## VOUS SENTEZ-VOUS PRÉPARÉS À UTILISER LES OUTILS D'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE DANS VOTRE MÉTIER ?

Les étudiants sont majoritairement prêts (**79%**). L'IA est un outil. Il faut apprendre à l'utiliser intelligemment. Savoir comment l'intégrer dans son travail sera un atout, quelle que soit la fonction.

## QU'ATTENDEZ-VOUS PRIORITAIREMENT D'UNE ENTREPRISE ?

Au centre du nuage de mots, les termes "Bienveillance, reconnaissance, respect". Fabien Bidet conclut que les étudiants devront en tant que futurs managers, incarner à leur tour les valeurs humaines qu'ils prônent ici, auprès de leurs équipes. Le manager de demain sera différent de celui d'hier.



FABIEN BIDET

# Les Métiers d'Excellence

Par Bénédicte Epinay et Alexandre Boquel

Les métiers d'excellence prennent en compte les métiers liés à la création, à l'expérience client, et à l'artisanat. Ils représentent un enjeu majeur pour le secteur du luxe.

Bénédicte Epinay souligne que si on n'a plus d'artisans pour fabriquer les produits de luxe, tous les autres enjeux du luxe disparaissent immédiatement. C'est une vraie problématique : il manque actuellement 20000 artisans en France. Le besoin en recrutement est énorme ; il est dû à une pyramide des âges défavorable. La moyenne d'âge dans les ateliers des maisons de luxe est de plus de 55 ans. Sachant qu'il faut 10 ans pour former un artisan et qu'il devienne expert dans son métier, il y a urgence.

Comment en est-t-on arrivé là ? Pour Alexandre Boquel, il faut remonter au 19<sup>e</sup> siècle :

*« Au moment de la seconde révolution industrielle on vient artificiellement séparer le métier de l'artisan - c'est à dire le métier du manuel-, de celui de l'ingénieur -le métier « de l'intellectuel »- et tout ça crée une espèce de hiérarchie complètement stupide où on a d'un côté des métiers nobles qui sont les métiers d'ingénieurs, de l'autre côté des métiers qui sont plutôt les voies qu'on prend, quand on n'est pas capable d'aller vers ces métiers de l'ingénieur, et donc on va dans les filières manuelles. Cette hiérarchie qui a été propagée pendant tout le 20<sup>e</sup> siècle fait que depuis trop longtemps, nos jeunes qui ont 13, 14 ans au collège arrivent au moment de leur orientation sans connaître 1/10<sup>e</sup> de ces métiers d'art.*

Pour compenser ce manque de jeunes dans les filières de formation d'artisans, Bénédicte Epinay explique comment le Comité Colbert\* organise depuis quatre ans un évènement baptisé « les de(ux) mains du luxe\*\* ». Le grand public -et particulièrement les jeunes- peuvent découvrir des savoir-faire uniques et différentes formations, dans l'optique de réenchanter la vision de ces métiers et susciter des vocations (du 02 au 05 octobre 2025).

Alexandre Boquel, en tant que Directeur des Métiers d'excellence chez LVMH, ajoute qu'il existe depuis 2014 au sein du groupe, **l'Institut des Métiers d'Excellence, l'IME\*\*\***, qui a pour mission de transmettre les savoir-faire d'excellence pour les métiers de la Création, de l'Artisanat, sans omettre ceux liés à l'Expérience Client. Des actions et « une énergie fabuleuse » ont été mises en place pour aider les 75 maisons de LVMH à aller plus loin sur la pérennité de tous ces métiers. Certains étudiants de l'IME sont d'ailleurs formés à l'EIML aux métiers de l'expérience client.

\* Les missions du Comité Colbert : « Promouvoir passionnément, développer durablement, transmettre patiemment les savoir-faire et la création française pour insuffler du rêve ». [www.comitecolbert.com](http://www.comitecolbert.com)

\*\* [www.lesdemainsduluxe.com/](http://www.lesdemainsduluxe.com/)

\*\*\* <https://www.lvmh.com/fr/nous-rejoindre/les-metiers-dexcellence-lvmh>

## EN BREF

*Le business du luxe pourrait-il se passer des métiers d'excellence ?*

*« Jamais de la vie ! Le monde du luxe, ce n'est pas de l'art, mais il faut des artisans pour le faire. Le monde du luxe, a toujours rempli une fonction tout au long de l'histoire sociologique ; le monde du luxe c'est quelque chose qui fait appel au beau ; pour faire appel au beau, il faut faire appel au rare ; pour faire appel au rare, faire appel aux précieux, et pour faire appel au précieux, faire appel à l'excellence. Est-ce qu'on a besoin des Jeux Olympiques pour le sport ? Oui, on peut faire du sport en famille, mais quand on a quelque chose qui est de l'ordre de l'aspirationnel et qu'on voit des sportifs qui se surpassent aux Jeux Olympiques, c'est ça qui fait rêver et qui alimente une espèce d'énergie commune. Donc non, on ne peut pas se passer des métiers d'art parce qu'on ne peut pas se passer de la beauté ».*

*Alexandre Boquel*

DIRECTEUR DES MÉTIERS D'EXCELLENCE LVMH



BÉNÉDICTE EPINAY



ALEXANDRE  
BOQUEL

## À RETENIR

Lors de la Cité du Luxe 2025, une enquête RH menée *en live* auprès des étudiants révèle que les valeurs qui les attirent dans le secteur du luxe sont l'authenticité, la qualité, le savoir-faire et l'héritage. Les jeunes valorisent le CDI pour la stabilité, mais restent ouverts à l'entrepreneuriat et à l'international. Ils envisagent des carrières évolutives et souhaitent devenir managers. Ils se sentent prêts à intégrer l'intelligence artificielle dans leur métier. Enfin, les étudiants estiment que les valeurs humaines (bienveillance, reconnaissance) sont essentielles pour travailler en entreprise.

**Bénédicte Epinay** et **Alexandre Boquel** abordent une autre question essentielle pour les managers en ressources humaines dans le luxe : les métiers d'excellence. Ceux-ci font face à un déficit de vocations, alors que les besoins sont vastes. Des initiatives comme l'Institut des Métiers d'Excellence par LVMH, ou des événements comme « *les de(ux)mains du luxe* » initiés par le Comité Colbert, visent à redonner du prestige à ces métiers, indispensables pour perpétuer le savoir-faire. Le luxe ne peut exister sans excellence artisanale en fabrication ou excellence expérientielle en magasin, véritable socle de son identité et de son rayonnement.



PARTIE 3

# forward



Que sera le luxe dans les 15 prochaines années? *L'œil du Club Luxe* permettra de découvrir trois thématiques explorées par les étudiants. Avec *l'œil des experts / partenaires*, les invités de la Cité du Luxe 2025 aborderont divers sujets de prospective:

- 1) les nouvelles marques et nouveaux business modèles ;
- 2) les enjeux internationaux du luxe;
- 3) l'expérience et les nouveaux consommateurs dans le luxe, dont un focus sur la Gen Z. Enfin *l'œil du chercheur* présentera la communication d'Angie Geerts pour ce Livre Blanc: un sujet sur l'expérience, autour du tourisme de luxe.

# L'œil du Club Luxe

## 1-RETAIL INTERNATIONAL ET BOUTIQUES DU FUTUR

Par Dahlia Benaïssa et Madison Cau

La transformation des espaces de vente sera profonde dans le secteur du luxe. Il faut imaginer les boutiques de demain comme des espaces hybrides qui combinent des éléments variés tels que showroom, café et espaces de détente. Ces espaces de vente innovants visent à créer une expérience immersive, multisensorielle et émotionnelle qui dépasse largement la simple transaction commerciale. J'ai (Dahlia) pu observer en tant qu'alternante en retail chez Tiffany & Co., que les événements ultra-personnalisés proposés, permettent un engagement émotionnel direct avec les clients. Quant à moi (Madison), en alternance chez Kujten, je mesure l'importance et l'impact de ces boutiques du futur sur les ventes, la fidélisation et la satisfaction client.

