



# La préservation de l'identité d'une maison de mode : le cas Saint Laurent Paris

Costanza SPINA

Mémoire de 4ème année

Management, hommes et organisations

Sous la direction de : Lionel Honoré

2013-2014

---

## **Remerciements**

---

En préambule à ce mémoire, je tiens à remercier les personnes qui ont contribué à sa réalisation et qui ont soutenu mon travail tout au long de l'année.

J'adresse toute ma gratitude à Madame Florence Müller. En effet, sa participation exceptionnelle a permis de problématiser de façon cohérente les enjeux présentés et a apporté à cette étude une réelle légitimité professionnelle.

Je remercie la maison Balenciaga, qui m'a permis de conduire une étude de terrain et de me faire rapprocher de la réalité du monde du luxe.

Mes remerciements vont aussi à Monsieur Lionel Honoré, qui a suivi ce travail et qui a encouragé mon projet professionnel.

Je tiens à remercier aussi Jason Gobert et Agathe Ducouret, qui ont, comme toujours, soutenu et orienté mon travail.

Dans le cadre du séminaire *Hommes, organisations et management*, je remercie Lola Le Moing, avec qui nous avons partagé des moments de travail et de recherche très enrichissants. Bien évidemment, j'adresse toute ma gratitude à Delphine Barthier, qui a été une collaboratrice d'exception dans le cadre du module projet Manifesto XXI et avec qui nous avons pu concrétiser notre passion pour le marketing et le management.

Pour finir, j'aimerais remercier aussi mes coéquipiers Gaëlle Palluel, Victor Freyschlang et Béatrice Cadet dans le cadre de Manifesto XXI : avec eux, j'ai pu alimenter ma réflexion autour de la mode et de la gestion.

## Sommaire

INTRODUCTION.....	2
I. VENDRE DU REVE .....	2
II. LE CAS HEDI SLIMANE .....	5
CHAPITRE I CREATION, ENTRETIEN ET PRESERVATION DE L'IDENTITE DE LA MARQUE.....	18
I. LA THEORIE DE LA MAGIE : LA GRIFFE ET LE LOGO .....	18
II. DEVELOPPER UN PRODUIT : RACONTER UNE HISTOIRE.....	35
CHAPITRE II L'IDENTITE SAINT LAURENT ET SON EVOLUTION.....	52
I. YVES, L'ART, LA MODE ET LA CULTURE DE MASSE.....	52
II. HEDI SLIMANE, LES ANNEES 2000, L'ESPRIT DE REVOLTE.....	68
III. LES CODES ET LA STRATEGIE DE SAINT LAURENT PARIS .....	75
CONCLUSION .....	89
ANNEXES .....	93
SOURCES .....	96

# Introduction

---

## I. Vendre du rêve

---

En 2012, les industries du luxe français ont totalisé un quart du chiffre d'affaires mondial de ce secteur. La France occupe ainsi une place de leader sur ce marché. Ses groupes industriels ont réalisé, l'année passée, des résultats exorbitants : en 2013, LVMH a enregistré un record de ventes de 29,15 milliards d'euros ; Hermès, pour sa part, a connu une croissance de 22,6 % de ses ventes en atteignant un C.A. de 3,4 milliards d'euros. Quant au groupe Kering, au troisième trimestre 2013 il avait enregistré un résultat de 2,5 milliards d'euros en hausse du 3,4 %. Il est également important de souligner que, sur les 270 marques de luxe mondiales considérées comme influentes, 130 sont françaises<sup>1</sup>.

S'intéresser au luxe paraît alors pertinent et utile afin de comprendre le panorama industriel français. Le luxe, en France, n'est pas seulement une histoire de chiffres : c'est surtout une question de traditions, de savoir-faire, de culture. Il y a donc un intérêt sociologique dans l'étude du luxe mais aussi un aspect culturel : notre économie, notre société et notre histoire n'auraient pas été les mêmes sans la présence sur le territoire national de marques de luxe.

Une étude centrée sur ce domaine a deux objectifs : premièrement, il s'agit de voir pourquoi cette industrie est si influente. Quels sont les éléments qui font d'une marque de luxe une institution capable de dicter les mœurs sociales ? En quoi le luxe nous influence-t-il ? Quelle est la place d'une marque de luxe dans notre société ?

Le deuxième objectif découle du premier : il s'agit en effet d'apporter une réponse à toutes ces questions à travers l'analyse des méthodes de gestion et d'organisation de ces entreprises.

Puisque nous sommes persuadés que la gestion ne peut pas éluder une approche sociologique des entreprises, nous avons orienté cette recherche vers la question de la culture de marque. En effet, c'est dans le mot « marque », au sens de « griffe », qu'il faudrait chercher la réponse à nos interrogations. Une marque est un signe d'appartenance relié à une manière de voir le monde et

---

<sup>1</sup> *La France : leader mondial de l'industrie du luxe*, [www.ambafrance.org](http://www.ambafrance.org), 31 Juillet 2013.

d'agir dans celui-ci. Comprendre le pouvoir des entreprises du luxe signifie avant tout comprendre le pouvoir de la marque. Ainsi, parler de « pouvoir de la marque » nous mène à nous interroger sur quels sont les éléments qui forgent cette puissance : des études récentes en marketing prouvent que, désormais, ce qui constitue la santé financière des entreprises est leur capacité à faire communiquer leur culture. Par « culture » nous entendons un ensemble de traditions, de façons de penser, de faits historiques, de personnages cultes, de pièces phares qui ont fait partie du passé de l'entreprise. Il ne s'agit pas ici de parler de « culture d'entreprise », celle-ci étant représentée par la simple transmission de savoirs en interne. Il s'agit de voir la marque comme un organisme vivant qui naît, grandit, se développe...et qui ne doit surtout pas mourir.

Les enseignes de luxe sont avant-gardistes du point de vue de la mise en scène de la culture de marque et elles inspirent le monde entrepreneurial en général. C'est donc pour cela qu'il paraît opportun aujourd'hui de se pencher sur une étude approfondie et inédite de la *brand culture* : ce domaine du savoir étant encore largement inexploré, nous allons contribuer à sa définition en partant du luxe, secteur industriel complètement basé sur le rayonnement de l'identité du label.

Luxe et culture, voilà le fond de notre problématique. Ce qui a motivé cette recherche a été, entre autres, la question suivante : qu'est-ce qui différencie un objet de luxe d'un objet lambda ? Autrement dit, à partir de quel moment pouvons-nous parler de « luxe » ? La réponse est dans la notion de culture. Ce qui différencie une pièce de haute couture d'une pièce de *fastfashion* est, au-delà de la qualité, la griffe qui est imposée à la première. La griffe est la signature d'un personnage unique : le créateur-magicien qui a donné vie à une œuvre chargée de charisme. Tel un demi-dieu, le créateur insuffle une personnalité non reproductible à ses créatures. Si donc un objet d'usage quotidien rentre dans la sphère de compréhension de n'importe quel être humain, un objet de luxe est rare et doit être apprivoisé. Il est issu d'une culture restreinte mais rayonnante, de sorte que l'humanité tout entière le reconnaît en tant qu'objet précieux mais seulement une petite élite peut réellement jouir de son usage. C'est sans doute dans ce paradoxe qu'il faudrait rechercher la clef du pouvoir des maisons de luxe. Mais comment ces entreprises parviennent-elles à nous séduire ?

Dans un monde vidé de spiritualité, il est relativement simple d'offrir aux hommes des idéologies préfabriquées auxquelles se rattacher. Le consumérisme est allé tellement loin que les biens que nous nous procurons deviennent le prolongement de nous-mêmes, comme si le corps ne suffisait plus à satisfaire nos envies et nos besoins. C'est ainsi que la *brand culture* est née : acheter un produit de luxe signifie acheter une vision du monde. Cela signifie également enrichir sa

personnalité et payer pour avoir un statut social. Le client de luxe paye presque six fois plus que le prix réel des objets qu'il achète, car il veut posséder une culture, non seulement un produit.

Avec l'éclatement de la bulle médiatique, il est relativement simple pour les grandes entreprises, de « faire parler » leurs contenus. C'est à travers le *brand content* qu'il est possible de faire briller la *brand culture*. La marque est désormais une notion multi-sensorielle : la marque se lit, la marque se regarde dans un clip vidéo, elle se vit lors d'événements festifs, elle se possède à travers les produits qu'elle propose sur le marché. L'enjeu de notre étude est alors d'aller découvrir comment les marques mettent en valeur leur identité, comment elles la préservent, comment elles gèrent les périodes de transformation. Autrement dit, comment elles arrivent à vendre du rêve.

Cependant, afin d'appliquer notre approche théorique à la réalité du terrain, nous avons choisi de nous baser sur l'exemple d'une entreprise en particulier. Il s'agit de la maison de mode Saint Laurent Paris, qui a récemment changé de directeur artistique et se trouve donc dans une phase de réinvention identitaire. Comme nous le verrons dans la deuxième partie de cette introduction, la transition chez Saint Laurent ne s'est pas faite dans la simplicité : la révolution identitaire mise en place a soulevé un certain nombre de problématiques permettant de décrypter le fonctionnement du marketing du luxe.

Notre problématique sera donc l'analyse d'une transition identitaire au sein d'une grande maison de mode. Il s'agit de voir comment ces entreprises préservent leur patrimoine et, particulièrement, comment Saint Laurent Paris a envisagé le changement afin de rajeunir le *brand*. A travers un cadrage théorique focalisé sur les nouvelles théories de la culture de marque, nous allons examiner la stratégie Saint Laurent, ses points forts et ses faiblesses.

Il paraît maintenant indispensable de présenter la condition actuelle de la direction créative de Saint Laurent Paris et de décrire le cas pratique que nous allons ensuite analyser.

---

## II. Le cas Hedi Slimane

---

### 1. L'avant Hedi Slimane

*« Saint Laurent est probablement le brand le plus compliqué du système de la mode. Il faut se confronter à l'imagination des gens, qui est infinie, tout comme le travail d'Yves, d'ailleurs. Saint Laurent a absolument tout fait. Quand on se rend aux archives, on sent qu'il avait déjà anticipé toutes les idées que l'on puisse avoir. C'est intimidant ».*

Le 6 mars 2012, au lendemain de la présentation de son dernier défilé pour la maison Yves Saint Laurent, Stefano Pilati résumait ainsi ses dix ans de direction artistique. Le créateur avait été recruté en 2000 par Tom Ford, qui était directeur artistique à l'époque. Stefano Pilati, une personnalité plutôt discrète, a su néanmoins devenir indispensable au sein du bureau de style. C'est donc tout naturellement qu'il a pris la place de Tom Ford après son départ en 2002.

La direction artistique de Saint Laurent a constitué un réel défi pour tous les successeurs. Tom Ford, l'homme qui a ressuscité Gucci, avait été fortement critiqué à ses débuts. Sa première collection paraissait en effet un mélange incohérent de plusieurs éléments constitutifs de l'identité de la maison. Du smoking au sportwear, de ses classiques aux classiques de ses prédécesseurs, Tom Ford n'avait pas séduit la presse<sup>2</sup>. Cette saison a été particulièrement intéressante du point de vue historique : en effet, au même moment, Hedi Slimane, ex-directeur artistique du prêt-à-porter masculin de la maison Saint Laurent, avait pris le même poste chez Dior. Sa première collection avait été un triomphe : Yves Saint Laurent en personne avait félicité le jeune styliste.

Lorsque Stefano Pilati est nommé directeur artistique de la maison Saint Laurent, l'objectif est avant tout d'atteindre un meilleur résultat financier. Si sa première collection ne parait pas convaincre le public<sup>3</sup>, M. Pilati a réussi au fur et à mesure des saisons à imposer son style sobre et élégant, loin de l'hyper glamour typique de Tom Ford.

Et puis, après dix ans de partenariat, le départ de Stefano Pilati est soudainement annoncé. Les motivations ne sont pas explicitées par la presse. Cependant, cet événement se situe à une époque de transition générale pour les grandes maisons. D'autres séparations historiques

---

<sup>2</sup> *La guerre en flanelle*, Libération, 30 Janvier 2001.

<sup>3</sup> *Yves Saint Laurent se sépare de Stefano Pilati*, Paris Match, 27 Février 2012.

marquent les années 2012-2013 : Raf Simons quitte Jil Sander, Nicolas Ghesquière part de chez Balenciaga et puis, en fin 2013, Marc Jacobs abandonne Louis Vuitton.

