

# L'industrie du luxe et l'économie de la connaissance

Dominique Foray

Chaire d'Économie et de Management de l'Innovation  
École Polytechnique Fédérale de Lausanne

La stratégie *Europe 2020* a pris le relais de l'agenda de Lisbonne pour structurer et mettre en cohérence un certain nombre d'initiatives et d'efforts visant à un triple objectif de croissance<sup>1</sup> :

- une *croissance intelligente* – c'est-à-dire nourrie essentiellement par la recherche, l'innovation et l'entrepreneuriat ;
- une *croissance durable*, économe en ressources et fondée sur un tissu industriel solidement ancré sur le territoire européen ;
- une *croissance inclusive*, entraînant l'accroissement des emplois hautement qualifiés et l'éradication de la pauvreté sur l'ensemble du Continent.

L'industrie du luxe est particulièrement bien placée pour contribuer notamment à la *croissance intelligente* et représente donc un atout pour l'Europe de la connaissance que vise la stratégie *Europe 2020*. Cependant cette contribution reste méconnue et les caractéristiques innovatives et progressives du secteur sont le plus souvent négligées, y compris par les milieux politiques nationaux et européens. Les préjugés et les ignorances qui faussent la perception des « vertus économiques » de cette industrie ont la vie dure.

## L'EUROPE DE LA CONNAISSANCE

L'économie fondée sur la connaissance correspond essentiellement, dans chaque pays, au secteur d'activités de production et de services fondées sur des *activités intensives en connaissance*<sup>2</sup>. Celles-ci sont habituellement repérées en combinant des indicateurs portant sur la production et la gestion des savoirs, tels que les dépenses de recherche et développement (R&D), le taux d'emploi des travailleurs diplômés et l'intensité de l'utilisation des nouvelles technologies de l'information. Les activités intensives en connaissance se développent historique-

ment au sein des secteurs spécialisés dans le traitement de l'information. Mais elles apparaissent aussi dans d'autres secteurs de production et de services. En proliférant, elles marquent l'avènement de l'économie fondée sur la connaissance.

La formation d'activités intensives en connaissance dans tel ou tel secteur ne doit rien au hasard ; elle est essentiellement dictée par les impératifs de l'innovation. Il s'agit de répondre à la nécessité d'engendrer un rythme rapide d'innovations en vue d'offrir de façon continue des produits et des services nouveaux à l'échelle globale. Un élément central des économies fondées sur la connaissance est donc l'innovation qui s'est substituée au prix comme règle du jeu fondamentale.

Une base technologique propice à la recherche systématique d'innovations, certaines conditions de la concurrence (oligopolistiques et globales), des institutions économiques adéquates sont les principaux facteurs qui placent l'innovation au centre du jeu économique dans un nombre grandissant de secteurs d'activités.

Cette tendance implique un rôle éminent des capacités intellectuelles – capacité à produire et à mobiliser des savoirs de toute nature et capacités d'apprentissage – par rapport aux ressources naturelles et aux facteurs physiques dans la détermination des performances économiques ; rôle éminent aussi des formes organisationnelles et de gouvernance économique, propices au changement, par rapport à des organisations plus orientées vers l'efficacité statique et la minimisation des coûts.

Ces secteurs dans lesquels l'innovation et la créativité jouent un rôle central sont adossés à des « écologies du savoir » ; les ensembles d'organisations, institutions et métiers qui détermineront la production et la mise à disposition des savoirs, des idées et des créations intellectuelles dont ces secteurs ont besoin pour nourrir leurs programmes d'innovation.

<sup>1</sup> - *Europe 2020, Une stratégie pour une croissance intelligente, durable et inclusive*, CE, Bruxelles, mars 2010.

<sup>2</sup> - D. Foray, *Économie de la Connaissance*, Paris : La Découverte, 2009.

L'intensité de R&D, l'usage des TIC et les taux d'emploi hautement qualifiés sont les marqueurs habituels des industries et des services qui font partie de cette économie. Ces activités seront aussi souvent caractérisées par des phénomènes de spécialisation verticale : entrée d'entrepreneurs indépendants, start-ups et petites entreprises qui joueront en quelque sorte un rôle d'éclaireur et de défricheur des nouveaux domaines d'innovation potentielle.

Il y a sans conteste un bloc de secteurs qui forment le cœur de cette économie : secteurs high-tech (de l'optoélectronique à la biotechnologie), aéronautique et aérospatial, nouveaux matériaux, logistique, services financiers.

L'économie de la connaissance va bénéficier au reste de l'économie par les innovations qu'elle engendre, l'accélération de l'avancée des connaissances qu'elle induit et les différents effets indirects qu'elle suscite sur le développement de la science, la valorisation de la formation, du capital humain et des autres ressources intangibles dont elle a grand besoin<sup>3</sup>.

### L'observation de l'économie de la connaissance dans l'industrie du luxe : un problème empirique

La difficulté de notre approche réside dans la construction d'une argumentation qui concerne le secteur du luxe en tant que totalité ; et la question principale est donc bien de savoir quelle est l'unité du secteur du point de vue de sa place et de sa contribution par rapport à l'Europe de la connaissance. Ce secteur a certainement une unité sur différents plans mais retrouve-t-on cette unité au regard de la problématique de l'innovation et de l'économie de la connaissance ?

Si la question se pose, c'est que cette unité n'apparaît pas au premier coup d'œil. Elle n'apparaîtra pas en particulier aux yeux de celui qui se bornera à passer cette industrie au crible des indicateurs standards de l'économie de la connaissance – intensité de R&D et de brevets par exemple.