Les résultats de l'enquête montre que **71%** des répondants jugent l'hyperpersonnalisation comme un aspect essentiel pour les boutiques futures. Elle révèle aussi que l'Asie est considérée comme le marché le plus prometteur en matière d'innovation et d'expérience client grâce à ses avancées technologiques et ses attentes élevées en matière de service personnalisé. Ainsi, pour nous, le véritable défi pour les marques consiste à maîtriser ces nouvelles technologies tout en préservant l'aspect humain central à la relation client dans le luxe. Les maisons de luxe devront généraliser les expériences sur mesure afin d'attirer et fidéliser efficacement les nouvelles générations de clients à l'horizon des 15 prochaines années.

*« L'observation récente montre que les maisons de luxe ont plutôt créé des temples du luxe. Pourquoi ? Parce que justement, dans ces temples, il n'y a pas que du display produit. Il y a des espaces expérientiels, il y a parfois des espaces artistiques, il y a de plus en plus des restaurants. Il y a aussi des étages réservés aux Vic ».*

*Natacha Hochet-Raab*

DIRECTRICE GÉNÉRALE CHEZ FRED



DAHLIA BENAÏSSA



MADISON CAU



NATACHA HOCHET-  
RAAB

## 2-LA CRÉATION AU CŒUR DE L'INDUSTRIE DU LUXE Par Margaux Elebaut, Fleur Limousin et Mathilde Prot

Nous avons souhaité nous intéresser à la réaffirmation du rôle de la création au sein des maisons de luxe, après une période où les impératifs de rapidité et de rentabilité semblaient dominer l'industrie. La création artistique et le savoir-faire artisanal sont de nouveau placés au centre de la stratégie des marques, en réponse aux attentes croissantes de clients en quête d'authenticité, de sens, et de durabilité.

Nous nous sommes posées la question centrale de savoir si cette évolution redonne réellement un pouvoir accru aux directeurs artistiques : ces derniers doivent désormais incarner non seulement la créativité pure mais aussi des rôles multiples, incluant celui de storyteller, de stratège digital, et même parfois de personnalité publique influente.

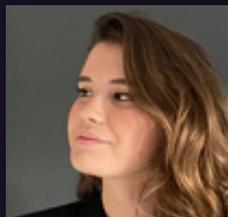
Pour approfondir cette réflexion, nous nous sommes appuyées sur des entretiens menés avec Émilie Pasquier (anciennement Hermès) et Jérémie Jourden (Ami Paris), qui affirment tous deux que la figure du directeur artistique est effectivement devenue indispensable à l'identité et au succès commercial d'une maison de luxe contemporaine. Les résultats de l'enquête confirment nettement cette tendance : **90%** des répondants considèrent que l'identité d'une marque repose principalement sur son héritage et sa créativité. Par ailleurs, **84%** estiment que le succès actuel d'une maison dépend fortement de la vision personnelle et distinctive de son directeur artistique.

La création ne doit plus être vue comme un simple outil au service des collections, mais aussi comme un levier stratégique majeur, capable de façonner durablement le positionnement et l'avenir des marques de luxe. Ainsi, la vision artistique, l'originalité et l'innovation sont redevenues des facteurs déterminants pour fidéliser les clients et maintenir une position dominante sur le marché global du luxe.

*« L'ADN de Vuitton et la réputation de Vuitton est plus grande que celle du créateur. En revanche c'est vrai que ça pose une question importante en particulier dans la mode, sur des maisons où le Directeur Artistique est starifié et où sa popularité arrive au même niveau que celui de la maison. Donc c'est tout un enjeu : comment une maison arrive-t-elle à trouver l'équilibre ? Et je pense que dans beaucoup de maisons où ce jeu est joué, c'est une vraie question qui se pose au moment des plans de succession ».*

*Alexandre Boquel*

DIRECTEUR DES MÉTIERS D'EXCELLENCE, LVMH



MARGAUX ELEBAUT



FLEUR LIMOUSIN



MATHILDE PROT



ALEXANDRE  
BOQUEL



### 3-L'EXPÉRIENCE CLIENT ET LA DIVERSIFICATION DU LUXE

Par Douglas Cabanne, Cloé Codina et Sylvain Jouve

L'expérience client dans le secteur du luxe est désormais considérée non plus comme une simple acquisition de produits, mais comme une expérience à part entière qui se vit.

Historiquement, les achats de luxe étaient souvent motivés par un besoin statutaire, mais aujourd'hui, l'expérience émotionnelle et l'interaction humaine sont devenues essentielles, particulièrement accentuées après la pandémie de COVID-19.

Les marques sont amenées à diversifier leur offre au-delà des produits traditionnels : développement d'hôtels, de spas, ou même d'espaces bien-être pour répondre à un nouveau besoin d'expériences immersives et authentiques. Par exemple, des hôtels de luxe sont ouverts par des marques emblématiques sur des avenues prestigieuses.

Cette diversification pose, une question cruciale : l'expérience du luxe pourrait-elle à terme devenir totalement immatérielle, sans impliquer nécessairement un produit physique ?

Des interviews approfondies, notamment de Delphine Tachouères (Christian Louboutin) et Nicolas Rebet (Retailoscope), viennent répondre à notre question : le produit seul ne suffit plus à séduire les consommateurs.

Au contraire, l'émotion, la surprise, et l'attention portée aux détails constituent désormais des clés incontournables pour fidéliser une clientèle en quête d'authenticité et de sens. Les résultats de l'enquête sont très parlants : **89%** des répondants déclarent explicitement rechercher une expérience unique lorsqu'ils entrent en boutique de luxe, bien au-delà de la simple transaction d'achat.

Le futur du luxe réside donc dans un savant équilibre entre exclusivité, innovation, héritage et storytelling, où la dimension immatérielle et émotionnelle est appelée à jouer un rôle prépondérant.

« Dans l'ADN de la maison Fred, il y a la French Riviera, puisque Fred Samuel, fondateur de la maison, s'est installé dans le sud de la France très tôt. Et on a la chance d'avoir une boutique extraordinaire dans l'un des plus beaux hôtels du Sud de la France : c'est le Four Seasons de Saint-Jean-Cap-Ferrat. Donc on utilise ce lieu pour faire de l'expérientiel, et dans quelques mois, on va accueillir des tops clients japonais qui vont venir vivre une expérience unique : découvrir le sud de la France. Certes on va leur fait vivre un moment exceptionnel, mais la pertinence vient du fait que tout cela est fait sur les pas de Fred Samuel, ce qui donne du sens et ça va s'associer à des moments culturels et gastronomiques. Quelque part, il n'y a aucune dimension commerciale. On va évidemment passer à la boutique parce que ça serait dommage de pas le faire, mais si à un moment donné on devait faire un arbitrage entre aller à la Fondation Maeght, voir le musée Matisse, avoir une expérience gastronomique et qu'on n'a pas le temps de passer à la boutique, on va privilégier le moment expérientiel ».

*Natacha Hochet-Raab*

DIRECTRICE GÉNÉRALE CHEZ FRED



**DOUGLAS  
CABANNE**



**CLOÉ CODINA**



**SYLVAIN JOUVE**



**NATACHA HOCHET-  
RAAB**

# L'œil des experts / partenaires

NOUVELLES MARQUES ET NOUVEAUX BUSINESS MODELS DANS LE LUXE:

## A-Les nouvelles marques, par Sophie LACOSTE

Sophie Lacoste, entrepreneure ayant racheté la marque Fusalp, associe le luxe à l'authenticité. Pour elle, la réussite dans le luxe exige un alignement personnel avec la marque, une vision affirmée, et une réelle joie dans l'action.