Avec ses déclarations, Stefano Pilati soulève une problématique bien réelle dans l'industrie créative : l'enjeu de la passation du créateur originaire à son successeur. Autrement dit, le souci de la préservation de l'identité que le fondateur a attribué à son œuvre. Une préservation qui ne peut pas se baser sur le conservatisme, en raison du dynamisme de la demande sur le marché, mais qui semble devoir se faire par une subtile alchimie entre tradition et innovation.

Ainsi, comme il était prévisible, l'arrivée d'Hedi Slimane après Stefano Pilati a amené une fois de plus la critique à se poser la question de la succession. Encore une fois, certains enjeux identitaires ont été mis en question. Derrière un simple débat sur les personnalités qui composent l'univers de la mode, ce cas d'école paraît cacher des problématiques complexes qui relèveraient de stratégies d'entreprise à la croisée entre le marketing et le management.

## 2. Les débuts: Slimane contre Saint Laurent

Essayer d'obtenir une critique constructive des créations produites chaque saison par les maisons de mode n'est pas facile. Les magazines de mode étant financièrement liés au système des espaces publicitaires, la critique est bien souvent modérée. Ainsi, nous nous trouvons confrontés à ce que nous pourrions appeler le « journalisme du *amazing*<sup>4</sup> ». Ce type d'approche du journalisme consiste à tisser les louanges des grands groupes de luxe et à éviter de heurter les personnalités sulfureuses des stylistes. S'attaquer à une collection peut entraîner des conséquences désastreuses pour la carrière d'un journaliste de mode, comme nous le verrons par la suite. De plus, il faut constater que l'information de mode passe désormais largement par les blogs. Ceci peut constituer un problème, étant donné que les bloggeurs font souvent preuve d'un certain fanatisme à l'égard des griffes de luxe<sup>5</sup>.

Ce constat avait pour objectif de mettre en clair un point important : conduire une étude sur le milieu de la mode doit se faire par une analyse attentive du terrain, car les professionnels du milieu fournissent souvent des informations plus édifiantes que celles repérables dans la presse. Nous nous sommes confrontés à cette problématique, car, afin de comprendre les enjeux liés à

---

<sup>4</sup> Mot anglais pour "fantastique".

<sup>5</sup> *What Hedi Slimane's Saint Laurent collection tell us about fashion*, Hadley Freeman, The Guardian, 11 Mars 2013.

notre étude, nous avons trouvé nécessaire d'analyser les premiers défilés d'Hedi Slimane pour Saint Laurent.

Le lundi 1<sup>er</sup> octobre 2012 à 20h, l'intelligentsia de la mode parisienne assistait au défilé le plus attendu de la saison : celui d'Hedi Slimane pour la maison Saint Laurent. L'enjeu était de taille : il s'agissait d'effectuer la transition après l'époque Pilati et de montrer que l'héritage de la maison avait été respecté. Comme à vouloir rassurer la presse et les acheteurs, la première collection a été une mise en scène de tous les codes qui ont bâti l'identité Saint Laurent. Du smoking à l'Afrique du Nord, de l'émancipation des femmes au rock 'n' roll. « *Cela ressemblait plus à un best of des meilleurs tubes qu'à un nouveau single* » dira Booth More du LA Times. Les employés du groupe Kering, auquel la maison Saint Laurent appartient, ont pu regarder la vidéo du défilé en avant-première : pour eux, l'identité du *brand* est respectée. Les techniciens, les modélistes et les bureaux liés au style affichent une certaine satisfaction : Hedi Slimane ne semble pas vouloir bouleverser les techniques de travail acquises<sup>6</sup>. Dans ce premier défilé, c'est la personnalité d'Yves Saint Laurent qui ressort, Hedi Slimane s'efface derrière le créateur.

Cependant, il n'en a pas été de même pour le deuxième défilé, celui du 4 Mars 2013 pour l'automne-hiver 2013-2014. C'est en effet à partir de ce moment que le « cas Hedi Slimane » a véritablement commencé. Pour cette saison, Hedi Slimane mise sur le rock et le cuir en s'inspirant de l'univers grunge des punks et des mods. Le créateur, qui a fait du rock sa marque de fabrique, réinterprète cette subculture underground en se détachant ainsi du raffinement parisien. Il emprunte beaucoup au vestiaire masculin et se joue des codes de la féminité « bon chic bon genre » affichée par d'autres maisons.

Concernant ce défilé, la presse demeure nuancée. Néanmoins, en coulisses, le monde de la mode reste étonné et sceptique. La simplicité des coupes et la banalité des tissus font que cette collection soit ironiquement associée au label de *fastfashion* anglais Top Shop<sup>7</sup>. En somme, les codes de la maison ne sautent pas aux yeux. Les professionnels du milieu crient au scandale : « *ça fait cheap* » ; « *on dirait le look d'Avril Lavigne* » ; « *c'est tout sauf du luxe* » ; « *on dirait du H&M* »<sup>8</sup>. Lors d'une discussion informelle, un manager du brand Balenciaga émet le constat suivant : « *Quand on souhaite monter sa propre maison et créer ses propres produits, il ne faut pas hésiter à le faire. Cela évite d'imposer son ego aux maisons des autres et de détruire des morceaux d'histoire* ». Hedi Slimane est donc accusé d'avoir renié la personnalité créatrice d'Yves Saint Laurent.

---

<sup>6</sup> Observations faites lors d'une expérience de travail au sein du groupe Kering.

<sup>7</sup> Alexander Fury, journaliste au The Independent.

<sup>8</sup> Propos recueillis lors de la diffusion du défilé Saint Laurent auprès des employés du groupe Kering.

Le troisième défilé, celui de Septembre 2013 pour le printemps-été 2014, surgit des mêmes inspirations et attire les mêmes critiques, bien que désormais nuancées<sup>9</sup>.

Les désaccords montrés à l'égard d'Hedi Slimane en tant que directeur artistique de Saint Laurent n'ont pas été fondés uniquement sur les défilés. D'autres éléments ont attisé le débat, le changement de nom et de logo en premier.

L'historique logo Yves Saint Laurent a été dessiné au début des années 1960 par le graphiste Cassandre. Nous approfondirons par la suite l'importance que revêt un logo de luxe dans l'imaginaire collectif. Il nous suffira pour l'instant de dire que, lorsqu'Hedi Slimane a décidé de réinventer le logo des collections féminines et de supprimer le prénom « Yves » du nom de la maison, le public n'a pas réagi de manière positive.

Cet acte a été en effet interprété comme une énième atteinte à la personnalité d'Yves Saint Laurent. Encore une fois, l'ego de M. Slimane prenait le dessus. Étant donné que le logo de Cassandre est l'un des plus puissants visuellement de l'univers du luxe<sup>10</sup>, le pari d'Hedi Slimane a pu être qualifié de dangereux.

A la lumière de cette analyse, nous pouvons constater que la passation de Stefano Pilati à Hedi Slimane n'a pas été simple. Encore une fois, la question de l'héritage a pesé sur la personne du successeur. Comme dans beaucoup de cas similaires, que nous aurons l'occasion d'évoquer, l'affirmation d'un nouveau identitaire passe par une sorte de combat entre le créateur et l'héritier. A travers les défilés évoqués, nous percevons cette tension entre la personnalité de Saint Laurent et celle d'Hedi Slimane. Tout l'enjeu serait donc de les faire converger.

Néanmoins, la personnalité d'Hedi Slimane continue d'attirer des critiques. Comme nous l'avons dit, il est dangereux pour un journaliste de mode de s'y prendre à un styliste. En 2011, Hedi Slimane a décidé de bannir de ses shows la journaliste du New York Times Cathy Horyn, au nom du fait qu'elle avait comparé ses créations à celle de son rival Raf Simons. Bien évidemment, ce type de comportements de la part du directeur artistique de Saint Laurent, n'ont pas permis d'atténuer le débat. Le cas Hedi Slimane paraît loin d'être clos.

---

<sup>9</sup> *Spring 2014 ready to wear, Saint Laurent, Style.com.*

<sup>10</sup> *Le logo, Benoit Heilbrun.*

### 3. Ain't Saint Laurent without Yves

Comme nous l'avons anticipé, la direction artistique d'Hedi Slimane a amené à un changement de nom pour le *brand*. Ainsi, le prénom du fondateur a été supprimé et le mot « Paris » a été rajouté après le « Saint Laurent ». Si le logo de Cassandre continue d'être employé pour les produits cosmétiques et la maroquinerie, les lignes suivies par M. Slimane portent désormais un logo plus sobre et minimaliste. Changer de logo pour une marque de luxe n'est pas une décision à prendre à la légère : comme nous le verrons, le logo est un véritable objet de culte et il crée un lien entre l'univers mythique de la marque et le monde environnant. Nous pourrions presque comparer le logo à un signe religieux : en lui se concrétise la consubstantiation du créateur. A partir de ce constat, nous pouvons imaginer le désarroi du public lorsque le prénom « Yves » a disparu.

Ainsi, le 10 janvier 2013 un nouveau scandale se produit. La propriétaire du *concept store* parisien Colette annonce que la maison Saint Laurent a arrêté le partenariat avec la boutique à cause d'une ligne de t-shirts. Il s'agissait notamment d'une collection lancée par la marque Reason affichant l'écriture « *Ain't Laurent without Yves*<sup>11</sup> » en blanc, la même police du logo, sur fond noir. Cette ligne de vêtement s'inscrivait dans une tendance plus vaste : ironiser sur les noms des grandes marques paraît en effet la nouvelle vogue sur le marché de moyenne gamme. Cela va de « *Comme des fuckdown*<sup>12</sup> » pour la marque *Comme des garçons* à l'utilisation du logo Chanel pour écrire le mot « fuck » sur une autre ligne de pulls.

Mais dans le cas spécifique du pull commercialisé par Colette, il s'agissait d'une attaque directe à Hedi Slimane et à sa stratégie marketing. Une preuve de plus que l'opinion publique a globalement mal réagi à l'élimination du prénom « Yves » et que ce choix de communication a été interprété comme un geste mégalomane et déplacé. Au-delà des débats autour du manque d'autodérision du créateur, cette affaire nous oblige à pousser plus loin notre analyse.

Nous avons vu jusqu'ici les difficultés rencontrées par les successeurs d'Yves Saint Laurent à imposer leurs marques au sein de la maison. Ces difficultés peuvent se résumer dans la phrase de Stefano Pilati, qui définissait la maison Saint Laurent comme la plus « difficile » du *fashion system*. Difficile signifie donc que l'identité de cette marque est tellement populaire, partagée et dense que la préserver tout en innovant paraît un véritable défi. Cette théorie nous est confirmée par ce que nous avons appelé le « cas Hedi Slimane ». C'est typiquement l'histoire d'un créateur au style désormais bien affirmé qui essaye de se différencier du fondateur à coup de provocations. Ainsi,

---

<sup>11</sup> "Il n'y a pas de Saint Laurent sans Yves".

<sup>12</sup> Il s'agit d'un jeu de mots : la prononciation de cette formule par un anglophone donnerait la phrase suivante: "calme-toi, bordel".

nous avons pu parler de « duel » entre l'identité d'Yves Saint Laurent et l'identité d'Hedi Slimane. Nous avons souhaité montrer que les choix faits par la nouvelle direction artistique n'ont pas été toujours compris par le public. Cependant, au-delà des critiques qui pourraient nous amener à croire que cette passation s'est avérée être un échec, il faudrait encore analyser certains points importants.

Tout d'abord, il faut dire que le luxe est un milieu qui, bien qu'orienté par les effets de mode, est généralement réticent au changement. Cette réticence est motivée par les notions de tradition, de mythe et d'histoire. Les grandes marques de luxe (et pas uniquement d'ailleurs) doivent faire face à leur identité, au sens qu'elles souhaitent donner à leurs œuvres. Arrivée à un certain stade de notoriété et d'ancienneté, une entreprise ne vend plus que des produits, elle vend des concepts, elle véhicule des valeurs. Il faudrait alors revoir l'histoire d'Hedi Slimane : ce ne serait pas une affaire d'ego de styliste mais plutôt une tentative d'apporter des transformations au sein d'une grande maison de mode parisienne. Il faudrait alors s'intéresser plutôt aux méthodes mises en place pour effectuer cette transition et surtout, au vu de l'histoire de la marque, voir pourquoi ces changements ont été nécessaires.