La suite de cet article explorera successivement l'unité du secteur sur le plan de l'économie de la connaissance puis les différents effets que l'économie de la connaissance, telle qu'elle se développe dans le secteur du luxe, peut engendrer au bénéfice de la société. Un argument final sur la capacité du secteur à faire émerger de multiples systèmes d'innovation – une capacité peu courante en Europe – viendra conclure cet essai.

## I – L'UNITÉ ÉCONOMIQUE DES DOMAINES DE L'INDUSTRIE DU LUXE : UNE APPROCHE PAR L'ÉCONOMIE DE LA CONNAISSANCE

Le secteur du luxe, sans doute parce qu'il est très hétéroclite, n'est pas organisé en filière homogène et peine donc à défendre une position unique et forte en matière de politique industrielle.

Une dizaine d'industries et de services sont considérés habituellement comme faisant partie du secteur car ils respectent un petit nombre de critères définissant leurs produits ; cependant l'impression d'hétérogénéité demeure. En dépit des efforts de certaines associations (notamment le Comité Colbert), il n'est pas aisé de percevoir, au-delà de cette hétérogénéité, ce qui constitue l'unité du secteur afin d'en déduire quelques grandes recommandations de politique industrielle, valables pour tous les domaines. Cette section tente d'établir cette unité sur la base d'une hypothèse qui est celle d'une proximité étroite des différents domaines du secteur avec les caractéristiques fondamentales des économies de la connaissance.

### I<sup>1</sup> - Une industrie progressive

L'industrie du luxe est une industrie progressive, au sens de W. Baumol, célèbre économiste contemporain. Baumol distingue en effet deux sortes de secteurs<sup>4</sup> : le secteur progressif et le secteur non progressif. Ce dernier inclut les industries qui stagnent sur le plan de la croissance de la productivité car l'essence même de ces activités s'oppose à cette croissance. La fameuse phrase « on ne peut pas jouer Mozart plus vite » illustre bien la nature intrinsèquement non progressive du secteur de l'art vivant (opéra, orchestre symphonique) liée simplement à l'existence d'une sorte d'espace sacré où la recherche de gains de productivité ne peut pas aller. Ceci implique que les coûts de ce type d'activité pour la société augmentent constamment (car si la productivité stagne, le coût du travail augmente) ; dès lors, le choix d'avoir ou non un secteur d'art vivant relève d'une décision politique, d'un choix de société et peut être considéré à bien des égards comme un luxe pour les économies qui peuvent « se l'offrir » !

L'industrie du luxe n'est pas dans ce cas ; elle est progressive au sens où les changements technologiques et organisationnels qu'elle adopte (et dans certains cas qu'elle initie et anime) ne touchent pas à l'identité de cette industrie – bien au contraire. Il n'y a pas de « sanctuaire » que les changements technologiques ne pourraient pas investir pour obtenir des gains de productivité et de qualité. Même les métiers d'art – où dominant le tour de main et le savoir-faire – sont fortement concernés par l'intégration des nouvelles technologies et l'application des savoirs scientifiques<sup>5</sup>.

De par sa progressivité, l'industrie du luxe ne pose pas de problèmes macro-économiques particuliers. En somme, l'industrie du luxe n'est pas un luxe pour la société et à ce titre ne peut faire l'objet des mêmes procédures de décision politique qu'un orchestre symphonique ou un opéra. C'est une activité économique qui contribue dans certains cas à la compétitivité économique d'un pays (France, Italie, Suisse) et engendre toute une série d'effets externes positifs sur le plan de la connaissance et de l'innovation.

<sup>3</sup> - Le livre vert sur les Industries Culturelles et Créatives (ICC) a pour objectif de positionner ces industries dans la stratégie *Europe 2020* et de montrer leur place éminente au sein de cette Europe de la connaissance qu'il s'agit de construire (Livre Vert, *Libérer le potentiel des industries culturelles et créatives*, 2010). La raison pour laquelle nous pensons qu'un document supplémentaire spécifiquement dédié aux industries du luxe est nécessaire est que celles-ci sont irréductibles aux ICC. Le secteur du luxe est en quelque sorte situé de façon orthogonale par rapport aux ICC. Il se nourrit des produits et des œuvres de celles-ci mais son périmètre d'activités économiques est bien plus vaste et des industries ou métiers, autres que les ICC, sont également articulés au secteur du luxe.

<sup>4</sup> - R. Towse, *Baumol's Cost Disease: the Arts and other Victims*, Edward Elgar, 1997.

<sup>5</sup> - Voir C. Dumas, *Les métiers d'art, d'excellence et du luxe et les savoir-faire traditionnels : l'avenir entre nos mains*, Rapport au Premier Ministre, La Documentation Française, Septembre 2009, p. 23-25 et annexes.

## 1<sup>2</sup> – Une industrie caractérisée par la nature « positionnelle » des biens et des services

Les *positional goods* sont les biens dont la valeur pour ceux qui en jouissent est liée à la perception de cette valeur par les autres: « *positional goods are bought because of what they say about the person who buys them; they are a way for a person to establish or signal their status relative to people who do not own them* »<sup>6</sup>. Certes, la plupart des biens produits par l'industrie du luxe ne peuvent être définis uniquement par cette caractéristique: la valeur du bien est aussi étroitement liée à la qualité, l'authenticité et l'innovation. Cependant, la plupart de ces biens sont caractérisés, dans une certaine mesure, par cette propriété; cette aptitude à placer celui qui détient le bien dans une certaine position sociale, à le distinguer. Autrement dit, la satisfaction du consommateur (la valeur d'usage) que ces biens peuvent engendrer n'est pas seulement liée à l'utilité du bien et à sa qualité mais aussi à l'information qu'ils véhiculent concernant la position sociale du consommateur.