## QUALITÉ, DURABILITÉ ET ÉTHIQUE : LES PILIERS DU LUXE DE DEMAIN

En tant qu'entrepreneure, Sophie Lacoste insiste sur l'importance de produire des biens durables. Fusalp garantit ses produits cinq ans, les rend réparables à vie et mise sur une qualité sans compromis. Elle prône une vision holistique : pour elle, prolonger la durée de vie des produits est la meilleure façon de réduire leur empreinte carbone. Le luxe, selon elle, doit être corrélé à la valeur intrinsèque des produits, et non uniquement à leur image ou à des tendances superficielles.

## RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE : UNE DÉMARCHE DÉLIBÉRÉE ET PÉRENNE

Sophie Lacoste affirme que l'entreprise doit avancer avec une logique de long terme. Pour elle, l'engagement en faveur de l'environnement, de l'inclusion sociale et de la place des femmes doit être au cœur de la stratégie de toute organisation. Il ne s'agit pas simplement de suivre les attentes du marché, mais de réaffirmer une responsabilité éthique et sociétale.

## LA TECHNOLOGIE : UN LEVIER D'INNOVATION ET D'EFFICACITÉ

Contrairement à certaines réticences historiques du secteur du luxe, Sophie Lacoste voit dans les nouvelles technologies une formidable opportunité. Fusalp investit massivement dans la recherche et le développement, en réalisant plus de 12 000 tests matériaux par an. Elle souligne aussi l'apport de l'intelligence artificielle pour optimiser la production, améliorer l'expérience client et rendre les processus internes plus efficaces. L'expérimentation avec la réalité virtuelle pour l'essayage de vêtements est un exemple concret de cette approche.

Néanmoins, elle rappelle que l'essence du luxe demeure l'émotion et l'esthétique : la beauté du produit reste la première motivation d'achat.

Les prises de parole de Sophie Lacoste illustrent un modèle de management lucide, engagé et inspirant. En conjuguant qualité, responsabilité, technologie et authenticité, elle propose une voie pérenne pour les marques de luxe pour les années à venir, dans un monde en profonde mutation.

« De manière très concrète, le plus grand défi pour n'importe quel entrepreneur, c'est la croissance ; et par la croissance, c'est le cash. Comment faire en sorte de manière extrêmement concrète ? C'est notre quotidien, toujours : de pouvoir avoir suffisamment d'argent sur notre compte en banque pour pouvoir investir, pour pouvoir grandir au bon moment, parce que financer la croissance, c'est un enjeu très complexe, et qui devient de plus en plus compliqué. Et si on veut être libre, il faut arriver à la financer de la manière la plus équilibrée possible. S'il y a un truc à retenir, si certains d'entre vous veulent entreprendre, on vous parlera de résultats, on vous parlera d'investissement marketing, on vous parlera de beaucoup de choses. Mais la seule chose qui fait foi, c'est le cash ».

*Sophie Lacoste*

CO-CHAIRMAN CHEZ CRÉATIONS FUSALP

## RECOMMANDATIONS MANAGÉRIALES DE SOPHIE LACOSTE

### S'engager dans la qualité et la durabilité

- Préférer la durée de vie et la réparabilité à la consommation rapide.
- Fonder la valeur sur l'excellence et la pertinence écologique.

### Développer une stratégie sociétale solide

- Intégrer les enjeux environnementaux et sociétaux dans le business model.
- Prendre ses responsabilités au-delà des exigences réglementaires.

### Exploiter les nouvelles technologies intelligemment

- Utiliser l'innovation pour accélérer la qualité et l'efficacité.
- Renforcer l'expérience client sans perdre l'âme de la marque.

### Promouvoir l'authenticité et la joie dans la culture d'entreprise

- Créer des organisations alignées sur leurs valeurs.
- Travailler avec passion pour inspirer durablement.



SOPHIE LACOSTE

## DEUX QUESTIONS DE SOPHIE LACOSTE AUX ÉTUDIANTS EIML PARIS

-DANS CE MONDE DU LUXE QUI S'EFFONDRE UN PEU QUAND MÊME SUR NOMBRE DE SES REPÈRES: À VOTRE AVIS, QU'EST-CE QUI VA LE SAUVER ?

*Shania: C'est aussi remettre en avant ce qui a fait que la marque est connue et ce qui fait qu'aujourd'hui la marque est luxueuse. Et je pense que c'est vraiment le côté héritage et transmission des valeurs de la maison. Et c'est ce qui fait que ça crée aussi une communauté. Puisqu'on est une génération qui est présente sur les réseaux sociaux, on suit quelqu'un, on est vraiment attiré par ce que cette personne représente. Et je pense que ce qui est très important pour une maison, c'est transmettre et donner en fait à notre génération la raison pour laquelle c'est une maison si prestigieuse et une maison qu'on a envie de suivre dans 15 ans et dans 50 ans.*

-QUI SONT VOS HÉROS ?

Lorsque nous avons posé la question de Sophie Lacoste aux 22 membres du Club Luxe, les réponses ont été très diverses:

A noter que 40 % des étudiants citent parmi leurs héros, l'un et/ou l'autre de **leurs parents!**

Sont cités également de nombreux héros **fondateurs de marques de luxe établies**: Gabrielle Chanel, Yves Saint Laurent, Christian Dior, Elsa Schiaparelli, Cristobal Balenciaga, les époux Van Cleef & Arpels, Cartier, CJ Walker, mais aussi des **créateurs / directeurs artistiques** plus récents: Karl Lagerfeld, Simon Porte Jacquemus, Olivier Rousteing, Virgil Abloh, Demna Gvasalia, Valérie Messika.

Puis viennent des **personnalités** comme Simone Veil, Marilyn Monroe, les artistes Yayoi Kusama et Marina Abramovic, l'influenceuse Léna Situations.

Les héros sont décrits aussi par les étudiants comme :

- “Ceux qui **osent**, qui suivent leurs intuitions et qui ont cru en leur vision
- Ceux qui **avancent** à contre-courant
- Ceux qui **innovent** et sont pionniers; qui **repoussent** les frontières
- Ceux qui **créent**, mais aussi **protègent** et **transmettent**
- Ceux qui utilisent leur art, leur travail ou leur voix pour **défendre ce en quoi ils croient**
- Des figures, anonymes ou publiques : des âmes rebelles mais justes, créatives mais lucides, indépendantes mais toujours tournées vers les autres.
- Les artisans du luxe.”

Virgile: «Mes héros sont celles et ceux qui savent donner du sens au beau. Ce sont les concepteurs d'histoires, les artisans invisibles, les penseurs du détail. Plus symboliquement, mon héros, c'est le temps : celui qu'on prend pour faire bien, celui qui donne du poids aux choses, aux visions et aux projets. Dans le luxe, rien n'est instantané, tout est réfléchi et c'est cette temporalité précieuse que j'admire profondément».

Savino: «Je dirais les mères, les femmes plus âgées. C'est vrai qu'on voit que c'est très actuel en ce moment dans l'industrie du luxe avec les égéries. Enfin, je pense au rôle de Sylvie Grateau dans «Emily in Paris» ou même des personnalités qui ont marqué aussi l'enfance des générations plus anciennes. Et c'est vrai que c'est quelque chose qui revient énormément et qu'il est aussi intéressant de développer sur le côté maternant».



À l'occasion de plusieurs interventions croisées – une table ronde et deux podcasts –, Céline Lippi, cofondatrice de Fashion Capital Partners et du Luxury Tech Fund, et Antoine Fine, cofondateur du fonds Eutopia, ont partagé leurs visions d'investisseurs sur les mutations du luxe, l'impact de la technologie, l'évolution des attentes des consommateurs et la transformation des modèles économiques. Leurs expériences apportent un éclairage précieux sur les défis contemporains et futurs du secteur.