Notre approche serait confortée par plusieurs facteurs. Tout d'abord, l'approbation de Pierre Bergé sur le travail d'Hedi Slimane. Cet aspect est fondamental : Pierre Bergé a cofondé la maison avec Yves Saint Laurent et était son compagnon de vie. Il est le dépositaire absolu de l'identité de la marque. D'un point de vue historique, son approbation est donc cruciale<sup>13</sup>. D'un point de vue financier, le groupe Pinault se déclare satisfait des résultats du *brand* : Saint Laurent est la troisième marque la plus performante du groupe (après le géant Gucci et après Bottega Veneta). Nous pouvons remarquer une augmentation des ventes avec l'arrivée d'Hedi Slimane au dernier trimestre 2012. Ainsi, au premier semestre 2012 le *brand* avait enregistré un résultat de 223,5 millions d'euros et au premier semestre 2013 il a affiché un chiffre d'affaires en hausse avec 255,3 millions d'euros<sup>14</sup>. Le succès des collections Slimane est tel que les labels de grande distribution, tels que H&M, ont repris presque la totalité des codes lancés par le créateur pour leurs collections récentes.

Si le travail d'Hedi Slimane a été parfois accueilli avec peu d'enthousiasme, force est de constater que des phénomènes intéressants se sont produits, auxquels les critiques n'ont pas forcément prêté attention.

Tout d'abord, il faut savoir que le changement de logo a été justifié par une envie de retourner aux origines. Le nouveau logo serait en fait une révision du véritable logo originaire, qui d'ailleurs

---

<sup>13</sup> *Yves Saint Laurent : Pari(s) risqué?*, Thomas Schwerer,

<sup>14</sup> Rapport semestriel 2013 du groupe Kering.

portait l'écriture « Saint Laurent Paris » et non pas « Yves Saint Laurent ». De plus, Pierre Bergé a approuvé encore une fois le choix du nouveau Bureau de style, comme il l'a déclaré dans une interview pour *Elle*. En choisissant d'enlever le prénom du fondateur, Hedi Slimane suit une tendance plutôt commune dans le monde de la mode. Une fois l'œuvre du créateur terminée, si l'on souhaite que la marque existe par-delà des créations originaires, il faut d'une part cultiver le mythe et de l'autre faire le deuil. De Chanel à Armani, beaucoup de grandes maisons ont supprimé le prénom de leur fondateur, en préférant ainsi rester plus neutres et ouvertes à l'avenir.

Il y a un dernier aspect à considérer afin de compléter cette analyse initiale. Yves Saint Laurent a bâti l'identité de sa marque sur la sienne, comme il est naturel. Or, dans son univers créatif, une large place était accordée au fait de « briser les règles ». Ceci s'est exprimé par des partis pris créatifs qui ont chamboulé le monde de la mode des années 1960-1970. Yves Saint Laurent a introduit le prêt-à-porter en Europe, il a ouvert la haute couture aux « masses », il a inséré la culture populaire dans ses créations (il suffit de penser à la robe Mondrian de 1965) et il a porté de véritables révolutions sociales (le smoking représenta en effet l'appropriation par les femmes des codes comportementaux des hommes). Peut-être qu'Hedi Slimane, lui-aussi, fait partie de ces créateurs capables d'innover réellement à travers la provocation. Après une direction artistique plutôt discrète, celle de Stefano Pilati, le *brand* avait peut-être besoin d'un rajeunissement.

Nous partirons donc d'un simple constat : la direction artistique d'une grande maison française a changé. Des transformations identitaires ont été mises en place par la direction marketing. Ces révolutions ont amené tant de mauvaises critiques que de bonnes. Que se cache donc derrière la stratégie Hedi Slimane ? Comme va-t-il préserver le patrimoine Saint Laurent tout en apportant sa touche personnelle ?

## 4. La préservation des héritages d'entreprise : quelques cas d'école

Le but de cette étude est de fournir une analyse autour de la thématique de la transmission de l'identité d'entreprise. Nous avons choisi de prendre comme échantillon d'analyse le marché du luxe et comme exemple d'acteur la maison Saint Laurent Paris. Néanmoins, nous aurons besoin d'élargir notre réflexion à d'autres entreprises du secteur afin de dégager des problématiques supplémentaires.

Ainsi, dans cette partie nous allons brièvement présenter d'autres cas de passation de direction artistique qui nous paraissent exemplaires et dont nous allons nous servir par la suite.

### a) Apprivoiser l'intimité du créateur : Sarah Burton et Alexander McQueen

Le 11 février 2010, Alexander McQueen, l'un des stylistes les plus talentueux de la décennie, mettait fin à ses jours.

Ce fut un événement brutal auquel se rajouta rapidement le drame de la succession. Le groupe Kering ne souhaitant pas fermer la maison McQueen, il fallait trouver un nouveau directeur artistique et ce, dans un moment très dur pour toute l'entreprise.

Une difficulté supplémentaire était constituée du fait que McQueen n'était tout simplement pas substituable : sa mode était complètement en dehors du système traditionnel. Il avait réellement inventé de nouveaux types de produits et donné à ses créations une personnalité à la croisée entre la mode et l'art d'avant-garde. L'univers McQueen était propre au seul Alexander : plus que les autres stylistes, il faisait en effet ressortir sa propre intimité dans ses créations. Il se définissait un « *schizophrène romantique* » et son esthétique théâtrale et gothique se reflétait également sur ses défilés, de véritables prestations scéniques. En somme, la mode McQueen était faite des fantasmes intimes du créateur, ce n'était pas seulement une question d'apprivoiser ses codes, mais d'apprivoiser sa personnalité.

Ainsi, l'entreprise a misé sur la personne qui avait travaillé le plus étroitement avec le créateur. En effet, cela aurait été nuisible de choisir quelqu'un ne l'ayant jamais côtoyé. Sarah Burton fut ainsi élue directrice artistique au nom du fait qu'elle avait été l'assistante d'Alexander. Elle connaissait donc ses techniques, mais surtout, elle avait été proche de son intimité.

Bien qu'au début la jeune styliste se soit effacée derrière le label McQueen, soucieuse seulement de garantir l'intégrité du produit, aujourd'hui elle prend de plus en plus ses marques. Bien évidemment, les choix managériaux ont visé la continuité absolue avec l'œuvre d'Alexander : après sa disparition, il s'agissait d'une part de tranquilliser le client et d'autre part d'élever le créateur au rang de mythe (un talent tourmenté, probablement l'un des meilleurs de sa génération, décédé jeune et au zénith de son succès).

Dans ce cas d'école, nous voyons donc que la passation s'est faite dans la continuité. Sarah Burton tient sa légitimité du fait qu'elle connaissait Alexander McQueen mieux que les autres et elle était

donc l'héritière spirituelle. La direction a voulu un changement en douceur, qui ne bouscule pas les codes de la maison, déjà assez troublée par la mort de son fondateur<sup>15</sup>.

## b) Se situer entre passé et futur : Nicolas Ghesquière et Balenciaga

Christian Dior appelait Cristobal Balenciaga « *le maître à nous tous* ». Son obsession pour la coupe et pour l'architecture du vêtement, sa maîtrise de la géométrie appliquée au corps humain, son mépris des codes préétablis, ont fait de Balenciaga l'initiateur d'un savoir-faire perfectionniste et futuriste.

Balenciaga, comme Chanel, était considéré comme le père spirituel de la haute couture parisienne : Christian Dior fut son assistant ainsi qu'Hubert de Givenchy. « *Balenciaga était ma religion. Puisque je suis croyant, pour moi il y a Balenciaga et le Seigneur* » disait le jeune Givenchy.

Après avoir marqué la mode des années 1950 et 1960, Cristobal Balenciaga sort du monde des affaires et sa maison, rachetée dans un premier temps par le groupe Bogart, tombe aux oubliettes.

En 1997 le jeune Nicolas Ghesquière est élu directeur artistique. Le but est de faire ressurgir la maison, de relancer le produit Balenciaga sur le marché. Il fallait pour cela un jeune créateur qui apprivoise les codes d'un des fondateurs de la mode de notre siècle et qui soit capable en même temps de concevoir un produit cohérent avec son époque. Un nom inconnu par le public, un talent à mettre à l'épreuve, une très vieille maison à reconstruire : dans le cas Balenciaga, il s'agissait d'une part de conquérir un créneau et d'autre part de faire redécouvrir les codes de la marque. Nicolas Ghesquière arrive ainsi à imposer un style très moderne et avant-gardiste. En 2011 la maison est rachetée par le Gucci Group, qui est acquis à son tour par l'ancien PPR.

Durant quinze ans, Nicolas Ghesquière a réinterprété les codes originaires de la marque tout en ramenant Balenciaga parmi les *brands* les plus influents du monde.

Mais le produit Balenciaga, bien que novateur, ne permettait pas aux résultats financiers de s'envoler, du moins ces dernières années. Nicolas Ghesquière avait poussé la création très loin de

---

<sup>15</sup> *Ode à McQueen*, Marie D'Ambra, Manifesto XXI, 09/04/2014.

sorte que l'équilibre entre commercialité et art avait basculé. Même si la maison arrivait à déclencher des tendances majeures (entre autres, le retour du pull à fantaisies psychédéliques lancé pendant l'hiver 2011-2012), le résultat commercial n'était pas satisfaisant et cela se répercutait sur l'équipe tout entière. En effet, il s'agissait chaque saison de se confronter à des défis techniques de grande envergure sans pour autant voir une récompense en termes de visibilité et de chiffre d'affaires.

Ainsi, en novembre 2012, Nicolas Ghesquière quitte soudainement la maison. Ce fut un geste fort qui a pris au dépourvu les employés de tous les bureaux. Les raisons n'ont pas été explicitées, mais les chiffres permettent d'avoir une explication assez claire.

Dans cet exemple, nous voyons un choix de direction artistique orienté dans un premier temps vers la renaissance de la maison. Tout comme Balenciaga, Nicolas Ghesquière a su apporter un renouveau au monde de la mode (il a été le précurseur du minimalisme contemporain, de la tendance oversize et des nouvelles expérimentations en termes de matériaux et de coupe). Cependant, en se focalisant sur le futur, son produit n'a pas été compris par les contemporains.

Aujourd'hui à sa place il y a le jeune Alexander Wang. Cette fois-ci, le choix du successeur s'est fait sur la base de l'exigence de créer un produit plus commercial et adapté à la demande.

### c) Rompre avec la tradition : John Galliano et Dior

Dans ses travaux sur la sociologie de la mode, Pierre Bourdieu définissait la maison Dior comme l'exemple de la tradition de la haute couture française. Pour lui, quatre sont les grandes maisons nées entre les années 1930 et 1950 qui ont dicté les codes de la mode du XX et du XXIème siècle : Chanel, Balenciaga, Dior et Givenchy. Bien que d'autres marques aient tenté, et parfois réussi, à s'insérer dans une position dominante par rapport au système de la mode, ces quatre maisons demeurent les initiateurs du système-même.

Dior en particulier, incarnait la tradition du *made in France*. Dans l'imaginaire collectif, Dior représente l'ancienne maison incarnation du savoir-faire français, affichant un style ayant certes révolutionné la mode d'après-guerre, mais qui est devenu rapidement un classique. Suite à la disparition du créateur, il fallait surtout préserver l'aura mythique que la maison s'était construite. Il fallait « sauver » le produit Dior. Yves Saint Laurent fut alors nommé directeur artistique au jeune âge de 21 ans. Son travail fut avant tout une manière de rendre hommage à

son maître, chose qui permit au style Dior de conserver son authenticité. Les directeurs artistiques choisis par la suite (Marc Bohan et Gianfranco Ferré), poursuivirent cet idéal.

Dans les années 1990 Bernard Arnaud rachète la maison. Il est déterminé à la « dépolssiérer » afin de s'insérer dans la tendance hyper glamour de l'époque. La succession se fera donc par un changement radical. Pour Christian Dior, la polémique était la meilleure des publicités : John Galliano est alors nommé directeur artistique<sup>16</sup>.

John Galliano possède une personnalité fantasque et hérite des influences de la mode anglaise, souvent avant-gardiste et provocante. Il n'arrêtera pas de surprendre la critique avec des défilés relevant du spectacle : en 1998 il fera défiler la haute couture à l'Opéra Garnier. Célèbre restera le *show* du printemps-été 2000, inspiré des sans-abris parisiens. John Galliano avait déclaré vouloir rendre hommage à l'inventivité de ces personnes qui réussissaient à s'habiller avec peu. Nous nous rendons bien compte que le choix du successeur de la maison s'est fait, dans ce cas, sur la base d'une stratégie de rajeunissement.