Cette propriété a des implications économiques importantes; elle influence la disposition à payer du consommateur; par exemple celui qui est « impatient » d'afficher une certaine position sociale.

Il est donc important pour l'industrie du luxe de maintenir cette propriété pour la plupart de ces biens. Or le bien positionnel est par essence sans cesse menacé par son propre succès. Sa performance, en tant que bien engendrant une distinction, se dégrade au fur et à mesure qu'il se répand. Le bien positionnel est sujet à une dynamique à deux faces: son attrait augmente quand certains le possèdent puis il diminue quand la plupart l'ont acquis. L'adoption générale du bien engendre la dissipation de sa propriété de bien positionnel, c'est-à-dire en diminue la valeur pour ceux qui étaient les premiers à le détenir.

Cette dynamique repose sur deux facteurs:

- la diffusion de « copies » bon marché inférieures peut dégrader l'image sociale de l'article original par simple association;
- le simple fait que l'article original conquiert de nouveaux segments de marché en diminue sa valeur en tant que bien positionnel; il est moins efficace pour opérer une distinction sociale et conférer un statut.

Si la notion de bien positionnel nous semble importante, c'est parce qu'elle va jouer un rôle décisif dans la dynamique de l'innovation. Les ressorts de cette dynamique sont abordés dans le point suivant.

## 1<sup>3</sup> – Une industrie caractérisée par la centralité de l'innovation

La progressivité de l'industrie du luxe est engendrée par la créativité, l'innovation et l'exploitation d'opportunités techno-

logiques nouvelles. Ce dynamisme peut être observé et mesuré par l'activité d'innovation elle-même, l'entrée compétitive (*entrepreneurship*) et la croissance des jeunes innovateurs radicaux.

Un véritable travail de mesure de l'innovation pour le secteur du luxe doit être entrepris. En effet les données disponibles sont éparpillées et partielles. Le Manuel d'Oslo qui sert de guide à la plupart des *surveys* innovation réalisés aujourd'hui pourrait constituer un bon point de départ. Il faut cependant bien comprendre que les indicateurs et les mesures « standards » (popularisés par l'OCDE) conviennent bien à l'appréciation de certains types d'innovations – celles qui viennent de la recherche-développement et qui expriment un « changement technologique ». Ils ne permettent pas de saisir aussi bien la myriade d'innovations qui proviennent d'idées créatives, concernant la qualité esthétique d'un produit ou l'organisation d'un service et qui ne sont pas directement déterminées par la dynamique de la science et de la technologie. La mesure de ces innovations reste un problème important pour les statisticiens.

La centralité de l'innovation est liée à trois grandes catégories de facteurs: la forme de la concurrence, la nature « positionnelle » de la plupart des produits et des services offerts par le secteur, enfin la composition en métiers de cette industrie.

### • Une concurrence monopolistique fondée sur la différenciation des produits

Les caractéristiques de la concurrence propre à cette industrie sont importantes pour en comprendre le caractère innovant. Celle-ci se trouve être dans la situation concurrentielle vertueuse, bien décrite par la fameuse courbe en U inversée: « *In general, there is an inverted-U relationship between competition and innovation: firms have little incentive to innovate if they are not stimulated by competition, but too much competition discourages innovation as firms are not able to reap the benefits of their efforts. There is, therefore, an optimal degree of competition* »<sup>7</sup>. Dans cette industrie où il y a ni trop de firmes (ce qui créerait des conditions de concurrence pure et parfaite, néfastes à l'innovation) ni pas assez (ce qui créerait des conditions de monopole également défavorables), on retrouve les caractéristiques d'une concurrence monopolistique, fondée sur la différenciation des produits et des services et donc très favorable à l'innovation<sup>8</sup>. Chaque firme dispose de sa propre clientèle (demande résiduelle). L'importance de cette clientèle dépend du nombre de concurrents sur le marché et du degré de différenciation du produit.

L'industrie est donc caractérisée par certaines structures économiques – A- un mélange de concurrence acharnée et de monopole et – B - une demande dont l'espace est celui de l'économie globale – qui agissent comme un puissant stimulant à l'innovation. L'innovation est d'autant plus la règle du jeu que les prix ne vont que très peu influencer les choix de consommation<sup>9</sup>. L'innovation et la créativité sont donc *the*

<sup>6</sup> - [www.economist.com](http://www.economist.com), Economics A-Z, Positional goods.

<sup>7</sup> - P. Aghion, « A primer on innovation and growth », *Bruegel policy brief*, 06, 2006.

<sup>8</sup> - W. Baumol, *The free market innovation machine*, Princeton University Press, 2002.

<sup>9</sup> - Comité Colbert, *Le luxe, un atout de croissance pour l'Europe du XXI<sup>e</sup> siècle*, décembre 2008, p. 43.

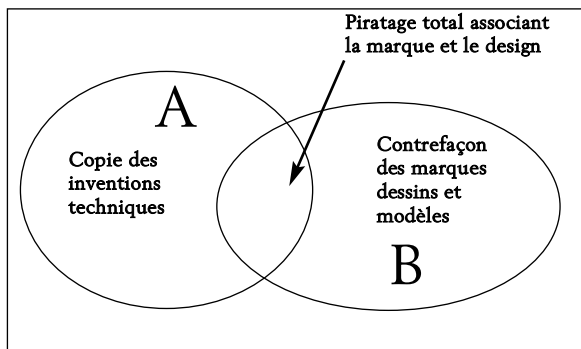
*rules of the game* pour fonder et développer les caractères distinctifs de la marque ou du produit et aussi pour exploiter pleinement les opportunités technologiques nouvelles offertes par exemple par les technologies d'information ou les nanosciences.