**Céline Lippi** a rappelé son parcours atypique, issu du secteur technologique avant qu'elle ne devienne investisseuse dans les fashion techs et le luxe.

Elle insiste sur l'intégration difficile mais désormais incontournable du digital et de la technologie dans le luxe. La technologie s'impose dans l'industrialisation, l'expérience client et la responsabilité environnementale. Elle met en avant la nécessité de durabilité et souligne les défis économiques : omnicanalité coûteuse, difficulté d'accès aux financements, et nécessité d'une excellence opérationnelle pour poursuivre et survivre.

**Antoine Fine**, avec Eutopia, défend une approche fondée sur les marques émergentes et engagées.

Il identifie trois grands axes de transformation : l'évolution du consommateur vers plus d'authenticité, le rôle catalyseur de la technologie, et l'importance croissante des communautés fortes. Pour lui, le luxe bascule actuellement vers des formes plus sobres : expériences, temps pour soi, retour aux sources.

Pour Céline Lippi comme pour Antoine Fine, le succès d'un projet repose d'abord sur l'humain.

Ils privilégient des fondateurs passionnés, alignés avec leur mission. Leurs deux expériences montrent que l'investissement est aussi une aventure humaine partagée, bien plus qu'une simple opération financière.

« Nous pour les marques dans lesquelles on investit, on a cette démarche de se dire : il y a un besoin, il y a une volonté d'apporter quelque chose qui est authentiquement 'value for money'. Il y a une vraie pertinence. Et moi, ce que j'adore, c'est l'alignement des fondateurs et de leur projet, de leur marque. C'est la première question que je pose : 'pourquoi vous faites ça ? Qu'est-ce que vous voulez apporter au marché ?' Donc c'est ça qu'elles ont en commun, c'est cette mission, cette volonté d'apporter quelque chose au marché. »

*Antoine Fine*

MANAGING PARTNER & CO-FOUNDER CHEZ EUTOPIA

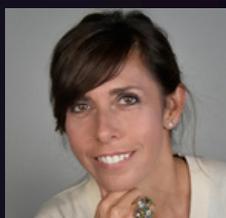
« Il y a aussi un autre sujet qui s'est invité à la table qui a été repoussé autant que possible : celui de la durabilité. Et donc il y a une nécessité pour chacun de croître, mais avec des forces qui peuvent être contraires comme la réglementation. Et donc en Europe et donc en France, on a une réglementation qui s'est accrue à travers le temps et qui a aussi obligé les marques à aller vers plus de durabilité, revoir les écosystèmes et repartir finalement pour certains de la matière jusqu'au bout de chaîne : la distribution. Ce qui crée des opportunités pour les start-ups. Et nous avons nous-mêmes investi dans des start-ups qui ne présentaient pas d'intérêt il y a quelques années pour ces grands acteurs parce que ça ne rentrait pas dans leurs problématiques majeures. Et puis une fois que les choses s'enclenchent et que ça devient essentiel pour eux, hé bien les collaborations peuvent se faire. Et donc c'est ça qui crée finalement cette dynamique. Alors en France, on bénéficie d'un terreau extraordinaire parce que on a les plus grands groupes de luxe, on a des groupes de mode et j'inclus aussi la cosmétique. Et donc ça laisse un champ des possibles intéressant pour toutes ces start-ups qui à un moment donné vont apporter une idée, une solution, une innovation, parfois même dans la prospective et vont pouvoir collaborer avec ces grands groupes ».

*Céline Lippi*

COFONDATRICE DE FASHION CAPITAL PARTNERS



ANTOINE FINE



CÉLINE LIPPI

## LA QUESTION D'ANTOINE FINE AUX ÉTUDIANTS

QUEL REGARD VOUS AVEZ SUR CET UNIVERS (DU LUXE) PAR RAPPORT AUX NOUVEAUX DÉFIS ET VOTRE VISION DE CE QUE DOIT ÊTRE LE MONDE DE DEMAIN ?

**Simon:** *Moi je pense que le luxe a un enjeu qu'il va rencontrer très prochainement et qu'il commence déjà à rencontrer parce qu'on voit que les maisons commencent déjà à réagir. On a eu un gros focus sur les clients VIC (les very important clients) qui représentent **2%** de la clientèle du luxe et réalisent **40%** du chiffre d'affaires. Et je pense que le luxe aujourd'hui, pour continuer à exister, doit un petit peu revenir sur les autres **98%** qui réalisent encore **60%** du reste du chiffre d'affaires. Et je pense que ce sont des gens qui ont été un peu oubliés. Et qui ne doivent pas être oubliés et auxquels on doit repenser aujourd'hui.*



# L'œil des experts / partenaires

APERÇU DES ENJEUX INTERNATIONAUX DU LUXE  
par Olivier ABTAN, Alexandre BOQUEL et Bénédicte EPINAY.

Bénédicte Epinay est déléguée générale / CEO au Comité Colbert ; Olivier Abtan est partner et directeur général chez AlixPartners ; Alexandre Boquel est directeur des métiers d'excellence chez LVMH. A travers une table ronde qui les a réunis lors de la Cité du luxe et des podcasts enregistrés le jour-même, voici ce qu'il faut retenir de leurs visions internationales du luxe.

## -UN MARCHÉ MONDIAL DU LUXE DEVENU MULTIPOLAIRE

Historiquement tiré par le Japon puis la Chine, le marché du luxe devient désormais multipolaire : l'Asie (Chine, Japon, Corée), les États-Unis et le Moyen-Orient restent des piliers, tandis que des marchés comme l'Inde ou l'Amérique Latine peinent à décoller en raison de barrières douanières et non douanières. La Chine reste centrale, mais son moteur de consommation est actuellement ralenti, avec des projections prudentes de reprise vers 2026–2027. Aux États-Unis, la volatilité liée à l'inflation, aux taux d'intérêt et au contexte politique complique aujourd'hui la prévisibilité du marché.

## -TENSION ENTRE CENTRALISATION CRÉATIVE ET ADAPTATION LOCALE

Les maisons de luxe conservent une création centralisée à Paris ou Milan, affirmant leur leadership dans le luxe. Cependant, il existe une tension stratégique avec la nécessité d'adapter les communications, les canaux de vente et les stratégies localement (notamment en Chine via les réseaux sociaux et le live commerce). L'enjeu pour les maisons est de maintenir une identité forte tout en trouvant des leviers de résonance culturelle locale.

## -PRESSION SUR LES PRIX ET ATTENTES DE QUALITÉ ACCRUE

La hausse des prix dans le luxe, beaucoup plus forte que l'inflation, suscite des interrogations sur sa justification par la qualité ou la rareté. Les consommateurs, en particulier européens (jusqu'à présent délaissés), deviennent plus exigeants : ils attendent qualité irréprochable, durabilité, sens et expérience authentique.

## -CONTEXTE RÉGLEMENTAIRE ET FISCAL CONTRAIGNANT

Le secteur du luxe est confronté à une réglementation croissante, notamment en matière de durabilité, et à des politiques fiscales peu favorables (taxes sur les exportations, droits de douane, pressions sur les marges). Bénédicte Epinay explique en quoi le Comité Colbert joue un rôle de représentation collective pour faire valoir le poids économique du luxe (5% du PIB européen, 2 millions d'emplois) auprès des institutions publiques, dont la Communauté Européenne.

## -CRISE DOUCE MAIS STRUCTURANTE

Tous s'accordent pour dire que le secteur ne vit pas une crise brutale, mais une morosité prolongée. Cette crise qualifiée de « molle » par Olivier Abtan, pousse les maisons à réévaluer leur stratégie, leur efficacité opérationnelle, et à reconquérir des clientèles historiques négligées. Les trois experts insistent sur l'opportunité que représente cette phase pour un retour à l'essentiel : qualité, transmission des savoir-faire, créativité différenciante, des prix qui traduisent une valeur intrinsèque du produit plutôt que des effets pervers d'inflation.