Nous pourrions comparer le travail de John Galliano chez Dior à celui d'Hedi Slimane chez Saint Laurent, dans la mesure où la transition a été un véritable choc culturel. Néanmoins, Hedi Slimane reste une figure moins exubérante et scandaleuse : en 2011, après avoir tenu des propos racistes sous l'emprise de l'alcool, John Galliano a été viré de la maison. Son successeur, Raf Simons, a été choisi au nom d'un changement de stratégie : ramener la maison à son classicisme originaire et faire en sorte que ce soit le nom de Dior à briller, non pas celui de son directeur artistique.

#### d) La maîtrise totale de la culture de la marque : Karl Lagerfeld et Chanel

Karl Lagerfeld est directeur artistique de Chanel depuis 1983. Son contrat le lie à la maison à vie. Outre Chanel, Karl Lagerfeld est responsable de certaines collections de Fendi depuis 1964 et de sa propre marque de prêt-à-porter. Ses multiples engagements professionnels font qu'il est surnommé le « touche-à-tout » du monde de la mode.

Ce qui nous intéresse ici est cependant son travail pour Chanel. En effet, une si longue collaboration témoigne à nos yeux d'une maîtrise totale des codes de la maison. D'une compréhension non seulement de l'univers de la marque, mais aussi de l'univers réel qui l'entoure. Autrement dit, M. Lagerfeld a su faire évoluer son œuvre au fur et à mesure des années

---

<sup>16</sup> Dior, Lise Huret, Tendances de mode, 29/11/2007.

sans jamais rompre avec la tradition. Cependant, il a apporté des innovations substantielles au monde de la mode.

A son arrivée chez Chanel, Karl Lagerfeld ne bénéficiait pas d'une grande liberté : il avait des interdictions explicites, des codes auxquels il ne devait pas toucher. « *La réanimation des cadavres c'est une chose récente. Ça a commencé avec Chanel* », il dit sur un ton ironique. Nous avons donc l'exemple d'une institution de la mode qui affiche une certaine réticence au changement et qui cherche un directeur artistique capable de respecter l'héritage. A ses débuts, Karl Lagerfeld n'aurait jamais imaginé pouvoir réaliser un défilé au Grand Palais, déclare-t-il dans une interview pour Canal +. Mais alors, comment expliquer que cet homme soit devenu, pour beaucoup, l'héritier spirituel de Chanel ?

Karl Lagerfeld a peut-être compris mieux que d'autres l'esprit qui doit animer la direction artistique d'une ancienne maison. Pour lui, le style Chanel est « *gravé dans la mémoire universelle* » et il est mondialement reconnaissable. Il est donc impossible d'en révolutionner les fondements, mais cela mène à une certaine sécurité stylistique : une fois les codes acquis, il faut les adapter aux tendances de l'époque. Comme nous le verrons par la suite, une marque est un organisme vivant qui donc évolue et se transforme. Néanmoins, son être essentiel demeure inchangé.

Pour Karl Lagerfeld, son travail consiste à créer un style intemporel, mais à la mode. Ainsi, si le tailleur était adapté aux années 1950, dans les années 1980, il fallait le rajeunir. Il fallait le sortir de sa condition de « *tailleur de bourge* » comme M. Lagerfeld le dit. L'idée de rajouter des chaînes et des perles, d'afficher le logo au double C, a permis de réinterpréter de manière fidèle et moderne les codes de la maison. Karl Lagerfeld paraît être en parfaite communion avec le style qu'il doit représenter. Tout en étant un personnage public très en vue, il est capable de s'effacer derrière le personnage de Coco Chanel. « *Je ne m'assois pas en me disant 'on va faire du Chanel'. A vrai dire, je le fais inconsciemment. Ne me demandez pas la recette parce qu'il n'y en a pas* »<sup>17</sup>  
<sup>18</sup>

Dans l'idéal, tous les directeurs artistiques devant succéder à un grand créateur devraient s'insérer dans cette dynamique de fusion totale avec la marque. Seulement cette fusion paraît permettre une maîtrise des outils créatifs telle qu'il soit possible à la fois d'innover et à la fois de sauvegarder le patrimoine. Karl Lagerfeld « *pense Chanel* », comme un mathématicien appliquant des formules préétablies.

---

<sup>17</sup> *Karl Lagerfeld, le touche-à-tout de la mode haute couture*, Vogue Paris.

<sup>18</sup> *Inside Chanel, Chanel selon Karl*.

Le travail d'un directeur artistique paraît alors différent de celui d'un créateur : en effet, son rôle est de faire briller la culture d'une marque dont il n'est pas le fondateur. Un travail peut-être encore plus délicat que de créer son propre *brand*, dans la mesure où son propre esprit créatif doit être mis au service d'une idéologie relevant presque de l'universel.

Avec cette introduction, nous avons décrit notre terrain d'étude et présenté les enjeux de base de cette analyse. Après avoir décrit en quoi le cas Saint Laurent est intéressant, nous avons vu quatre exemples de passation de direction créative qui vont nous permettre d'apporter d'autres inspirations à ce travail. Il s'agit maintenant de voir pourquoi il est si difficile d'envisager le changement dans le milieu du luxe. Surtout, de voir comment il est possible de créer la tendance chaque saison sans pour autant affaiblir la force de l'identité de la marque. Pour comprendre cela, il faudra d'abord voir quel est l'impact de ces grandes maisons sur l'opinion publique et comment elles font rayonner leur culture. Ce sera le cadrage théorique de ce travail qui nous mènera par la suite à apporter des réponses aux problématiques que nous venons d'introduire.

# CHAPITRE I

## Création, entretien et préservation de l'identité de la marque

---

### I. La théorie de la magie : la griffe et le logo

---

« Si nous pouvions montrer que, dans toute l'étendue de la magie, règnent des forces semblables à celles qui agissent dans la religion, nous aurons démontré par-là que la magie a le même caractère collectif que la religion. Il ne nous restera plus qu'à faire voir comment ces forces collectives se sont produites, malgré l'isolement où nous paraissent se tenir les magiciens, et nous serons amenés à l'idée que ces individus n'ont fait que s'approprier des forces collectives ». (Marcel Mauss, *Esquisse d'une théorie générale de la magie*).

L'objectif de cette partie est de théoriser ce qui fait le succès d'une marque de mode. Il s'agit d'aller voir à travers quels mécanismes les stratégies marketing arrivent à pérenniser des produits éphémères. Nous nous apercevrons alors que ces stratégies relèvent presque du domaine de la croyance, de la foi religieuse, du surnaturel. Afin de comprendre en quoi le « cas Hedi Slimane » est-il intéressant, il nous faut d'abord comprendre quelle est l'ampleur du pouvoir symbolique de la griffe.

## A. La signature du démiurge

### 1. La griffe

Un objet technique, ayant pour vocation de pallier des exigences matérielles, est construit à partir d'une méthode scientifique qui en permet le bon fonctionnement. Cette méthode appartient à la collectivité : elle fait partie du progrès de l'ingénierie mondiale. Mais dans la haute couture, la production n'est pas orientée uniquement vers la fabrication d'objets matériels. Ce qui différencie un objet technique d'une pièce de haute couture est la transmission du charisme.

Selon Pierre Bourdieu, dans son ouvrage *Le couturier et sa griffe, contribution à une théorie de la magie*, le couturier impartit un pouvoir « quasi magique » aux objets dérivants de sa création (même si en définitive, ce n'est pas lui qui les a matériellement créés). Autrement dit, la rareté d'un produit de luxe se fait par l'imposition de la griffe. Celle-ci a une signification très forte : c'est la signature physique du génie. Ainsi, le sociologue définissait la griffe comme la plus puissante force collective caractérisant notre époque.

Ce qui fait la puissance d'un produit de luxe est donc la rareté du producteur. L'objet, privé du charisme originaire, ne peut pas attiser les envies, ne peut pas être source de convoitise. Ainsi, quand nous achetons un parfum Chanel, par exemple, nous nous attendons inconsciemment à ce que ce produit augmente notre capital charismatique. Le prix est justifié par le symbole : dans le luxe, il est impossible de comprendre la valeur économique si celle-ci est détachée de la valeur symbolique. En poursuivant la thèse de Bourdieu, nous pourrions affirmer que posséder un produit griffé c'est comme se procurer un objet magique capable de nous attribuer des pouvoirs extraordinaires.

Pour en revenir au charisme, Bourdieu parlait de « transsubstantiation symbolique ». Le couturier a le pouvoir de rendre un objet magique du seul fait d'y poser sa signature. En ce sens, nous nous apercevons du pouvoir surnaturel de la griffe, comparée ici à l'hostie, l'aliment dans lequel le corps du Christ est symboliquement réincarné.

Daniel Bô, dans son ouvrage *Brand culture*, nous dévoile que la marque, pour se pérenniser, doit rentrer dans une dynamique d'émanation culturelle, comme nous le verrons par la suite. L'émanation culturelle se fait avant tout par la griffe, c'est-à-dire par l'œuvre du démiurge. Le fondateur insuffle à la marque sa propre vision du monde : la marque est d'ailleurs une

continuation de sa personnalité. Il est donc impossible, par exemple, de séparer la personnalité de Steve Jobs de l'entreprise Apple. Apple c'est Steve Jobs. Si nous prenons le cas de notre sujet d'étude, la maison Saint Laurent Paris, c'est la vision d'Yves qui est relayée par ses produits. La culture des années 1960-1970 a été interprétée par le filtre d'Yves Saint Laurent. Ainsi, la griffe témoigne du fait qu'il n'est pas possible de séparer l'identité de la marque de l'identité du créateur.

A la mort de Gabrielle Chanel, Daniel Berthod écrit un article pour le magazine *Elle*, intitulé « *Mais comment peut-on remplacer Chanel ?* ». La lecture d'un extrait nous permettra non seulement de valider la théorie de la magie avancée par Bourdieu, mais aussi d'anticiper un enjeu fondamental de notre étude : comment sauvegarder l'identité de la marque après la disparition du dépositaire du pouvoir magique de la griffe ?

*« Privé de sa vedette, le décor a d'ailleurs perdu toute sa magie. Au fond toutes ces laques noir et or, c'était un peu sinistre, et ces biches en bronze – dignes du Petit Palais – juste le deuil éclatant du bonheur d'avoir des chiens. Mais Chanel détestait les chiens. Nous refermons la porte à clé, rejetés dans le célèbre escalier en miroirs, Galerie des Glaces et Salle du Trône, c'est là que Chanel, multipliée par cent, assise sur une marche, casquée de son éternel canotier, guettait les jours de présentation, les absences et les manquements ».*

Cet article témoigne tout d'abord d'un langage presque évangélique. Tout est fait pour que Gabrielle Chanel soit perçue comme une entité rare, précieuse, impossible à substituer. Ses manies sont décrites comme des rituels sacrés et ses lieux sont vus comme une sorte de temple. Plus tard dans le texte, Berthod annonce dramatiquement que « *Chanel, qui faisait la mode, avait décidé d'arrêter le temps* ». Coco devient donc une entité, elle est la métaphore même de la mode.

Ce focus nous a permis de témoigner une fois de plus du fait que le pouvoir de la griffe est attribué par la personnalité du créateur original. Même les journalistes, comme nous pouvons le voir, adoptent de façon plus ou moins inconsciente, un langage christique qui sacralise la personnalité du styliste.

Nous pourrions en conclure que la personnalité même du fondateur d'une entreprise est le début de la constitution identitaire d'une marque. Dans le milieu du luxe, la figure du créateur est d'autant plus importante qu'il s'agit de vendre des produits relevant du magique. Le client acquiert ces biens pour accroître son propre charisme à travers celui du démiurge. Autrement dit, il n'achète pas un produit, mais une vision du monde.

« *S'il est un cas où l'on fait des choses avec des mots, comme dans la magie, mieux même que dans la magie (si tant est que le magicien ne fasse jamais autre chose que vendre avec ses mots l'idée qu'il fait quelque chose avec des mots), c'est bien dans l'univers de la mode* » affirme Bourdieu dans son ouvrage. Tout est dans le discours, dans le mythe que la marque arrive à créer autour de sa griffe. Le discours de mode vise ainsi à rendre indissociables la valeur marchande et la valeur identitaire.

Mais le discours ne suffit pas, comme d'ailleurs la simple figure du fondateur ne peut pas bâtir un empire. Ce qui forge vraiment le pouvoir des grandes maisons de mode, mais également des autres entreprises, est l'opération qui permet d'insérer une culture d'entreprise dans un contexte social donné. Le plus important n'est pas le symbole, mais le symbole mis en relation avec les destinataires.