- Le rôle des « biens positionnels »

La nature positionnelle des biens de l'industrie du luxe a souvent été analysée (voir ci-dessus). Moins connu est le fait que cette propriété joue un rôle important dans la stimulation de l'innovation. En effet, maintenir les vertus positionnelles d'un bien peut être réalisé en suivant trois logiques :

- empêcher la copie et l'imitation et donc protéger non seulement les marques, dessins et modèles mais aussi les inventions techniques ;
- innover et changer dès que le bien a été copié ;
- limiter et sélectionner les lieux de distribution <sup>10</sup>.

Cependant, comme dans de nombreuses autres industries, la protection de la propriété intellectuelle ne va pas de soi. Il faut distinguer ici la protection des marques, dessins et modèles de celle des inventions technologiques :



(Source : voir note 12)

Les dispositifs légaux et juridiques (brevets, droit d'auteur), disponibles pour assurer la protection de la propriété intellectuelle sur l'invention technique (partie A de la figure ci-dessus) sont souvent peu adaptés aux « technologies » et aux modalités de la créativité mises en œuvre dans certains domaines. Leur efficacité est aléatoire et leur mise en œuvre coûteuse. Par nécessité, ces industries se contentent le plus souvent d'un régime de propriété intellectuelle dit « faible ». Autrement dit, les entreprises dans ces industries n'ont recours que très partiellement aux dispositifs formels de protection de la propriété intellectuelle pour capter les bénéfices de leurs innovations <sup>11</sup>.

D'autre part, même si l'industrie du luxe conduit une lutte sans relâche contre le piratage des marques et la copie des dessins et modèles (partie B de la figure ci-dessus), la contrefaçon est une nuisance économique qu'il est impossible d'éradiquer totalement.

Enfin, la démocratisation des biens et des services, initialement réservés aux consommateurs de l'industrie du luxe, est une tendance forte et souhaitable (voir ci-dessous le paragraphe 2<sup>3</sup>). Cette tendance élargit l'accès social à des produits qui possèdent certains attributs de leur équivalent luxueux, tout en étant vendus à des prix largement inférieurs.

L'équilibre de l'industrie qui cherche à préserver la nature positionnelle de ces biens et qui ne peut donc totalement endiguer les vagues d'imitation, copie et démocratisation de ses produits est alors assuré par l'innovation et la créativité. Pour conserver à ce bien sa propriété de bien positionnel, il faut innover sans cesse puisque l'on ne peut en contrôler véritablement la copie.

L'industrie du luxe est un secteur qui parie sur l'innovation, la créativité et le changement pour préserver la nature positionnelle de ses biens. Cet équilibre semble stable et favorable à la croissance du secteur comme le notent Raustalia et Sprigman dans leur travail sur la haute couture : « *More fashion goods are consumed in a low-IP world than would be consumed in a world of high IP protection precisely because copying rapidly reduces the status premium conveyed by new apparel and accessory designs, leading status-seekers to renew the hunt for the next new thing* » <sup>12</sup>.

- Des métiers de création et d'innovation

Enfin cette industrie est bâtie sur un socle de métiers fortement associés à l'innovation et à la créativité. Les métiers d'art sont certes fondés sur la conservation et la transmission de tours de main et de savoir-faire précieux et traditionnels mais ils sont aussi fortement perméables aux nouvelles technologies <sup>13</sup> et parfois bouleversés par l'intégration de nouveaux savoirs scientifiques <sup>14</sup>. Enfin les métiers relatifs au « style », au design et au développement esthétique des produits ont par définition une forte dimension de créativité.

L'industrie du luxe est donc le lieu unique où se rencontrent et se croisent différentes logiques d'innovation :

- l'innovation qui est fondée sur la science (*science driven*) ;
- l'innovation qui procède d'une créativité purement artistique ;
- l'innovation qui procède du développement de savoir-faire artisanaux.

#### 1<sup>4</sup> – Une industrie « attachée » à son *industrial commons*

La compétitivité et l'innovation dans l'industrie du luxe sont fortement dépendantes des capacités collectives des firmes qui fournissent l'ensemble des matériaux, équipements et composants, selon des normes de haute qualité. Ces capacités collectives, matérialisées dans des réseaux de savoir-faire et de compétences, eux-mêmes enracinés dans des territoires, sont saisies par Pisano et Shih (2009) sous

<sup>10</sup> - Comité Colbert, p. 45, voir note 9 ci-dessus.

<sup>11</sup> - Voir par exemple : W. Cohen, L. Florida et J. Walsh, *Appropriability conditions and why firm patent and why they do not in the manufacturing sector*, Mimeo, Carnegie Mellon, 1997.

<sup>12</sup> - K. Raustalia et C. Sprigman, "The piracy paradox: innovation and intellectual property in fashion design", *Virginia Law Review*, 2006.

<sup>13</sup> - C. Dumas, p. 23, voir note 5, ci-dessus.