*« On parle de crises quasiment tous les 5 à 10 ans. Je pense que ces crises sont nécessaires dans un cycle économique... Et la crise est un moment qui impose une réflexion sur soi-même. Un univers qui est en croissance, c'est un univers qui est porté par la vague et qui ne réfléchit pas à lui-même, en tout cas très rarement. Je trouve que c'est une chance pour nos maisons de luxe, de se poser des questions : 'quelle est leur stratégie pour les années à venir, quels sont les clients qu'elles veulent aborder, quelles sont les zones géographiques sur lesquelles elles vont se lancer...'. Une surcroissance peut amener une fragilisation de la structure. Une crise peut amener une consolidation de la structure ».*

*Alexandre Boquel*

DIRECTEUR DES MÉTIERS D'EXCELLENCE LVMH

*« Grosso modo, il y a 130 marques de luxe en France ; 96 qui font partie du Comité Colbert. Le luxe est implanté dans plus de 180 pays. Donc le secteur du luxe c'est quand même le secteur le plus international qui soit et ça c'est assez fort pour le signaler ».*

*Bénédicte Epinay*

DÉLÉGUÉE GÉNÉRALE/CEO, CHEZ COMITÉ COLBERT



OLIVIER ABTAN



ALEXANDRE  
BOQUEL



BÉNÉDICTE EPINAY

## RECOMMANDATIONS MANAGÉRIALES

### Rééquilibrer les stratégies «glocales» (entre global et local)

- Maintenir une direction artistique forte mais inclure une écoute des spécificités culturelles locales dans la communication et l'expérience client.
- Favoriser le co-développement d'expériences avec des créateurs/influenceurs locaux pour mieux intégrer les nouvelles attentes culturelles.

### Réinvestir dans le marché européen

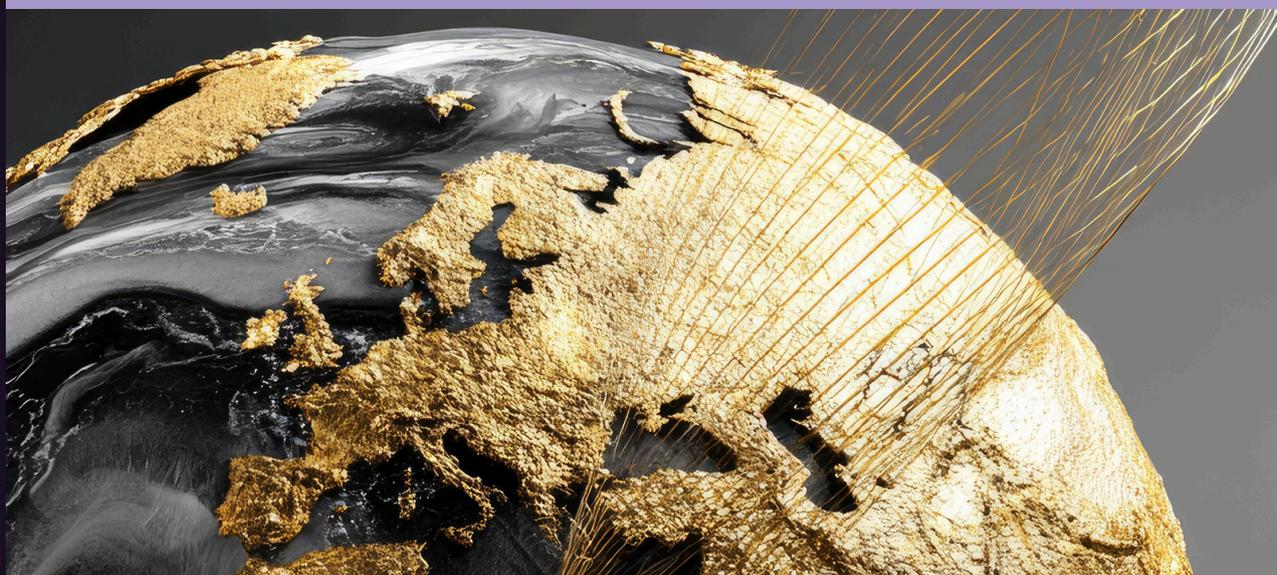
- L'Europe ne doit plus être considérée comme acquise : il est crucial de reconquérir les clientèles locales, en adaptant prix, services, et relation client.

### Renforcer la pédagogie autour de la valeur

- Justifier la montée des prix par des initiatives concrètes sur la qualité, la durabilité et l'exclusivité (expositions, storytelling, savoir-faire mis en scène).
- Expliquer et valoriser les métiers d'excellence pour créer un lien émotionnel avec les jeunes générations, et faire comprendre la valeur ajoutée des métiers de la main.

### Optimiser l'efficacité sans sacrifier l'image

- Développer des stratégies d'efficacité opérationnelle (supply chain, sourcing, digitalisation) sans compromettre l'exclusivité et l'expérience.
- Anticiper et influencer les réglementations
- S'allier aux institutions comme le Comité Colbert en France pour faire entendre la voix du luxe dans les débats réglementaires européens et internationaux.
- Développer des indicateurs sectoriels communs de durabilité, traçabilité, et impact socio-économique pour mieux dialoguer avec les pouvoirs publics.



## LA QUESTION DE BÉNÉDICTE EPINAY ET D'ALEXANDRE BOQUEL AUX ÉTUDIANTS

### QUE PENSEZ-VOUS POUVOIR APPORTER AU SECTEUR DU LUXE ?

Voici un verbatim qui résume à lui seul les différentes réponses des étudiants à cette question :

*Sylvain:* « À 23 ans, on n'apporte pas encore une longue expérience ou un carnet d'adresses impressionnant. Mais ce qu'on a, c'est une fraîcheur d'esprit, une curiosité vivace, et surtout une vision du monde qui évolue. Ce que je pense pouvoir apporter au secteur du luxe, c'est justement ce regard neuf. Un regard qui questionne, qui observe, qui ose dire : « Pourquoi pas autrement ? » Dans un secteur qui repose autant sur l'héritage que sur l'innovation, je crois que cette énergie-là est précieuse. Je veux aussi apporter plus d'écoute, d'inclusivité, et de sens. Le luxe de demain ne sera pas seulement beau ou prestigieux, il devra aussi être responsable, respectueux et engagé. Et je pense que ma génération peut être le moteur de ce changement-là, en refusant les faux-semblants, en voulant du vrai, du profond, du durable. À 23 ans, je n'ai pas toutes les réponses. Mais j'ai des idées, de l'envie, et la certitude que le luxe peut être un espace d'expression, de transmission et de transformation ».



# L'œil des experts / partenaires

EXPÉRIENCE DANS LE LUXE ET NOUVEAUX CONSOMMATEURS,  
par Pierre-François LE LOUËT et Natacha HOCHET-RAAB

**Pierre-François Le Louët** est Président de NellyRodi et co-Président de l'UFIMH\*. **Natacha Hochet-Raab** est Directrice Générale chez FRED. Ils ont souhaité échanger ensemble sur l'expérience dans le luxe (A) et sur de nouveaux consommateurs : la génération Z(B).

## A-L'Expérience dans le luxe\*\*

### -LE PASSAGE D'UNE LOGIQUE PRODUIT À UNE LOGIQUE EXPÉRIENCE CLIENT

Aujourd'hui, les maisons de luxe ne vendent plus seulement un produit, mais aussi une part de rêve, une émotion, une appartenance. La centralité du produit fait place à la focalisation sur le client et à son vécu expérientiel et émotionnel avec la marque. L'expérience dépasse aujourd'hui largement le produit lui-même : elle inclut les territoires d'expression, la représentation, la culture visuelle et les moments mémorables qui prolongent aux yeux du client, la désirabilité des maisons.