Nous comprenons ainsi l'importance du logo, véritable pont entre la culture de la marque et ses clients. Se focaliser sur les études faites autour de la notion de logo, nous permettra de comprendre les implications du changement du logo de la maison Saint Laurent. Qu'est-ce qu'un logo veut véritablement dire ? Quels messages sont véhiculés par ce symbole ? Quelle est l'ampleur de son pouvoir ? Il faut savoir que pour logo nous entendons le prolongement de la griffe et donc, encore une fois, de la signature originelle du fondateur.

## 2. Le logo, incarnation de la culture de marque

### a) Le logo comme vecteur de transmission

En poursuivant dans l'idée que le marketing joue souvent sur le plan de l'inconscient et de l'explicite, nous commencerons cette étude du logo par cette phrase qui recoupe d'ailleurs avec l'idéologie bourdieusienne : « *Le logo est le totem des temps modernes* ». Benoit Heilbrunn, auteur de l'ouvrage *Le logo*, définit ainsi le pouvoir de l'acteur numéro un de notre société consumériste : la marque.

S'il est vrai que l'homme moderne a perdu ses repères spirituels et s'est réfugié dans un univers virtuel (constitué d'Internet, de la télévision ainsi que de tout autre objet visant à évader de la réalité brute), nous pouvons affirmer qu'il vit dans un monde de mythes et de symboles même s'il n'en est pas conscient. En effet, la conception occidentale du savoir, influencée par les Lumières,

voudrait que la connaissance ne dérive que de choses pouvant être classées comme étant « rationnelles ». Or, cette notion de « rationalité » pourrait être déconstruite. Nous nous apercevons alors que beaucoup de phénomènes considérés comme inintéressants du point de vue scientifique pourraient le devenir si seulement la notion de « rationnel » était remise en cause.

Cette approche est particulièrement utile si nous souhaitons comprendre en profondeur quelles dynamiques animent l'univers de la mode. Qu'est-ce qui fait que le public désire un produit avec acharnement et dévotion, comme cela est souvent le cas des produits de luxe ? Le fanatisme dont les acheteurs font souvent preuve témoigne du fait que l'irrationalité du client permet au marché du luxe d'exister.

En ce sens, le logo est un pont entre cet univers irrationnel et la réalité essentielle. C'est un médiateur non immédiat, un signe englobé dans un espace graphique restreint devant être décrypté.

Benoit Heilbrunn insiste sur le fait que le logo est un vecteur de transmission. Il n'existe que par rapport à son pouvoir de représentation. Nous avons donc un support matériel renvoyant à un objet immatériel. Un signifiant et un signifié. L'école structuraliste initiée par Ferdinand de Saussure nous apprend qu'en linguistique, le signifiant et le signifié constituent le « signe linguistique ». Le signifiant représenterait alors la forme que l'individu attribue au signe, son aspect physique. Le signifié est la représentation mentale du concept. Nous pouvons ainsi faire un parallèle avec les études sur la linguistique afin d'expliquer la dualité au cœur du logo. Le logo se sert donc de la métonymie et de la métaphore : à travers un symbole, il renvoie à un concept autre et lui donne une autre signification.

En représentant une organisation abstraite, le logo pose les mêmes problèmes que la représentation du divin dans la religion. Selon Benoit Heilbrunn, nous pourrions établir une comparaison entre l'usage du logo et le concept de présentification. Ce procédé typique de la sorcellerie consiste à attribuer à une image une présence. Cette réflexion nous amène tout naturellement au domaine religieux : fondamentalement, la guerre entre iconophobes et iconophiles à l'époque byzantine se fondait sur le questionnement autour du fait que Dieu était présent ou pas dans les images le représentant.

Personnification ou simple représentation ? A la lumière de ce que nous avons vu dans le paragraphe précédent, il paraît logique d'affirmer qu'à travers la signature du créateur, le logo devient sa personnification. Mais en même temps, il représente une organisation plus vaste : l'entreprise.

Le logo est donc la figure d'identité de la marque.

## b) Le logo et la croyance collective

Cette identité est forgée sur une culture. Font partie de la culture d'une entreprise le projet commun, les valeurs et les savoir-faire. Mais surtout, il faut préciser qu'une entreprise est un groupe d'individus. Ces individus constituent l'identité du *brand*, c'est pourquoi Benoit Heilbrunn compare l'entreprise au corps humain, qui est articulé et complexe dans sa constitution. Selon lui, une entreprise à la culture forte et bien relayée peut être comparée à des instances universelles et rassemblant des groupes humains comme la République, l'Église ou l'État. Ainsi, dans l'imagination de l'individu lambda, le mot « Chanel » est susceptible de produire les mêmes sensations que le mot « Monarchie ». Ce qui est donc important est cette capacité à créer des noms renvoyant à une entité plus vaste et susceptibles de générer un mythe populaire.

En ce sens, le logo devient l'incarnation de ce mythe populaire, comme le blanc du tricolore représente la Monarchie aux yeux des Français. Dans l'article de Daniel Berthod que nous avons cité plus haut, le journaliste affirmait qu'avec sa mort, Gabrielle Chanel avait cristallisé son œuvre, elle avait arrêté le temps. Au-delà de la véritable vénération que nous percevons dans ce texte, il faut reconnaître que la stratégie marketing des marques de luxe s'inscrit dans une tentative de pérenniser la culture du *brand*. L'objectif est de fixer le logo dans le temps. Benoit Heilbrunn va jusqu'à affirmer que le logo pourrait acquérir la même valeur symbolique que la croix chrétienne (si nous considérons, de manière quelque peu hasardée, que la croix est en fait le « logo » d'une entité populaire, d'un groupement de personnes comparable à une entreprise : c'est-à-dire la Chrétienté).

## c) Le logo poétique de Cassandre

Adolphe Jean-Marie Mouron, dit Cassandre, fut l'un des plus grands affichistes français de l'entre-deux-guerres. Il était mondialement célèbre, notamment grâce à ses travaux publicitaires, ses collaborations avec Hermès, Lelong, Guerlain et *Harper's Bazaar*. Son chef-d'œuvre reste néanmoins le logotype « YSL ».

Lors de la fondation de la maison Saint Laurent en 1961, Pierre Bergé, sans encore avoir des garanties financières, contacta Cassandre pour produire le logo. Il était en effet le meilleur dans le secteur : son premier dessin fut le définitif.

Ce logo est entièrement basé sur le texte, en exprimant ainsi l'idée que Cassandre avait du graphisme : le dessin au service de l'écriture.

Pour le concevoir, il s'est inspiré des écritures lapidaires romaines : les lettres, sculptées dans la pierre, avaient un caractère éternel. De plus, la simplicité de la police permettait une communication très directe et ciblée<sup>19</sup>.

Benoit Heilbrunn définit le logo Yves Saint Laurent de Cassandre de « poétique ». Il s'agirait d'un logo qui est une œuvre d'art en lui-même. Il serait ainsi capable de produire une émotion dans le public : ce serait un mélange de romantisme et émoi qui conduirait à produire l'attachement à la marque. Dans les logos poétiques, nous assistons à une mise en tension entre la fonction communicationnelle et la fonction émotionnelle.

D'autres éléments contribuent à la création d'une « poésie » autour du logo. Il s'agit notamment des couleurs : en jouant sur les oppositions entre chaud et froid, il est relativement simple de susciter des émotions. Ainsi, le « YSL » noir sur fond blanc produit des sensations ancestrales : ces deux couleurs représentent l'opposition par excellence. Le combat entre le bien et le mal, la vie et la mort, l'obscurité et la lumière. Le public est alors inconsciemment subjugué.

Cette émotion est garantie aussi par la mise en place d'une véritable charte graphique. Celle-ci code l'identité visuelle du *brand*. Cette charte fixe les contours d'utilisation du logo : ainsi, nous ne verrons jamais l'YSL sur un fond vert, à moins que la maison Saint Laurent ne décide d'entreprendre un projet dans le domaine de l'écologie. La charte graphique contribue à la création de l'univers de la marque : ainsi, chez Louis Vuitton les vendeurs sont obligés d'emballer les produits avec des rubans reprenant les couleurs de l'hologramme.

Le logo de Cassandre remplissait donc les conditions nécessaires à créer un rythme. D'une part par l'écriture en italique, majestueuse et classique, et d'autre part par les couleurs, sobres, typiques du luxe. Un autre point important était sans doute le dessin du graphiste qui avait attribué au logo une allure de véritable ornement.

Il est alors opportun de s'interroger sur les motivations qui ont conduit au changement du logo. Mais avant d'analyser de près la stratégie de l'entreprise Saint Laurent Paris, il faut analyser une

---

<sup>19</sup> *Cassandre et Yves Saint Laurent: un logo vibrant de modernité*, Christian Poulot, 05/04/2010, puretrend.com.

autre fonction du logo : celle permettant à un simple symbole de raconter une histoire. Autrement dit, le logo n'est pas un élément figé, il est vivant tout comme l'identité des organisations qu'il représente.

#### d) La fonction narrative : la transformation du logo

Nous avons vu que le logo n'est pas un symbole vide, mais il renvoie à un véritable système identitaire. Les logos émotionnels, comme celui d'Yves Saint Laurent, ont pour vocation de rendre compte d'un univers créatif capable de toucher le public.

Comme nous l'avons déjà vu, une entreprise peut être comparée à un corps humain. Elle est un système s'articulant dans le temps et l'espace. Pour rendre compte de cette complexité, il ne faut pas que le logo se limite à être un symbole, mais il doit devenir le vecteur des signes distinctifs de la culture de la marque. Il faut alors faire plusieurs constats.

L'identité est un processus. Elle se construit et elle évolue dans le temps. Cela nous amène à la question suivante : est-il légitime et souhaitable de changer de logo ? La réponse est oui. Oui parce le logo doit incarner aussi les évolutions des entreprises et non seulement leur identité d'origine. Le changement de logo, quand il est fait de manière subtile, n'implique pas une remise en question des objectifs du marketing de l'organisation. Ainsi, il est plutôt fréquent que les logos soient changés tous les dix-quinze ans. A cela il faut cependant ajouter un autre constat : la mode est un monde aux temporalités contradictoires. Même si les produits sont éphémères sur le marché et que les maisons doivent remettre en question leur identité au moins deux fois par an, le prestige du nom est immuable. D'après Christian Poulot, dans le secteur du luxe les logos « *sont des points de repère au milieu des tendances* ». Certains peuvent être revus lorsqu'une transition importante se produit. La police du logo Balenciaga a donc été légèrement modifiée avec l'arrivée du nouveau directeur artistique Alexander Wang. La taille et la forme des étiquettes ont également évolué. Néanmoins, l'image renvoyée reste exactement la même : le changement n'a pas été radical. Chez Saint Laurent en revanche, nous avons assisté à une véritable substitution : ce n'était pas qu'une « mise à jour » du logotype de Cassandre, mais l'élaboration d'un nouveau projet esthétique.

Ce nouveau projet esthétique reflète l'arrivée d'un nouveau directeur créatif. Au vu des théories mises en avant par Bourdieu, nous pouvons déduire que la substitution du créateur originaire est un enjeu de taille. Il s'agit en effet de faire en sorte que « les pouvoirs magiques » soient attribués à quelqu'un d'autre. Le successeur devra alors soit reprendre les codes de son prédécesseur en

essayant d'y apporter sa touche, comme Nicolas Ghesquière a pu le faire chez Balenciaga, soit mettre en avant sa propre légitimité d'artiste et se poser en tant que créateur mythique, comme Karl Lagerfeld le fait.