<sup>14</sup> - Comité Colbert, Luxe et Innovation, 2005, p. 14.

l'expression des biens communs industriels : « *a firm's own capabilities and also those of other companies that serve its industry, including suppliers of advanced materials, tools, production equipment, and components. We call these collective capabilities the industrial commons* »<sup>15</sup>. Ces ensembles de savoirs et savoir-faire traditionnels et de haute technologie fortement encastrés dans des tissus industriels locaux sont donc la base de l'innovation et de la compétitivité du secteur. Les domaines de la joaillerie, de la mode, de la chaussure ou de la maroquinerie offrent de bons exemples de la centralité de ces biens communs industriels pour l'innovation et la compétitivité du secteur<sup>16</sup>. Lorsque certains segments de production commencent à être délocalisés, d'autres chaînons suivent sans tarder jusqu'à la délocalisation de la conception des produits et, c'est pour finir, l'ensemble des biens communs industriels qui quitte un territoire. De nombreuses industries ont sapé ainsi les bases de compétitivité et d'innovation de leurs firmes en provoquant cette délocalisation de segments importants de production puis de conception, croyant naïvement que ce processus de migration des activités pourrait être stoppé à tout moment ; ce qui est bien entendu une illusion ou un fantasme de manager. Face à ce modèle néfaste et désespérant, l'industrie du luxe montre qu'il est possible de conserver le « bien commun industriel » à la maison, « la maison » restant dans ce cas largement européenne. Deux caractéristiques expliquent cette réussite : d'une part les savoirs et les savoir-faire, les réseaux de compétence sont difficilement copiables et transférables ; d'autre part le modèle économique du secteur instaure une règle du jeu qui est l'innovation et la qualité et non pas la minimisation des coûts ; ceci offre la possibilité de privilégier l'excellence des fournisseurs et le développement de relations de confiance et de proximité à une pure stratégie de réduction des coûts par délocalisation.

L'industrie du luxe a su inventer des modèles industriels originaux pour le maintien de ces métiers d'art. Une grande entreprise du secteur a ainsi acquis plusieurs maisons prestigieuses, spécialisées dans des savoir-faire et des créations très pointus, sans pour autant revendiquer l'exclusivité des produits de ces maisons. Un support économique et organisationnel est déployé (financement, ressources humaines, communications, technologies) dont ces différentes sociétés vont bénéficier. Il s'agit d'une forme de quasi-intégration, permettant de sécuriser une offre rare et fragile, qui n'exclut pas pour autant les entreprises concurrentes de l'usage de cette offre. La question de la production de « biens publics spécifiques à une industrie » a toujours intéressé les économistes car s'il s'agit de biens publics, leur *spécificité* implique qu'il n'y a pas d'arguments forts pour que l'État prenne en charge leur production. Il revient donc à l'industrie intéressée la responsabilité d'élaborer les institutions qui permettront le maintien de ces biens publics. Romer avait proposé un modèle original selon lequel toutes les entre-

prises d'une industrie contribuent au financement de ces biens publics, tout en étant libres de désigner le bénéficiaire du financement parmi les biens publics considérés (dans notre cas, telle ou telle maison)<sup>17</sup>. Le mécanisme de Romer, bien qu'original et intéressant, est cependant fragile pour de nombreuses raisons (par exemple, comment assurer que tout le monde paie ?). Le modèle inventé par le secteur du luxe nous semble beaucoup plus robuste et ingénieux.

## 15 – Une industrie à la pointe de la gestion de l'innovation

Nous avons déjà souligné que l'industrie du luxe possède une caractéristique intéressante qui est sa capacité à combiner différentes logiques d'innovation :

- l'innovation qui est fondée sur la science (*science driven*) ;
- l'innovation qui procède d'une créativité artistique ;
- l'innovation qui procède du développement de savoir-faire artisanaux.

Il est rare de rencontrer un secteur dans lequel ces trois logiques sont présentes et se combinent. En effet, ces logiques impliquent la mobilisation d'actifs différents et la mise en place de formes de coordination particulières. Il convient de gérer en même temps des artistes, des scientifiques, des artisans et de créer les modèles collaboratifs (incitation, organisation), de sorte que les frontières séparant ces métiers soient défiées pour que contributions artistiques, artisanales et scientifiques s'intègrent, se combinent et se concrétisent dans une innovation. Par exemple, telle entreprise du secteur devra gérer des liens à la fois avec des universités scientifiques, des milieux artistiques et des réseaux d'artisans.

Là plus qu'ailleurs, le modèle d'organisation de l'innovation dit *modèle ouvert* semble pertinent pour trouver à l'extérieur ces ressources hétérogènes et diversifiées – des savoirs scientifiques, des talents artistiques et des tours de main artisanaux – dont le déploiement se fait dans des mondes de production bien différents.

L'industrie du luxe est aussi une activité où chercheurs, créateurs et innovateurs occupent une place considérable. Les entreprises se trouvent donc confrontées au problème de la gestion de ces professionnels autonomes, pleins d'initiatives, engagés, autocontrôlés et supermotivés. Un secteur, qui parie sur la connaissance créative, cherche à attirer massivement ceux qui expérimentent et inventent, prennent des risques et acceptent voire même souhaitent une concurrence effrénée par le talent et le savoir. Mais qu'advient-il quand les valeurs d'imagination et de créativité deviennent des injonctions communes du monde du travail ? À cet égard, l'industrie du luxe est un laboratoire qui expérimente de nouvelles formes d'emploi et de management des ressources humaines, mieux adaptées à ce type de compétences et de trajectoires professionnelles<sup>18</sup>.

<sup>15</sup> - G. Pisano et W. Shih, « Restoring American Competitiveness », *Harvard Business Review*, July-August 2009.

<sup>16</sup> - Comité Colbert, p. 36, voir note 9, ci-dessus.