### -RETAIL : UNE EXPÉRIENCE PHYSIQUE ET IMMERSIVE

Les boutiques ne sont pas de simples points de vente : elles deviennent des lieux de mise en scène de la marque, porteurs d'un imaginaire fort. Impossible d'imaginer des distributeurs de produits de luxe dans les aéroports : les clients, même pressés, veulent vivre une expérience, pas seulement acheter un produit.

### -LA MONTÉE EN PUISSANCE DES EXPÉRIENCES DIGITALES PERSONNALISÉES

L'hybridation des points de contact, avec un mélange de digital et de physique, est une tendance forte. Des logiciels comme Virtual Try-On sur smartphone, ou la possibilité d'accéder à la traçabilité complète du produit via QR code, ajoutent du sens à l'acte d'achat.

### -L'EXPÉRIENCE DE LUXE, HORS LES MURS

Pour les VIC (Very Important Clients) il est important de créer des expériences exclusives et individualisées hors boutiques. Les maisons privilégient pour eux des visites privées de musées, ou un dîner d'exception plutôt qu'un passage en boutique. Le lien émotionnel et l'entre soi fidélisent beaucoup plus ces clients particuliers qu'une vente en boutique, aussi expérientielle soit-elle.

\*UFIMH : Union Française des Industries de la Mode et de l'Habillement

\*\*voir aussi « l'œil du chercheur » sur l'expérience hôtellerie de luxe

« Il y a de plus en plus de maisons qui offrent des expériences et pas seulement des produits, donc tout cela est hyper important ; et ça s'inscrit aussi dans un univers de Lifestyle où vraiment on veut que tout soit un peu brandé, de la déco de la maison jusqu'au gâteau. Et ça prend vraiment une place très importante et aussi des parts de marché ! Et même en interne au niveau des maisons, il y a vraiment un gros travail qui est fait sur toutes ces expériences-là. Ce n'est plus quelque chose juste pour le produit ou pour la marque, c'est vraiment pour faire vivre la marque et pour aller plus loin au niveau des consommateurs ».

*Douglas*

ÉTUDIANT DU CLUB LUXE

« Alors grâce à l'hyper personnalisation, il va y avoir une appartenance du client qui va se créer envers la marque. Le client va avoir le sentiment d'être unique et d'appartenir à la marque, ce qui va vraiment créer une réelle relation et va permettre aux clients d'être fidélisés et beaucoup plus proches de cette marque. Et les maisons de luxe mettent cela en place à travers beaucoup d'expériences sur mesure, comme par exemple des voyages avec le client : on l'emmène découvrir les maisons de luxe non pas seulement dans la boutique mais à travers des expériences que le client très certainement pourrait s'offrir. Mais c'est vrai que quand c'est la marque qui pense justement à des petites attentions auprès du client, ça fait tout de suite son effet ».

*Madison et Dahlia*

ÉTUDIANTES DU CLUB LUXE



PIERRE-FRANÇOIS  
LE LOUËT



NATACHA HOCHET-  
RAAB



DOUGLAS  
CABANNE



DAHLIA BENAISSA



MADISON CAU

## RECOMMANDATIONS MANAGÉRIALES

### Penser l'expérience client comme un écosystème complet

- Développer des parcours immersifs intégrant storytelling, culture, esthétique et interactions humaines dans tous les points de contact.
- Privilégier l'intensité émotionnelle au moment de la rencontre client plutôt que la simple visée commerciale.

### Investir dans les clients stratégiques (VIC)

- Créer des expériences ultra-personnalisées (voyages, visites privées, ateliers) avec une attention sincère au sens, au lien à l'histoire de la maison.
- Utiliser des outils d'intelligence artificielle pour identifier les clients à potentiel et faire croître leur attachement.

### Conjuguer digital et émotion

- Développer des interfaces innovantes : essayages virtuels, traçabilité augmentée, contenu immersif interactif...
- Utiliser le digital comme amplificateur de relation humaine, pas comme substitut.

### Former les équipes à une culture expérientielle

- Accompagner les vendeurs à devenir des ambassadeurs d'émotion et non de simples prescripteurs produits.
- Créer des référentiels d'excellence relationnelle et esthétique pour chaque profil client.

### Aligner expérience et identité de marque

- Veiller à ce que chaque moment vécu par le client soit cohérent avec l'ADN de la maison, afin de renforcer l'authenticité et la fidélité.



# L'œil du chercheur

Le rapport 2025 du *Luxury Institute* s'est focalisé sur l'évolution des valeurs des personnes riches et ultra-riches. Pour répondre à leurs aspirations nouvelles, le marché des services de luxe est en pleine transformation, en particulier l'hôtellerie de luxe qui va se démarquer en offrant non seulement une expérience personnalisée, mais en proposant aussi des soins (spas) de la relaxation (yoga...), et des services touchant à l'amélioration du bien-être (wellness) mental et physique des clients ; en somme, à l'entretien de leur santé tout en les divertissant. Pour les hôtels de luxe qui n'ont pas encore franchi le pas, la concurrence reste importante et le taux d'occupation des chambres n'est pas toujours optimum. **Angy Geerts**, PhD, est Professeure en Marketing et Communication à la Faculté Warocqué d'économie et de gestion à Mons en Belgique. Elle s'intéresse aux recherches sur le tourisme de luxe et plus particulièrement les hôtels de luxe qui proposent via des plateformes en ligne, des chambres à prix réduits pendant une période limitée. Elle observe dans le domaine de l'hôtellerie de luxe, le paradoxe intrinsèque, observé dans d'autres secteurs, entre luxe et promotion.



ANGY GEERTS



## -TOURISME DE LUXE EN PROMOTION : TROP BEAU POUR ÊTRE VRAI ? PEUT-ON CONCILIER PRESTIGE ET PLATEFORMES DE VENTES PRIVÉES ? Par Angy Geerts

A la suite de l'incertitude économique, le secteur du luxe a perdu 50 millions de clients ces deux dernières années. Des mutations importantes dans cette industrie, généralement préservée des crises, amènent les clients actuels à diriger leurs achats vers des voyages, évènements et toutes autres propositions basées sur l'expérience (Journal du luxe, novembre 2024).

Ces dernières années, le secteur du tourisme de luxe a vu apparaître de nouveaux acteurs tels que Voyage Privé ou encore Very Chic. Le principe de ces plateformes est de générer l'adhésion gratuite à des clubs privés en ligne où les membres bénéficient d'une sélection de voyages de luxe autour du monde pendant une période limitée avec des réductions allant jusqu'à **70%**. La consommation de luxe à travers des plateformes de ventes privées en ligne constitue un paradoxe intrinsèque du fait de l'antagonisme inhérent entre luxe et promotions. Ce paradoxe repose sur le conflit entre l'idée que le luxe est synonyme d'exclusivité et de prix élevés, alors que la pratique des promotions peut porter préjudice à l'aspect luxueux d'une part et à l'image de marque d'autre part. Notre recherche\* vise à comprendre les motivations des consommateurs de luxe à réserver ou pas, par le biais de ces plateformes, ainsi que les raisons qui poussent les managers à proposer des offres promotionnelles sur ces sites. Pour ce faire, une méthodologie qualitative double a été mise en place. D'une part, 37 consommateurs d'hôtels 5 étoiles et de Palaces ont été interrogés sur base d'interviews semi-structurées et d'autre part 13 managers d'hôtels de luxe du monde entier et 9 managers d'hôtels 5 étoiles belges ont également été interrogés. A l'issue de ces entretiens une analyse thématique manuelle a été menée afin d'interpréter nos données.