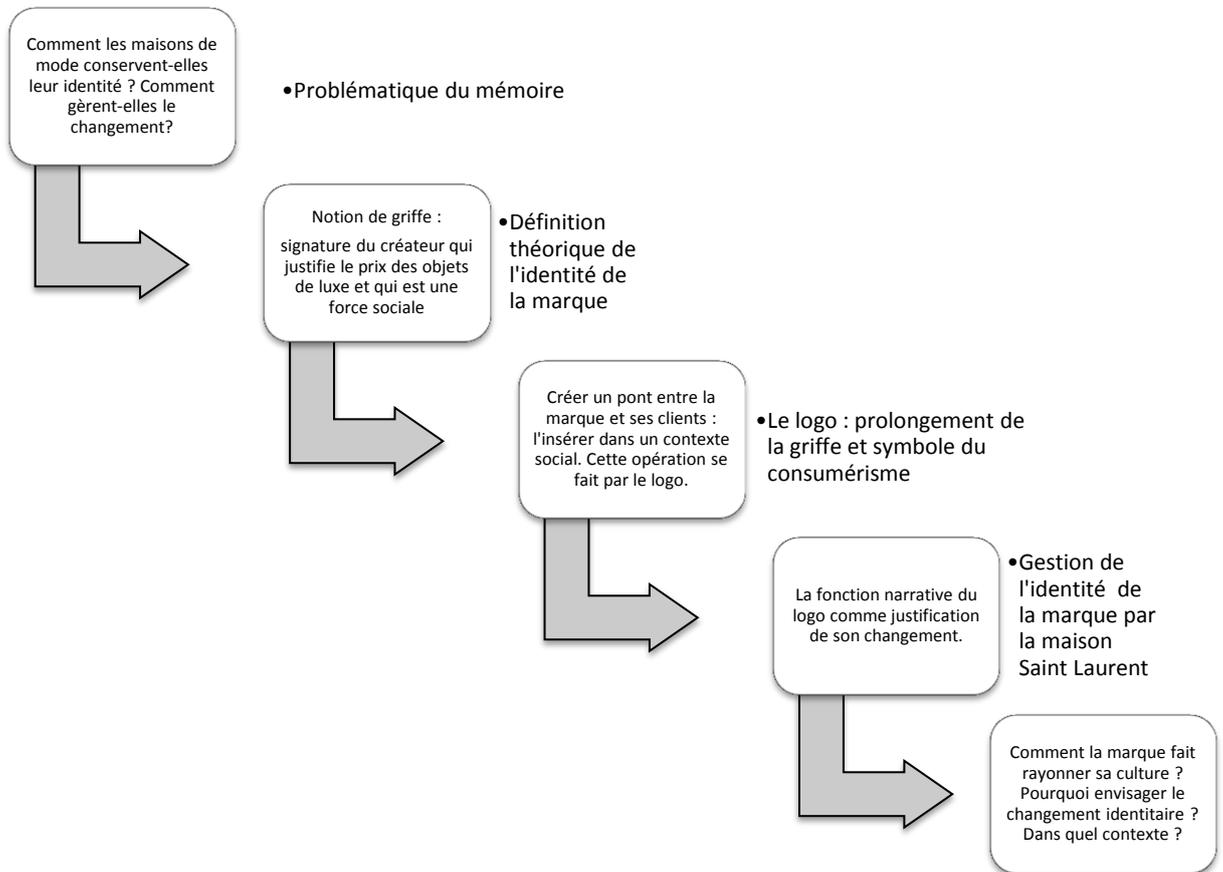
Le logo choisi par Hedi Slimane témoigne d'une volonté de retourner aux origines, et donc de poursuivre la tradition de la maison, mais en même temps une envie d'innover de manière radicale. Nous analyserons par la suite l'ampleur de cette transformation, il nous suffit de savoir pour l'instant que le nouveau logo Saint Laurent Paris nous raconte une histoire : celle de l'arrivée d'Hedi Slimane dans l'ancienne maison parisienne et de sa tentative de la rajeunir.

Nous pouvons maintenant tirer des conclusions de cette première analyse des fondements identitaires d'une marque. Tout d'abord, il nous faudra dire que l'identité d'une maison de luxe se fonde sur la mise en place d'un univers mythique capable de faire rêver les consommateurs. A travers la griffe, se met donc en place la théorie de la magie, qui voudrait attribuer au marketing du luxe les mêmes caractéristiques du travail du magicien. La magie ne peut être créée qu'à travers l'usage de l'écriture et du langage. Cela nous amène à dire que le point de départ de ce discours est une image : le logo. Dérivation directe de la signature, le logo est un vecteur de communication culturelle, de croyance collective, d'émotions fortes et ancestrales. Il raconte une histoire. Cela nous a permis d'analyser le logotype de Cassandre : un signe fort qui a été brutalement changé. Tout l'enjeu de notre analyse sera alors de voir pourquoi il a été substitué et comment. Quel *storytelling* la maison Saint Laurent souhaite-t-elle maintenant mettre en place ?

Pour le comprendre, nous devons nous pencher sur l'analyse de la *brand culture*. Il s'agit de voir quels sont les soubassements culturels de la marque et comment elle arrive à faire rayonner sa vision du monde. Nous essayerons de rapporter cette analyse théorique au cas de Saint Laurent Paris.

## e) Schéma de résumé numéro 1

En guise de transition, nous pouvons nous appuyer sur le schéma suivant.



## B. Le rayonnement de la marque

### 1. L'importance de la culture de marque

#### a) De la culture d'entreprise à la culture de marque

L'analyse de Bourdieu nous permet de comprendre un élément clef de la stratégie de développement d'une marque. Un produit ne pourrait pas subsister sans un substrat culturel, sans une âme qui soit connectée à un univers évocateur.

Le travail du marketing est alors de mettre en valeur ce substrat, de créer une connexion entre le produit vendu, le logo et la tradition de la maison. Dans le cas de Saint Laurent, nous ne pourrions pas comprendre le travail de Hedi Slimane sans mettre en lumière l'importance de la culture de marque. Ce créateur est-il vraiment en train de détruire l'héritage d'Yves Saint Laurent ? Afin de répondre à cette question, nous devons nous pencher sur les nouvelles théories avancées par des chercheurs en marketing du luxe tels que Jean-Noël Kapferer et Daniel Bô.

Jean-Noël Kapferer, professeur en marketing du luxe à HEC Paris, affirme que « *la culture est le chaînon manquant de l'analyse stratégique de la marque* ». Si le concept de culture d'entreprise est relativement ancien, celui de culture de marque est d'origine plutôt récente. La culture d'entreprise fait référence à ce que l'intelligence collective des membres d'une institution arrive à créer : il s'agit d'une structure mentale. C'est une communion d'objectifs et savoir-faire. La culture de marque, quant à elle, crée un pont entre la marque et ses clients. La marque devient alors une véritable vision du monde : la marque « entreprise » et la marque « commerciale » se mélangent jusqu'à créer une image univoque. Parler de communication en entreprise signifie tout d'abord gérer celle que Daniel Bô appelle la « prise de parole des marques ». Celle-ci se fait par la publicité, bien évidemment, mais aussi par d'autres canaux. Dans le secteur du luxe par exemple, la presse joue un rôle essentiel. Les nouvelles études conduites sur la culture de marque dérivent sans doute d'un nouvel enjeu lié à l'époque consumériste. Comment faire en sorte que son entreprise se différencie dans un monde où les enfants âgés de dix ans connaissent déjà les noms d'au moins 3000 marques ? Comment valoriser ses produits à l'époque du paroxysme de la « logomanie » ? Comment vendre du rêve lorsque l'homme dispose de milliers de façons virtuelles pour s'échapper de la réalité brute ? La réponse semble absurde : par la culture.

Comme le dit Jean-Marie Dru, chairman de TBWA Worldwide, « *l'univocité n'est plus une vertu* ». Le marketing n'essaye plus de simplifier son langage afin de cibler le plus grand nombre de gens possible, mais au contraire de le rendre plus subtil de façon à relayer la personnalité de la marque. En ce sens, le marketing du luxe est avant-gardiste et donneur de leçons. Le luxe est par excellence le secteur dans lequel la tradition de la maison ne doit jamais être mise en deuxième plan. Le prix même des produits de luxe se justifie par ces atouts culturels.

Il semblerait que la vraie force des marques aujourd'hui n'est plus seulement le chiffre d'affaires, mais aussi la capacité à influencer, conquérir et séduire l'opinion publique.

## b) Vers une définition de la culture de marque

D'après la définition fournie par l'UNESCO, la culture est l'ensemble de caractéristiques spirituelles, comportementales, matérielles qui constituent un groupe social. Elle incarne donc la manière dont l'homme vit et s'insère dans le monde. Elle est une *forma mentis* acquise au cours d'une éducation. Le mot « éducation » nous renvoie à un processus : la culture n'est pas figée et elle ne s'impose pas d'emblée aux hommes. Elle évolue.

Le mouvement des *cultural studies* né dans les années 1960, s'intéresse à la culture « populaire ». Il s'agit de voir par quels moyens la culture est diffusée au sein d'une société : bien souvent, elle n'est pas enfermée dans les musées ni contrôlée par des institutions qui en seraient en charge. Elle s'affirme par les vêtements, la musique, l'artisanat, les traditions populaires : la culture est l'expérience de la vie quotidienne.

Comment appliquer ces notions à la marque ?

Tout d'abord, il faut voir que la marque est un groupement de personnes partageant toute une série de codes de comportement. Ainsi, il est possible de qualifier la vie en entreprise de « vie sociale » et donc de parler de « culture d'entreprise » et, en poussant la réflexion un peu plus loin, de « culture de marque ». La culture d'une marque n'est pas détachée de la société dans laquelle elle s'instaure : comme nous l'avons vu, elle est un fait social. Nous avons donc une culture « à part », celle de la marque, capable d'influencer la culture d'une société au sens large. Une marque, c'est une rencontre de cultures et de façons de voir le monde.

Ainsi, il faut préciser un point essentiel pour notre étude. La culture, comme nous l'avons vu, est mouvante. La culture de marque n'est pas une griffe figée : elle est avant tout une activité. Changer de griffe n'est donc pas anodin pour une marque, au contraire, c'est un processus qu'il

faudrait voir comme l'entrée dans une nouvelle phase de vie du *brand*. Nous retournerons sur ce point lorsque nous analyserons de plus près le travail de Hedi Slimane chez Saint Laurent.

### c) La condition du consommateur moderne

Pour M. Kapferer, le consommateur moderne se retrouve dans une condition de vide existentiel. En effet, notre époque a vu se mettre en place la fin des idéologies, le discrédit des religions, le désengagement politique, en somme, elle a vu se construire le vide de sens de la condition de l'homme contemporain. A ces facteurs, s'unit la « crise économique », devenue désormais une entité à part entière, une nouvelle force capable d'influencer la collectivité. Paradoxalement, la cumulation de biens est devenue une véritable nécessité pour l'homme occidental, même en temps de crise. En effet la possession comble souvent le manque de sens. La consommation est la réponse à la crise de l'homme moderne. Ainsi, parler de « consommateur » et parler d' « homme » devient presque la même chose.

Le consommateur moderne n'achète plus seulement pour répondre à une pulsion. Il achète aussi pour créer du sens. Il recherche des objets pouvant le sortir de sa situation de solitude et de peur. Un objet a « un sens » seulement s'il est accompagné d'un fondement culturel puissant. D'où l'importance de la culture de marque et la nécessité pour les entreprises de se rapprocher de plus en plus des études sur la *brand culture*. Nous pouvons alors citer Gilles Lipovetsky qui affirme que deux nouveaux phénomènes sont en train de s'affirmer : la « marchandisation de la culture » et la « culturalisation de la marchandise ».

Pour appuyer ces théories, nous allons nous servir de ce tableau, inspiré d'un travail de Daniel Bô. Il faut préciser que le *brand content* est le contenu éditorial d'une marque. Comment la marque communique autour de ses « contenus », comment elle valorise son potentiel dans le but de forger sa *brand culture*.

	Marque commerciale		Marque culturelle
Posture	Commerciale, basée sur la publicité et le chiffre d'affaires final	→	Posture d'agent culturel, de promoteur de contenu intellectuel
Communication	Unilatéralité de la communication : marque → client	BRAND CONTENT →	Communication autour de l'univers de la marque et par les composantes de cet univers (boutiques, publicités, griffe, packaging, etc.)
Rapport au consommateur	Consommateur de produits		Consommateur promoteur de la culture de la marque, il devient une partie de celle-ci

Il faut maintenant approfondir la notion de « contenu de la marque ». Pour Daniel Bô, les consommateurs nécessitent d'un moyen pour s'approcher des émanations culturelles de la marque. Ainsi, plusieurs atouts permettent aux marques de s'approprier des moyens stratégiques des médias : le rayonnement, l'influence, la capacité à déterminer l'opinion, le calcul de l'audience, la gestion d'une communauté. Pour la marque, il s'agit de se positionner en tant qu'agent culturel auto-promoteur : les médias permettent à la marque d'être la promotrice d'elle-même. Les réseaux sociaux ne suffisent pas : c'est à travers l'attachement aux lieux, à travers les événements, les publications que la marque va fidéliser le consommateur. Ce consommateur égaré, en quête du sens à donner à son existence, va accrocher à la *brand culture* d'autant plus que l'univers lié à la griffe est complexe et rayonnant. Encore une fois, le luxe est précurseur dans ce domaine. En citant Daniel Bô, nous pouvons ainsi affirmer que « *le contenu est un moyen, la culture est une fin* ».