<sup>17</sup> - P. Romer, "Implementing a national technology strategy with self-organizing industry investment boards", *Brookings Paper on Economic Activity: Microeconomics*, 2, 1993 ; voir aussi D. Foray, "On the provision of industry-specific public goods: revisiting a policy process", in *Science and Innovation*, Edward Elgar, 2003.

<sup>18</sup> - Voir les travaux de P. M. Menger, *Portrait de l'artiste en travailleur*, La République des Idées, Seuil, 2002.

## 1<sup>6</sup> – Une gouvernance d'entreprise qui privilégie le long terme

Une autre caractéristique commune porte sur la gestion et la gouvernance des entreprises, qui sont marquées par une vision et une stratégie de long terme. Celles-ci sont devenues relativement rares à l'ère d'une économie de marché se pliant aux injonctions du secteur financier quant aux bonnes pratiques de gouvernance d'entreprises.

« *It was always that case that joint stock companies exposed shareowners to the moral hazard<sup>19</sup> that the management might pursue its self-interest over a horizon of a decade or two, rather than taking chances that would pay off in the long run – in blooming profits and a high share price. Now short-termism has been aggravated by the financial sector. Mutual funds have stooped to the practice of extorting from the CEO of a company in which they hold shares an agreement to focus on meeting earnings targets one quarter ahead; the CEO who focuses instead on innovation for the sake of the long-term will find that the fund managers will dump the company's shares. Moreover, the pay of the mutual fund managers themselves, rather than being based on the price performance of the shares in which they invest, is based on the expansion of their shareholdings, no matter how badly performing in the future. It is extremely important, therefore, that institutional reforms be made that would align fund managers toward the long-term and, for good measure, that would liberate the CEOs of businesses from the tyranny of quarterly earnings targets* »<sup>20</sup>.

Précisément, le secteur du luxe propose un autre mode de gouvernance des entreprises privilégiant une vision de long terme, en quelque sorte libérée de la tyrannie des objectifs de revenus fixés tous les trois mois. Cette vision de long terme est l'élément qui donne sa cohérence au modèle d'une industrie fondée sur l'innovation et la valorisation d'actifs intangibles tels la formation, la recherche et les réseaux de savoir et savoir-faire.

## 1<sup>7</sup> – Première synthèse : une économie de l'innovation très particulière

L'industrie du luxe est une industrie fortement orientée vers l'innovation (stimulée par une certaine forme de concurrence, la dynamique des biens positionnels et une combinaison unique de métiers de création). Ses performances sont étroitement conditionnées par sa capacité à maintenir et augmenter ses investissements dans le capital intangible (formation, recherche et créativité, savoir et savoir-faire) et certains actifs complémentaires clés (protection des marques, réseaux de distribution internationale et sélective).

Cette économie d'innovation se développe pour répondre à l'exigence d'une forte concurrence fondée sur la qualité et la distinction des produits et des services. On peut dès lors prédire qu'il s'agit d'une industrie abritant des activités à fort rendement social du point de vue de l'économie de la connaissance.

## 2 – RENDEMENT SOCIAL

Au-delà de sa contribution directe à l'emploi et à la compétitivité des régions et des pays où elle se développe, l'industrie du luxe joue un rôle pivot dans le développement d'une économie fondée sur la connaissance grâce aux différents types « d'externalités positives » (principalement des externalités de savoir et d'innovation) que son activité engendre.

### 2<sup>1</sup> – Maintenir savoirs et savoir-faire des métiers d'art

L'industrie du luxe joue sans doute un rôle de conservatoire de certains métiers d'art. La question du maintien, de la conservation et de la transmission des savoirs pratiques et des savoir-faire relatifs à certains métiers d'art est une question difficile – comme l'a bien montré le Rapport officiel récent, rédigé sur le sujet<sup>21</sup>. Métiers rares, dépositaires de savoirs techniques et de savoir-faire précieux, ils sont menacés car dépendants de marchés souvent minuscules. La faible échelle des marchés complique l'ensemble des problèmes de formation et de capital humain, de financement d'éventuels projets de modernisation, etc. Or pour l'industrie du luxe, ces métiers d'art jouent souvent le rôle du *weakest link* : leur fragilisation ou leur déclin engendrent un risque pour l'ensemble de l'industrie. Les entreprises de l'industrie du luxe ont donc un intérêt stratégique à entreprendre des actions visant à consolider certaines activités sur le long terme. Plusieurs stratégies sont perceptibles : celle de l'intégration ou de la quasi-intégration au sein des grandes entreprises du secteur ; celle de la mise en place de partenariats privilégiés, fondés sur des relations de long terme et visant à des objectifs de qualité et d'authenticité plutôt que de coût.

En maintenant des réseaux denses de sous-traitants orientés vers et payés pour des biens et des services de haute qualité, l'industrie du luxe contribue à l'entretien de capacités de mémoire et de transmission de savoirs et de savoir-faire traditionnels. L'industrie du luxe permet un maintien de ces savoirs à la fois dans le temps (mémorisation et transmission) et dans l'espace (territorialisation de ces savoirs qui restent très peu délocalisables)<sup>22</sup>.

Il s'agit d'une contribution essentielle à l'économie de la connaissance dans la mesure où la *désinvention*, l'oubli et la perte de savoir sont des phénomènes réels et au bout du compte coûteux, liés notamment à la nature tacite de ces savoirs et savoir-faire ainsi qu'à la fragilité de leur écosystème. Il convient de bien comprendre ce qui est écrit ici : nous ne disons pas que l'industrie du luxe est principalement un conservatoire d'arts et métiers ; nous disons simplement qu'en assurant le maintien ET l'évolution de ces métiers, cette industrie contribue à titre principal à l'entretien de cette catégorie de « biens publics locaux ».