\*Geerts, A., & Masset, J. (2022). Luxury tourism through private sales websites: Exploration of prestige-seeking consumers' motivations and managers' perceptions. *Journal of Business Research*, 145, 377-386





Les résultats révèlent une typologie de quatre profils de consommateurs de luxe sur ces sites. Les "Smart Shoppers" privilégient la qualité et voient les réductions comme une occasion à saisir, sans que le prix ne soit un indicateur de prestige. Ils apprécient les services haut-de-gamme. Les "Happy Few Opportunists" considèrent ces offres comme une opportunité unique d'accéder à des établissements de luxe qui leur seraient autrement inaccessibles. Ils ont un sentiment de privilège et d'appartenance à un cercle exclusif. À l'inverse, les "Too Good To Be True Consumers" expriment une méfiance face aux réductions, les jugeant suspectes et potentiellement nuisibles à la qualité des prestations. Ces offres sont, selon eux, trop belles pour être vraies. Enfin, les "Show-Off Consumers" recherchent avant tout l'exclusivité et le statut social. Ils estiment que la présence de ces hôtels sur des sites de ventes privées réduit leur aura et les rend trop accessibles, ce qui nuit à leur image.

Du côté des managers, trois perspectives contrastées émergent. Les "Aficionados" utilisent ces sites pour accroître la visibilité de leurs hôtels, augmenter leur taux d'occupation et attirer une nouvelle clientèle. Ils insistent sur le maintien d'une qualité de service irréprochable, quel que soit le canal de réservation. Les "Reluctants", quant à eux, craignent que les promotions nuisent à l'image prestigieuse de leurs hôtels et préfèrent éviter ces plateformes, en particulier si elles ne correspondent pas à leur clientèle cible. Enfin, les « Ambivalents » sont ceux qui ont proposé des offres sur ces sites et ont arrêté ensuite pour revoir leur stratégie et notamment prêter plus d'attention à la qualité de la plateforme ou au niveau des commissions prises par le partenaire mais aussi dans le but d'attirer une clientèle qui ne dénote pas avec les standards de l'hôtel.

Cette recherche, encore en cours, souligne l'importance de comprendre les motivations des consommateurs et de différencier les approches pour optimiser les opportunités tout en protégeant l'image de luxe. La prochaine étape est de comprendre à quels moments et sur base de quels critères (le vocabulaire utilisé, le pourcentage de réduction etc.), le consommateur juge l'offre trop belle pour être vraie...



## B-La Génération Z : une nouvelle cible exigeante, engagée et connectée

### -UNE GÉNÉRATION ULTRA-CONNECTÉE MAIS LUCIDE

La génération Z a grandi dans un monde numérique où le luxe est accessible visuellement via Instagram, TikTok, ou YouTube, mais pas toujours financièrement. Ce décalage génère une forme de frustration, mais aussi une très grande culture du luxe : nombreux sont les jeunes qui connaissent les maisons de luxe : leur identité, leurs collaborations, leurs engagements éthiques ou leur storytelling. Ils veulent comprendre, dialoguer, interagir, pas seulement consommer. Le luxe devient pour eux conversationnel, identitaire, expérientiel, voire activiste, grâce à leurs échanges sur les réseaux sociaux et leurs expériences partagées.

### -UNE GÉNÉRATION SENSIBLE AU SENS, À L'INCLUSION ET À L'ÉTHIQUE

Les jeunes générations attendent des marques de luxe qu'elles soient inclusives, responsables et transparentes. Il ne s'agit plus seulement d'acheter un produit, mais d'adhérer aux valeurs des maisons : origine du produit, conditions de fabrication, impact écologique sont des sujets auxquels ils s'intéressent. Le luxe doit désormais raconter une histoire juste, alignée avec les préoccupations de la GenZ.

### -DES COMPORTEMENTS D'ACHAT HYBRIDES ET IMPRÉVISIBLES

Cette génération est paradoxale : elle peut acheter un sac de luxe tout en valorisant la seconde main, utiliser le metaverse ou des expériences virtuelles tout en exigeant un contact physique fort avec la marque, lors d'un événement exclusif ou d'une interaction humaine singulière.

### -L'ÉCOUTE ACTIVE, MOTEUR D'ADAPTATION (PAR SOPHIE LACOSTE)

En tant que co-présidente de la marque Fusalp, Sophie Lacoste explique que pour elle, la première qualité d'un dirigeant, c'est d'être à l'écoute. Il est indispensable de comprendre les attentes des nouvelles générations, en particulier les millennials et la génération Z. Elle souligne que les tendances ne sont pas à prédire mais à construire, à partir de l'observation fine de leurs comportements et leurs aspirations. Son humilité face aux jeunes consommateurs, qu'elle considère comme les véritables créateurs du monde de demain, reflète une approche moderne du management, basée sur l'adaptation et l'ouverture permanente.

“En fait, la plupart du temps, les jeunes consommateurs veulent la même chose que les consommateurs les plus âgés. Ils sont justement très intéressés par ce que le luxe aujourd'hui veut dire et surtout la manière dont il s'est lui-même réinventé, dont il est rentré dans la pop culture, dont il est rentré dans toutes les conversations. Et c'est ça que je trouve extrêmement intéressant, c'est que la conversation autour du luxe, elle ne se cantonne pas à un petit phénomène : le luxe a intégré l'ensemble de notre vie via les réseaux sociaux, via un nombre de moyens de communication qui n'ont cessé de se développer. Donc les générations les plus jeunes forcément elles ont été embarquées dans la danse. Alors elles n'ont pas toujours les moyens peut être de se l'offrir mais elles vont se l'offrir en seconde main ou elles vont se le faire offrir aussi de temps en temps par leurs parents ou leurs amis.”

*Pierre-François Le Louët*

PRÉSIDENT DE NELLYRODI ET CO-PRÉSIDENT DE L'UFIMH

“TikTok, ça génère beaucoup d'audience et de clics. Après est ce que ça se convertit en achat ? Ce n'est peut-être pas forcément le but, c'est le but ultime, mais encore une fois on a envie de grandir avec cette clientèle de demain, on a envie de la préparer, de lui donner envie et puis de la séduire tout simplement. Et si l'achat ne se concrétise pas immédiatement, ce ne sera pas un échec. L'objectif c'est plutôt de diffuser un message.”

*Natacha Hochet-Raab*

DIRECTRICE GÉNÉRALE CHEZ FRED

« La génération a-t-elle un impact sur les comportements et sur les perceptions, notamment le rapport au luxe ? Le fait qu'on ait vécu des événements sociaux au même moment, hé bien on aurait tout de même des structures mentales de références communes. Et donc on vivrait quand même les choses d'une certaine façon. Alors quand on regarde les Millenium, la génération Z : en fait oui, probablement que le fait d'avoir vécu des événements au même moment donne un fond commun, un fond de culture, un fond de compréhension des perceptions. En recherche ça s'appelle des structures mentales de référence ».

*Anne Mione*

CHERCHEURE



PIERRE-FRANÇOIS  
LE LOUËT



NATACHA HOCHET-  
RAAB



ANNE MIONE

## À PROPOS DE LA GÉNÉRATION Z

“On a beaucoup parlé de ‘Luxury fatigue’ ; on a beaucoup parlé d'une remise en cause du luxe qui peut-être avait augmenté beaucoup trop ses prix. Donc on a observé peut-être une certaine déconnexion ou une certaine incompréhension en tous les cas de la part de certaines strates de clientèle. Je fais parfaitement confiance aux maisons pour pouvoir reprendre le lead sur tous ces sujets-là. Le sujet, c'est de faire rêver. Le sujet c'est de bien comprendre l'air du temps pour être justement désirable. Donc Je suis très optimiste parce que le luxe, c'est la culture, parce que c'est l'excellence, parce que c'est le savoir-faire, parce que c'est un rapport au temps aussi, qui est extrêmement particulier et que les conversations autour du luxe sont de plus en plus profondes, sont de plus en plus riches. Et qu'elles permettent de faire grandir les individus qui s'y intéressent.”