Si nous voulions résumer la condition du consommateur moderne, nous pourrions dire que le désir de consommation n'est pas comblé par le simple acte d'achat. Il faut en effet que l'objet acheté apporte du sens à la vie de l'individu. Bourdieu a sans doute été un précurseur : avec sa théorie de la magie, il a ouvert la voie aux études sur la *brand culture*. En effet, cette idée du consommateur en quête de sens nous vient de la théorie du charisme propre aux objets de luxe.

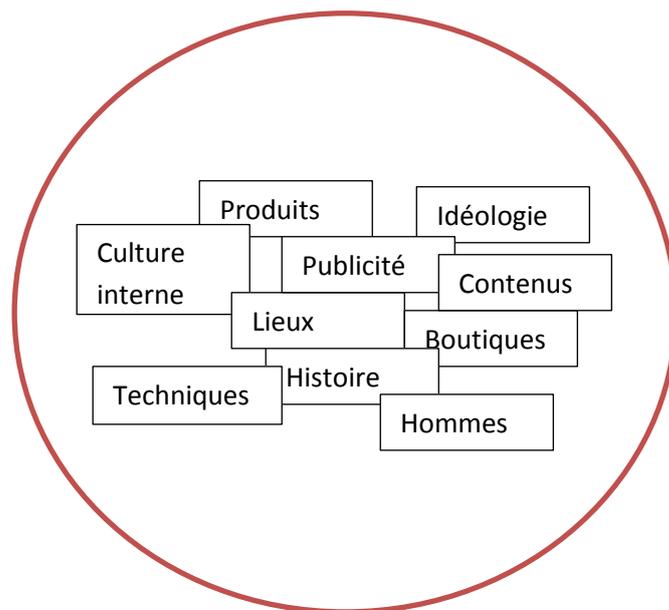
Benoît Heilbrunn résume très bien cette idée lorsqu'il compare le logo à un symbole sacré, le « totem » de l'homme contemporain.

## 2. La créativité au cœur de la culture

### a) Le pôle de densité symbolique

La culture de marque est avant tout un univers créatif où tous les éléments sont reliés entre eux pour former une cohérence. Une marque ne peut pas se fonder sur un seul produit : elle doit avoir une multiplicité d'objets symboliques capables de forger une culture. Ainsi, Daniel Bô définit la marque comme un « pôle de densité symbolique ». Plus le pôle symbolique de la marque est dense, plus il va attirer le public. Le but est de constituer un pôle qui ne soit pas compétitif uniquement sur un marché cible, mais qui puisse influencer la vie quotidienne de tout individu. Encore une fois, la marque se transforme en institution culturelle. Saint Laurent n'est pas seulement une marque de mode, mais aussi l'emblème des nouvelles conquêtes politiques des femmes dans les années 1960-1970, par exemple.

Dans son ouvrage *Brand culture*, Daniel Bô résume ainsi le concept de « pôle de densité symbolique », de sorte que nous pouvons voir la marque comme une nébuleuse attirant envers elle plusieurs autres éléments :



## b) Créer une cohérence au sein de l'univers créatif

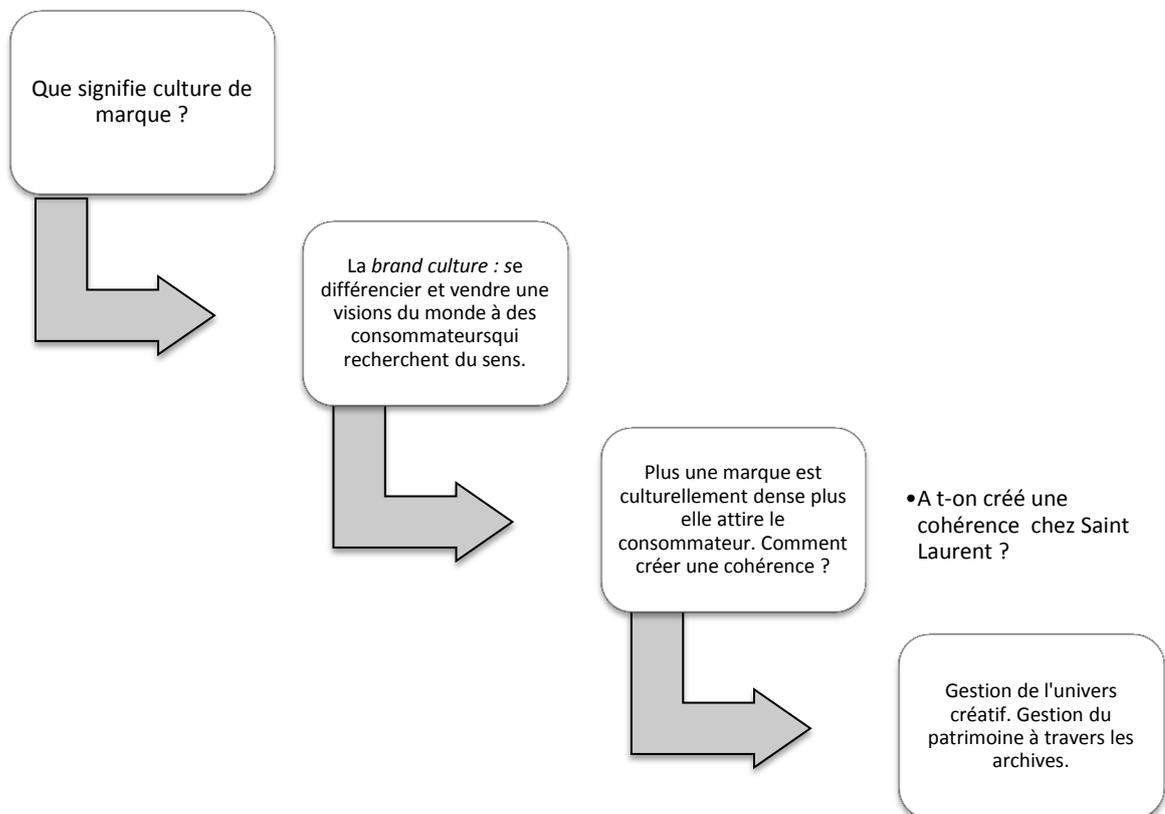
L'exemple de Saint Laurent est particulièrement intéressant, car il nous permettra de voir comment la marque a développé une cohérence culturelle interne et externe. Le patrimoine de la marque a vocation à se démultiplier et prendre différentes formes. Ainsi, le changement identitaire est un fait naturel et faisant partie de la stratégie de communication de tout label. Faire rayonner la culture de la marque signifie mettre en place des événements et des services capables de faire « parler » la griffe. La créativité se manifeste à travers un univers complexe dans lequel sont présentes plusieurs sources d'inspiration. Tout comme les industries culturelles, une entreprise doit savoir gérer son patrimoine de manière à créer un fil conducteur. Les marques doivent donc créer une *library*, un fonds patrimonial qui permette de réutiliser certains éléments et les réinterpréter à chaque fois. Nous verrons par la suite que la succession au sein de la maison Saint Laurent ne s'est pas faite de façon naïve : un historien de la mode avisé pourrait facilement reconnaître quels éléments patrimoniaux ont été ressortis de la *library* afin d'effectuer un changement radical, mais sensé. La *library* est une sorte de « boîte à idées ». Cette archive créative permet à la marque de devenir un véritable agent culturel. Elle se transforme en un musée, une fondation artistique, une institution intellectuelle.

La force de la marque, comme nous l'avons évoqué, dépend de la densité de son pôle de densité symbolique. Cet ensemble doit être cohérent de sorte qu'il soit plus simple pour le public de se repérer. Dans le cas Saint Laurent, comme nous le verrons par la suite, nous voyons bien que la cohérence n'est pas donnée par un simple discours, mais par des actions. En basculant les critères qui composaient la marque Saint Laurent, Hedi Slimane s'est attiré les critiques du public, désemparé face à cette incohérence apparente. Il s'agit alors de voir comment la direction artistique de M. Slimane est en train de gérer le patrimoine Saint Laurent.

### c) Schéma de résumé numéro 2

Avant de passer à la deuxième partie de ce premier chapitre, il nous faut reprendre notre schéma d'avancement, en guise de transition. A la fin de la première section de la première partie du chapitre, nous avons vu les points suivants :

1. L'identité d'un *brand* de luxe tient dans la subtile alchimie que Bourdieu résume avec la théorie de la magie. La marque est alors la dérivation directe de son fondateur qui impose son charisme par la griffe.
2. La griffe est une force sociale transmise par le logo. Ainsi, la marque sort du marché qu'elle occupe pour devenir une véritable entité culturelle.
3. La culture est quelque chose de mouvant : nous pouvons alors envisager le changement identitaire. Il s'agit de voir comment les marques songent à le mettre en place. Il faut alors s'interroger sur ce qu'est la culture de marque et comment elle est mise en valeur.



---

## II. Développer un produit : raconter une histoire

---

Après avoir vu ce que « culture de marque » veut dire, nous nous devons d'expliquer comment les maisons de luxe diffusent leur culture. Par quels moyens parviennent-elles à interagir avec les consommateurs ? Nous allons analyser tout d'abord le rapport existant entre le produit et la culture qui le crée et ensuite nous allons réfléchir à la notion de « marketing du luxe » afin de comprendre quelles sont les caractéristiques de ce domaine d'études. Nous appliquerons par la suite ces notions à la maison Saint Laurent.

### A. Les marques de luxe et la culture

#### 1. Créer pour les élites ?

##### a) La culture du luxe

Le luxe se définit par plusieurs caractéristiques :

- La qualité des matières premières.
- Le savoir-faire : unique, qui se transmet de génération en génération.
- Le prix : il doit être toujours en dessus des standards du marché. Le produit de luxe ne peut pas être déprécié.
- Le temps : qui permet de créer la légende.<sup>20</sup>

A ces notions il faudrait sans doute rajouter la création d'un univers merveilleux invitant à l'évasion et le traitement privilégié du client.

---

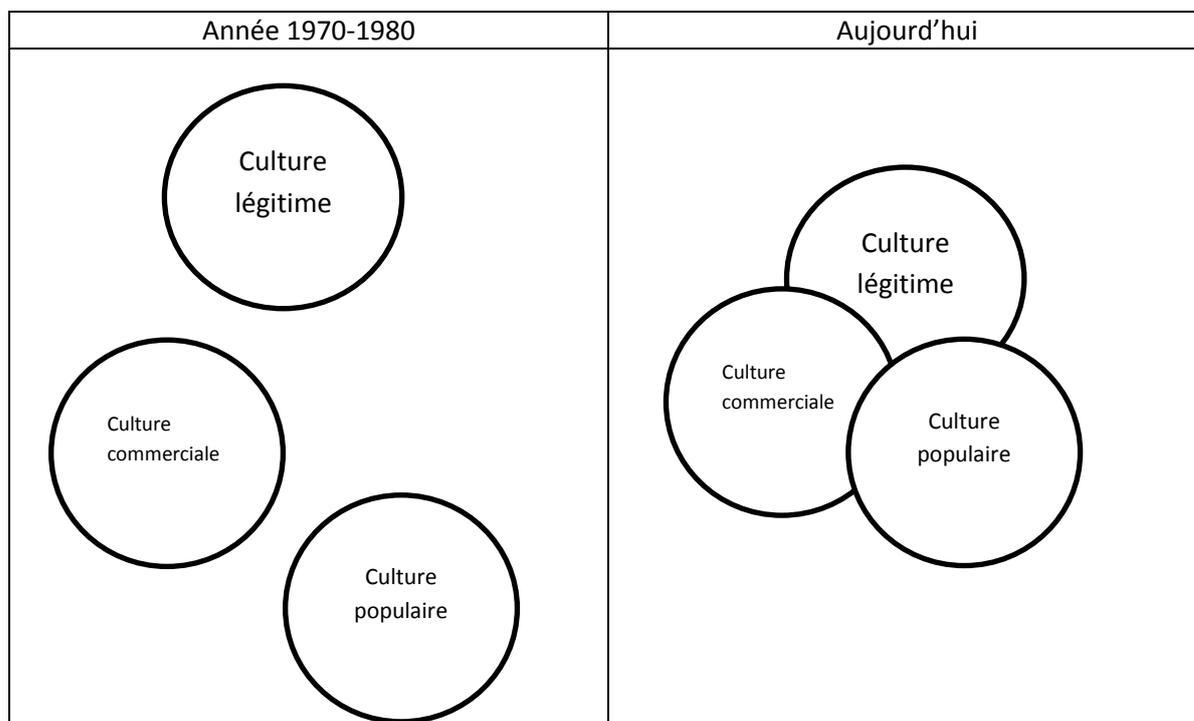
<sup>20</sup> *Mercator-publicitor.fr*, Michel Chevalier et Gérard Mezzalovo.