<sup>19</sup> - Moral hazard: the principle that says that those who purchase insurance have a reduced incentive to avoid what they are insured against.

<sup>20</sup> - D. Foray et E. Phelps, *The challenge of innovation in turbulent times: a report submitted to the Global Agenda Council*, 2010, World Economic Forum.

<sup>21</sup> - Rapport de C. Dumas, voir note 5 ci-dessus. Voir aussi, N. Vulser, « Maîtres d'art cherchent avenir », *Le Monde*, édition du 21 & 22 mars 2010.

<sup>22</sup> - Comité Colbert, p. 25, voir note 9, ci-dessus.

## 2<sup>2</sup> – Entraîner l'innovation (*spillovers* de connaissance)

Il s'agit des *spillovers* les plus classiques : nombre de recherches et d'innovations effectuées dans un certain cadre engendrent des résultats et des informations qui « débordent » ce cadre pour aller irriguer d'autres secteurs d'activité. Les flux de connaissances intersectoriels peuvent être très puissants, en fonction de l'importance et de la généralité de la première invention, de la nature plus ou moins fermée ou ouverte des stratégies d'appropriation, des capacités des autres secteurs à comprendre et exploiter l'invention née ailleurs.

De nombreux exemples tendent à montrer qu'une multitude d'innovations dont la genèse est repérée dans telle ou telle composante de l'industrie du luxe, sont adaptées, transposées et ré-utilisées dans d'autres industries.

## 2<sup>3</sup> – Engendrer des effets qualité pour l'ensemble de la société (*spillovers* de marché)

On peut aussi repérer l'existence d'importants *spillovers* de marché : la qualité des biens et services adressés à l'ensemble des consommateurs ainsi que leur variété sont augmentées, sans que les prix augmentent dans la même mesure, ce qui implique une augmentation du bien-être. Ces *spillovers* de marché sont notamment dus à la démocratisation de la qualité : l'industrie du luxe engendre des gains de qualité, qui sont ensuite démocratisés grâce à des produits de grande consommation, qui intègrent dans leur conception ces effets qualité. Les grands chefs tirent de leur recherche culinaire effectuée dans le cadre d'entreprises appartenant à l'industrie du luxe des recettes qui sont ensuite accessibles à tous. Cette démocratisation de la qualité augmente le bien-être général. La plupart des services et nombre de produits de l'industrie du luxe contribuent à cet effet.

La distribution de ces effets qualité vers des fractions croissantes de la société représente en quelque sorte l'envers de la dégradation des vertus positionnelles des biens et des services. Cependant ce double mouvement est vertueux lorsque d'une part il est toléré (voire initié) par l'industrie du luxe elle-même et ne résulte donc pas de la contrefaçon et d'autre part il stimule l'innovation pour retrouver les vertus positionnelles des biens ou des services.

## 3 – L'INDUSTRIE DU LUXE ENTRE ÉCOLOGIE DU SAVOIR ET SYSTÈMES D'INNOVATION

Cette dernière section vise à élaborer quelques pistes en vue de formuler des recommandations à l'adresse des pouvoirs publics, nationaux et européens. Pour le faire, nous nous baserons sur un cadre d'analyse des politiques d'innovation, forgé dans le cadre du groupe d'experts *Knowledge for Growth*

– un groupe d'économistes établi par la Commission européenne qui a travaillé pendant 4 ans auprès du Commissaire européen à la recherche sur le thème de la stratégie de Lisbonne et que l'auteur de cet article a co-présidé (avec le commissaire J. Potocnik)<sup>23</sup>.

## 3<sup>1</sup> – Écologie du savoir et systèmes d'innovation

Nous appelons écologie du savoir l'ensemble des organisations, institutions et métiers qui déterminent les conditions d'existence des connaissances ; leur production, circulation et utilisation. L'innovation a besoin d'une écologie du savoir forte et diversifiée, réceptive et perméable ; c'est-à-dire capable de répondre aux besoins en nouvelles connaissances et en capital humain des activités innovantes. Cependant, il convient de ne pas confondre écologie du savoir et innovation. On peut avoir au sein d'une même société une écologie du savoir forte et une certaine incapacité à innover. L'Union soviétique est un excellent exemple de pays où cette concomitance apparaissait clairement ; n'importe quelle corporation artisanale du Moyen Âge peut être étudiée pour illustrer ce point : une écologie du savoir robuste mais pas d'innovation !

Autrement dit, toutes les sociétés ont su historiquement développer des écologies du savoir – des capacités de recherche et de découverte, des institutions de formation et des systèmes de gestion et de transmission de la connaissance. Ces sociétés ont produit grâce à cela les pyramides, les cathédrales, Spoutnik ! Mais elles n'ont été innovantes que de façon discontinue et sporadique. Les pyramides et autres sont des inventions, des objets technologiques complexes et magnifiques, non pas des innovations au sens de la mise en pratique et de la commercialisation d'idées en vue d'obtenir une rente économique ; ce que sait faire un entrepreneur, non pas un inventeur !

Baumol l'exprime bien. « *Capitalism is unique in innovation, not in invention* »<sup>24</sup> ! Ce qui le rend si performant sur ce plan, ce sont moins les nouvelles technologies que l'ensemble des institutions économiques qui rendent l'activité d'innovation de plus en plus rentable et donc attirante pour les entrepreneurs (et intrapreneurs) potentiels.