*Pierre-François Le Louët*

PRÉSIDENT DE NELLYRODI ET CO-PRÉSIDENT DE L'UFIMH

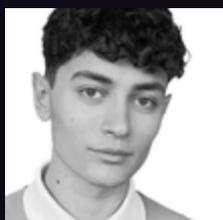
« Aujourd'hui, la jeune génération aime beaucoup les expositions où on voit où on touche, où on constate une sorte de réalité. La vidéo pour moi ne suffit plus comme support. Il faut qu'il y ait un artisan, ou en tout cas une mimétique de ce que peuvent faire ces artisans-là, avec du toucher, de la matière, et cetera. Et vraiment être le plus multisensoriel possible, pour réussir à attirer bien sûr la jeune génération ».

*Virgile*

ÉTUDIANT DU CLUB LUXE



PIERRE-FRANÇOIS  
LE LOUËT



VIRGILE LOSSON

## RECOMMANDATIONS MANAGÉRIALES POUR SÉDUIRE LA GÉNÉRATION Z

### Donner du sens à chaque prise de parole

- Ne plus communiquer uniquement sur le produit, mais sur la raison d'être de la maison, ses engagements durables, sociaux, culturels.
- Créer des campagnes centrées sur des récits authentiques, porteurs de valeurs et d'émotion.

### Inclure sans diluer l'identité

- Mettre en avant la diversité des talents, des profils et des récits sans tomber dans l'opportunisme.
- Offrir des expériences adaptées à toutes les identités de genre, d'origines culturelles et sociales, dans le respect de l'ADN de la marque.
- À partir des aspirations et comportements observés des jeunes consommateurs, les marques doivent construire les tendances de demain.

### Proposer une expérience digitale immersive mais humaine

- Développer des espaces d'expression en ligne (communautés, événements virtuels, co-création de contenus).
- Valoriser l'humain dans le digital : live shopping avec des ambassadeurs, storytelling incarné, dialogue direct via les réseaux sociaux.

### Soutenir la circularité et l'accessibilité raisonnée

- Intégrer des plateformes officielles de seconde main pour offrir une alternative cohérente avec l'économie circulaire.
- Développer des produits d'entrée de gamme de haute qualité pour initier les jeunes à l'univers de chaque maison de luxe sans brader la marque.

### Créer des passerelles culturelles fortes

- Collaborer avec des artistes, musiciens, créateurs digitaux en phase avec la génération Z.
- Organiser des expériences culturelles, participatives et immersives accessibles (expositions, événements pop-up, installations artistiques...).

Ainsi, même s'ils n'ont pas encore les moyens matériels d'acquérir aujourd'hui des produits de luxe, les maisons qui auront su séduire ces jeunes adultes sèment à court, moyen ou long terme: un jour proche ou lointain, ils reviendront concrétiser une transaction, avec une expérience d'achat dont ils avaient rêvé il y a 5, 10, 15 ans...



## LA QUESTION DE PIERRE-FRANÇOIS LE LOUËT AUX ÉTUDIANTS

### ETES-VOUS PRÊTS À PRENDRE LE RYTHME DES INDUSTRIES CRÉATIVES ?

Un grand « oui » à l'unanimité pour répondre à votre question Monsieur Le Louët. Les étudiants évoquent en premier leur parcours de deux ans -parfois plus- en alternance dans des maisons appartenant à différents secteurs du luxe.

Ils y apprennent déjà le rythme intense des industries créatives, des ajustements à apporter dans des délais parfois très courts. Ils mettent en avant leur grande capacité d'adaptation et leur résistance à une pression stimulante et enrichissante. Un rythme qui ne laisse pas de place à l'ennui, mais exige de rester à l'affût des dernières tendances et d'apprendre toujours, avec passion.

*Enora: "Pour moi, le rythme intense n'est pas une contrainte, mais un moteur. Il stimule ma créativité, me pousse à rester en veille, à être force de proposition et à collaborer de manière fluide avec différents pôles, qu'il s'agisse de création, de communication ou de merchandising. Et puis, ce que je recherche dans ce secteur, c'est précisément cette dynamique unique qui mêle excellence, passion et exigence. J'ai envie d'en faire pleinement partie."*

*Sylvain: "Je ne veux pas seulement suivre le rythme : je veux le comprendre, le ressentir, et trouver ma manière d'y exister pleinement. Avec rigueur, mais aussi avec passion, intuition et écoute. Les industries créatives, ce sont des lieux où tout va vite, mais où tout est possible. Créer pour faire rêver est le plus beau des métiers. Et c'est exactement là que j'ai envie d'être."*



13<sup>e</sup> ÉDITION DE LA CITÉ DU LUXE

# conclusion



Ce Livre Blanc a souhaité valoriser les interactions qui ont animé la Cité du Luxe 2025, entre experts / partenaires, chercheurs et étudiants, par des aller et retours entre paroles des uns et des autres. Certes les mots des experts et des chercheurs ont été de grande valeur et forts en prospective ; pour autant l'opinion, les idées de nos étudiants représentant à la fois les futurs clients et futurs managers, sont scrutées et par ces experts et par ces chercheurs. Il était nécessaire dans ce livre blanc, de croiser leurs regards sur les dernières et prochaines années du secteur du luxe.

Cette 13<sup>e</sup> édition organisée par l'EIML Paris, a marqué un moment significatif en célébrant les 15 ans de l'établissement. **Sandrine Poupon, Directrice de l'EIML Paris**, a aussi souligné l'importance de cet événement comme espace d'échange visant à encourager l'innovation dans le secteur du luxe.

**Annabel Bismuth, Directrice Académique du groupe SKOLAE** a mis en lumière la fidélité de certains des experts, partenaires de l'école depuis plusieurs années. Tous ont contribué à la richesse de cette Cité du Luxe. Elle a également remercié les étudiants du Club Luxe, pour leur implication dans la thématique « Rewind, fast forward » de cette année 2025.

Annabel Bismuth évoque enfin les projets futurs de l'**EIML Paris**, notamment des collaborations inter-écoles du groupe **SKOLAE** sur des thématiques innovantes telles que le "store du futur", avec des apports de l'intelligence artificielle et des technologies numériques, affirmant ainsi l'engagement de l'**EIML Paris** à rester à la pointe de l'enseignement dans le domaine du luxe.

# Remerciements

À tous les intervenants et contributeurs de ce Livre Blanc pour cette 13ème édition de la Cité du Luxe 2025 : À la Direction de SKOLAE et de l'EIML Paris et notamment à **Jonathan AZOULAY**, **Annabel BISMUTH** et **Sandrine POUPON** ; aux membres du comité de recherche: **Anne MIONE**, **Gaëlle PANTIN-SOHER** et **Angy GEERTS**, **Marie-Christine LITCHLE**, **Myriam MANZANO**, **AnneLaure CHANSEL**, **Béatrice TACHET** pour leurs apports en recherches de gestion; **Agathe DEMENTHON**, **Caroline MILLION**, **Isabelle VALERY**, **Victoria ZUNE**, **Ludovic PLACE** et **Mohamed BENSMATI** pour leur contribution interne à la réussite de ce projet ; aux 22 étudiants du Club Luxe de l'EIML Paris ; aux 675 étudiants de SKOLAE ayant répondu au sondage réalisé à l'occasion de cette Cité du Luxe ; et enfin aux experts / partenaires qui ont largement enrichi les différentes thématiques abordées : à ceux qui ont participé aux tables rondes de la Cité du Luxe, mais aussi à ceux qui ont accordé des interviews aux étudiants du Club Luxe EIML Paris, dans le cadre de leur projet de fin d'études sur l'une des thématiques de cette journée.

Enfin, un immense merci à **Claire DOMERGUE** de la publication Luxus Plus, qui a pris part à l'animation de cette journée de la Cité du Luxe.



**EIML**  
PARIS

**CITÉ**  
**DU LUXE**  
BY EIML PARIS