Si toute société possède donc une écologie du savoir, les systèmes d'innovation ne doivent donc pas être considérés comme allant de soi ; ils n'existent pas une fois pour toutes ; ils naissent ou ne naissent pas à partir des interactions et des connexions que les composantes d'une écologie du savoir nouent entre elles pour résoudre des problèmes d'innovation. Quand les composantes ne sont pas liées, n'interagissent pas, il y a bien une écologie mais pas de système d'innovation. La *croissance intelligente* vise essentiellement cet objectif : la construction d'un espace européen (composé d'industries et de services) où une écologie du savoir forte, diversifiée et réceptive constituerait le socle d'une multitude de systèmes d'innovation qui naîtraient puis disparaîtraient au fur et à

<sup>23</sup> - Voir par exemple : D. Foray, "Introduction", in *Knowledge for Growth: Prospects for science, technology, and innovation*, Report, European Commission, EUR 24047, 2009.

<sup>24</sup> - W. Baumol, 2009, voir note 8.

mesure que de nouveaux problèmes d'innovation se posent puis sont résolus.

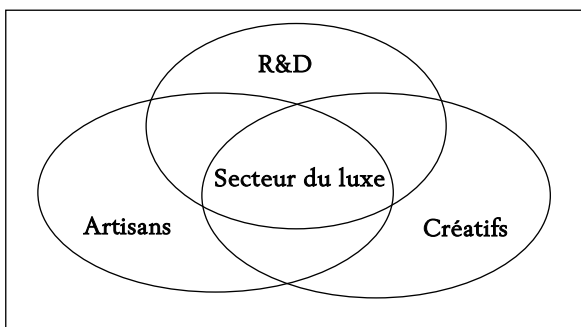
On peut distinguer dès lors deux grands problèmes pour les politiques d'innovation : le premier est celui d'assurer le maintien et la consolidation des écologies du savoir, riches, variées, réceptives (ou perméables aux problèmes d'innovation posés par les entreprises industrielles et de services) et bien corrélées aux grands domaines de spécialisation sectorielle de l'économie considérée. Ce premier problème touche donc fondamentalement à la viabilité, la croissance, la qualité et la diversification des institutions de recherche et de formation ainsi que de « l'infrastructure épistémique ».

Le second problème est celui de créer les conditions économiques qui maximisent les chances de voir de multiples systèmes d'innovation se former. Il s'agit ici d'affronter les problèmes d'incitation et d'obstacles à l'innovation sur les différents marchés (marchés des produits, des technologies, du travail, financier).

### 3<sup>2</sup> – L'industrie du luxe : un opérateur d'innovations

L'originalité de l'industrie du luxe est qu'elle est en fait adossée à trois écologies du savoir différentes (qui correspondent aux trois logiques d'innovation déjà mentionnées) :

- les métiers d'art ;
- les activités de création dans le design et le style ;
- les activités de recherche scientifique.



Le problème du maintien et du développement de ces écologies du savoir ne relève pas nécessairement de la responsabilité de l'industrie du luxe ; seule la première – les métiers d'art – doit appeler des actions spécifiques de la part de l'industrie du luxe car, comme déjà dit, le problème de l'entretien et du renouvellement des capacités humaines et technologiques relatives aux métiers d'art forme une sorte de *weakest link* pour l'industrie (une écologie stratégique mais fragile).

En revanche, les connexions et la coordination économique qui doivent être opérées entre les entreprises du secteur et les entités propres à ces différentes écologies peuvent être très différentes : on ne se coordonne pas de la même manière

avec un laboratoire scientifique, un bureau de style ou un atelier d'artisan d'art ; on n'organise pas de la même façon la concurrence au sein de ces différents « mondes de production et de circulation des savoirs ». Certaines entreprises du secteur du luxe sont donc confrontées à ce redoutable défi qui est de gérer cette diversité.

Mais nous avons dit que le principal problème européen réside dans la création des conditions favorables à l'émergence d'innombrables systèmes d'innovation, qui émergeront de la connexion entre les différentes composantes des écologies du savoir. Le problème ici est celui de la mise en place et du fonctionnement des institutions économiques adéquates. C'est un problème général, caractéristique de nombreux pays européens. Sa solution passe sans doute moins par des objectifs (*target*) visant à persuader chaque pays d'augmenter ses dépenses de R&D que par une transformation radicale de certaines institutions économiques relatives notamment à la concurrence et à l'accès aux marchés financiers<sup>25</sup>.

On peut alors observer que certaines industries, de par leurs caractéristiques propres réussissent mieux que d'autres à opérer ces liaisons, à créer les conditions pour que les systèmes d'innovation apparaissent. L'industrie du high-tech est bien sûr un bon exemple. Le secteur du luxe possède cette même vertu : pour de multiples raisons (section I), ce secteur crée une chimie particulière qui favorise la combinaison de multiples capacités de savoir pour innover. Les propriétés que nous avons décrites (bien positionnel, gouvernance économique, maintien de la base industrielle, forme de la concurrence) font que ce secteur offre et développe un espace économique favorable au sein duquel les éléments de différentes écologies du savoir se rencontrent pour mettre en œuvre de nombreux projets d'innovation.

La stratégie *Europe 2020* ne sera pas possible sans la contribution des quelques secteurs qui excellent à identifier et valoriser certains éléments des écologies du savoir pour les mobiliser dans les systèmes d'innovation. Il importe d'identifier ces secteurs pour les placer au cœur de la politique industrielle et de l'innovation. Sans aucun doute, le secteur du luxe appartient à cette catégorie.

<sup>25</sup> - D. Foray et E. Phelps, 2010 voir note 20.