La culture d'une marque de luxe doit donc se situer entre tous ces éléments. Pour qu'une marque soit considérée comme prestigieuse, il faut qu'elle s'inscrive dans la culture institutionnelle, celle que nous appellerons la « haute culture ». Il faut accéder à cette reconnaissance pour pouvoir tout simplement s'adresser au bon public : les élites. Cette opération passe par le dépassement de la notion de prix. Peut-on mettre un prix à une œuvre de Picasso ? Ou mieux, le prix attribué à une œuvre de Picasso est-il déterminant pour qu'elle soit considérée de l'art ? La réponse est bien évidemment non, car lorsque nous regardons un tableau de ce peintre la notion de prix nous est complètement étrangère. Pour les pièces de luxe le mécanisme doit être plus ou moins le même : le client doit être amené à considérer le prix comme une information totalement accessoire. Ce serait presque de mauvais goût de ne voir un sac Chanel que par son prix. Un sac Chanel n'a pas de prix : c'est une œuvre d'art.

L'élite se définit avant tout par sa culture. Arriver à considérer le prix comme une notion superflue fait partie d'une vision de la vie qui est le fondement de la différence entre ceux qui peuvent acheter des objets luxueux et ceux qui ne peuvent pas. Ainsi, la problématique du luxe, pour le sémiologue Raphael Lellouche, est de créer une tension sociale. Cette ligne de pensée est largement influencée par celle de Bourdieu, comme nous l'avons vu. Il s'agit alors de comprendre par quels moyens la marque de luxe se transforme en acteur culturel.

Tout semble tenir en ce paradoxe mis en évidence par Jean-Noël Kapferer : le luxe est quelque chose que tout le monde connaît, mais auquel très peu peuvent accéder.

b) L'abattement des frontières entre « l'élite » et « la masse »



Depuis les années 1970-1980, un phénomène intéressant s'est produit, comme l'illustre ce graphique provenant de l'ouvrage *Brand culture*.

En 2009, le philosophe Régis Debray remettait en question, à travers un article publié dans *La Croix*, la pertinence de la séparation entre « haute culture » et « basse culture ». Notre culture occidentale, basée sur le dualisme platonicien, a souvent amené l'homme à bâtir sa pensée sur des schémas binaires. Ainsi, notre mode de vie serait départagé entre un haut et un bas, que nous pourrions voir comme la représentation de l'élévation de l'esprit et du dénigrement du corps promu par le catholicisme. Nous faisons donc une différence entre « grandes écoles » et « écoles normales » ; « haute gastronomie » et « basse gastronomie » ; « haute technologie » et « technologie » tout court. Ces définitions différentes correspondent à des marchés différents. S'il n'y avait pas une distinction entre le prêt-à-porter et la haute couture, quelle serait la nature du luxe ? Tout se passe comme si, pour s'élever, l'esprit de l'homme arriviste occidental nécessitait de cette constante mise en tension entre un « haut » et un « bas ». C'est ici que réside le rêve, ce

puissant argument de vente qui fait que la griffe est aujourd'hui la seule divinité à laquelle nous obéissons fidèlement.

Or, il faut voir que même si les instances intellectuelles se refusent de l'avouer, les choses sont en train d'évoluer pour ce qui concerne la distinction entre « haute culture » et « basse culture ». Comme le dit Régis Debray, « *le bas d'aujourd'hui sera le haut de demain* » : le savoir sort désormais des musées et des écoles pour occuper la rue. L'art se fait sur les murs des immeubles, la mode s'achète dans les friperies, la lecture se fait sur Internet. Les lieux de la culture ont explosé : il est toujours plus inapproprié et naïf de critiquer la culture dite « populaire » vu que tout semble se mélanger. Pendant que « l'élite intellectuelle » essaye désespérément de trouver de nouvelles définitions pour maîtriser ce chaos, le luxe, l'industrie de l'élite par excellence, a entrepris depuis bien longtemps la voie de la contamination culturelle.

Saint Laurent a sans doute été l'initiateur de cette tendance : comme nous allons le voir, il a été le plus « pop » des couturiers, toujours proche de la rue et de ces « masses » que l'élite snobait par habitude. La vérité est qu'une marque de luxe doit pouvoir se situer dans le champ général de l'existence et, pour ce faire, elle ne peut pas se déconnecter de la culture populaire. Vu que la culture au sens large est désormais le résultat d'un métissage, le luxe s'est adapté à cette nouvelle approche. La révision des marqueurs « populaire »/ « élitaire » a fait que les marques sont de plus en plus conscientes de l'exigence de s'inscrire dans une culture.

Avec le développement des médias, les marques ont compris l'énorme potentiel offert par la culture commerciale et la culture populaire. En s'appropriant des codes de la vie de la rue, elles ont véritablement axé leur stratégie marketing sur la relation avec le grand public. Le potentiel offert par le pop art a été pleinement compris par le luxe : il s'agit en effet de raconter des histoires capables de faire rêver, mais en même temps de créer un attachement sincère à la marque. En adoptant de nouveaux canaux de communication (la musique, les vidéoclips, le lifestyle, les réseaux sociaux, etc.) les marques de luxe ont approfondi leur lien avec la vraie culture de sorte à réellement faire partie de l'imaginaire collectif. Le *brand* Saint Laurent est un bon exemple de l'adoption de ce genre de langage : mais dans son cas, ce n'est pas qu'une stratégie de communication, c'est la véritable histoire de la marque.

## 2. Comment s'expriment les marques?

### a) La publicité : une création multisensorielle.

Pour Raphael Lellouche la marque est à la fois « médiale » et « medium ». Médiale, car elle intègre du symbole dans les objets : il n'y a plus de distinction entre le message et le vecteur de celui-ci. Medium, car elle est la promotrice de soi-même sur le marché.

Le premier canal d'expression est sans doute la publicité en tant que rationalisation d'un message. Mais la publicité moderne sort désormais du simple domaine de l'information autour d'un produit. Les contenus éditoriaux des marques visent à créer une œuvre à part entière, une ligne de pensée. Nous ne sommes plus dans l'époque du « message publicitaire » court et efficace. Nous avons glissé d'abord vers la logique de l'explication de l'univers de la marque et ensuite vers une vision multisensorielle de la publicité. Il s'agit désormais de transformer la publicité en un moment de mise en tension de tous les sens. *L'advertising* est une expérience physiologique. Certains spots publicitaires sont conçus comme des films : l'un des exemples les plus parlants des dernières années est celui de l'Odyssée de Cartier.

### **L'Odysée de Cartier, une expérience plurisensorielle.**

Produite à l'occasion des 165 ans de la maison Cartier en 2012, l'Odysée de Cartier est une publicité conçue comme un court-métrage. Il s'agit de re-parcourir l'histoire de Cartier à travers toute une série de symboles et de métaphores forts.

Tout d'abord, le rôle des animaux :

Le protagoniste du clip est une panthère, incarnation de la féminité et du mystère. Elle est le symbole de la marque. Comme Ulysse, cet animal démarre un long voyage au cours duquel il rencontre d'autres personnages magiques. Tout d'abord des chevaux blancs : ils sont la pureté et le courage, l'annonce d'une grande aventure. Le blanc est aussi la couleur des justes : Cartier est alors synonyme d'héroïsme. Nous voyons ensuite un dragon, le mal, le côté sombre de l'esprit humain. Puis, un éléphant, représentant la sagesse et la stabilité, celle qui a été atteinte par la maison Cartier. Les rappels à l'Odysée d'Homère sont bien présents : la panthère arrive chez Circée, la sorcière qui transforme en animaux les hommes. Ici, ces animaux sont des bijoux vivants. Le fait d'ériger des personnages de fantaisie à héros de l'histoire et de se référer aux légendes du passé contribue à rendre ce film envoutant et séduisant.

Ensuite il est important de voir les couleurs utilisées :

Le film commence dans une ambiance froide et mystérieuse, elle nous plonge tout de suite dans un univers féérique. Dès l'accroche, nous avons envie de connaître la suite de l'histoire. Des couleurs plus chaudes apparaissent par la suite : l'or du dragon, les pierres précieuses des bijoux, le désert. L'argent, couleur de l'audace, laisse la place à l'or, couleur de la gloire. Du noir, nous sommes portés vers la lumière : le parcours créatif se résume dans l'opposition entre ces deux couleurs. Créer des oppositions visuelles fortes est la clef de la réussite d'un spot de luxe : en agissant de la sorte, il est possible de susciter des sentiments ancestraux chez l'observateur.

En dernier, nous devons analyser de près le récit que la maison fait de son histoire :

Le spectateur est ainsi amené à connaître les pièces phares de Cartier, comme les trois anneaux en or différents ; les bijoux animaliers (le crocodile, la panthère, les oiseaux) ; les bagues en forme de vice. Les lieux ne sont pas choisis au hasard : la Russie fut l'un des premiers marchés du bijoutier ainsi que toutes les autres grandes capitales européennes. Cartier se positionne en tant qu'emblème de l'aristocratie du XX<sup>ème</sup> siècle.

Mais la partie la plus intéressante du film est probablement la fin : tous les ingrédients qui composent l'identité Cartier se rejoignent à Paris. A travers le Grand Palais, puis la Place Vendôme, nous découvrons les hauts lieux de l'empire Cartier. Désormais couverte de gloire et de sagesse (le savoir-faire français, bien entendu), la panthère revient à sa maîtresse : une femme élégante et charismatique, mystérieuse et noble. C'est la femme Cartier. Les couleurs dominantes sont alors le doré et le rouge : la réussite est atteinte. Ces mêmes couleurs ornent le boîtier qui renferme en lui non seulement des bijoux, mais de magnifiques histoires. C'est donc sur le logo que tout s'achève. Derrière une simple écriture se déroule un mythe comparable à l'un des textes fondateurs de la culture occidentale : l'Odysée.

L'idée de « dépasser le discours » pour atteindre l'expérience physiologique se concrétise alors dans ce spot de 3 minutes 30, fruit d'un investissement de 4 millions d'euros.

Le sémiologue Raphael Lellouche focalise son analyse sur le progrès technique. Si nous revenons à l'invention du phonographe par Thomas Edison, il faut bien voir que cet objet a complètement bouleversé le rapport à l'écrit. L'information n'est plus un symbole, mais une sensation, une perception physique. De la même manière, l'explosion de médias de l'ère numérique permet aux marques de jouer sur différents niveaux. La *brand culture* s'exprime à travers une pluralité de supports comme le produit, le digital, les sons, les parfums, les égéries, les consommateurs, les lieux, les *flagships*, etc<sup>21</sup>.

## b) Le produit de luxe comme vecteur du *storytelling*

Parmi tous les moyens de transmission de la culture de la marque, nous allons nous focaliser sur le produit. Il est important dans la mode de comprendre les vêtements, car derrière les lignes et les formes se cache la clef de l'identité du *brand*. C'est d'ailleurs pour cela que dans le prochain chapitre nous allons consacrer quelques paragraphes à l'analyse des pièces phares d'Yves Saint Laurent.

Cette partie de notre étude aura donc pour vocation de voir en quoi le développement du produit contribue aux stratégies de communication mises en place par la marque.

Nous avons parlé précédemment de « poli-sensorialité » : un objet permet de vivre une expérience polysensorielle du simple fait d'avoir trois dimensions. Ainsi, le produit d'une marque est une trace de la culture de celle-ci. Il s'agit presque d'une relique historique : comme un vase nous permet de comprendre les mœurs de la civilisation grecque, par exemple, un bijou Cartier nous donne les éléments pour décrypter les traditions de cette maison. Autrement dit, le produit est un vecteur d'information.

Un produit n'existe pas sans une mise dans le contexte : ainsi, tous les autres moyens de communication de la marque ne font que servir le produit. L'agencement des boutiques, le packaging, le rituel de choix, tout contribue à créer un « *ensemble fort et cohérent qui soit immédiatement lisible par l'intelligence intuitive directe* », dit Daniel Bô. Cet aspect est très important dans la mode : le vêtement est le premier moyen de communication mis en place par les hommes, il est le plus direct et voyant. Avant même de connaître une personne, nous pouvons analyser sa tenue afin de nous rapprocher de son identité. Cette analyse n'est même pas

---

<sup>21</sup> *La révolution technique permet le passage du symbolique au réel*, Raphael Lellouche dans *Brand culture*.

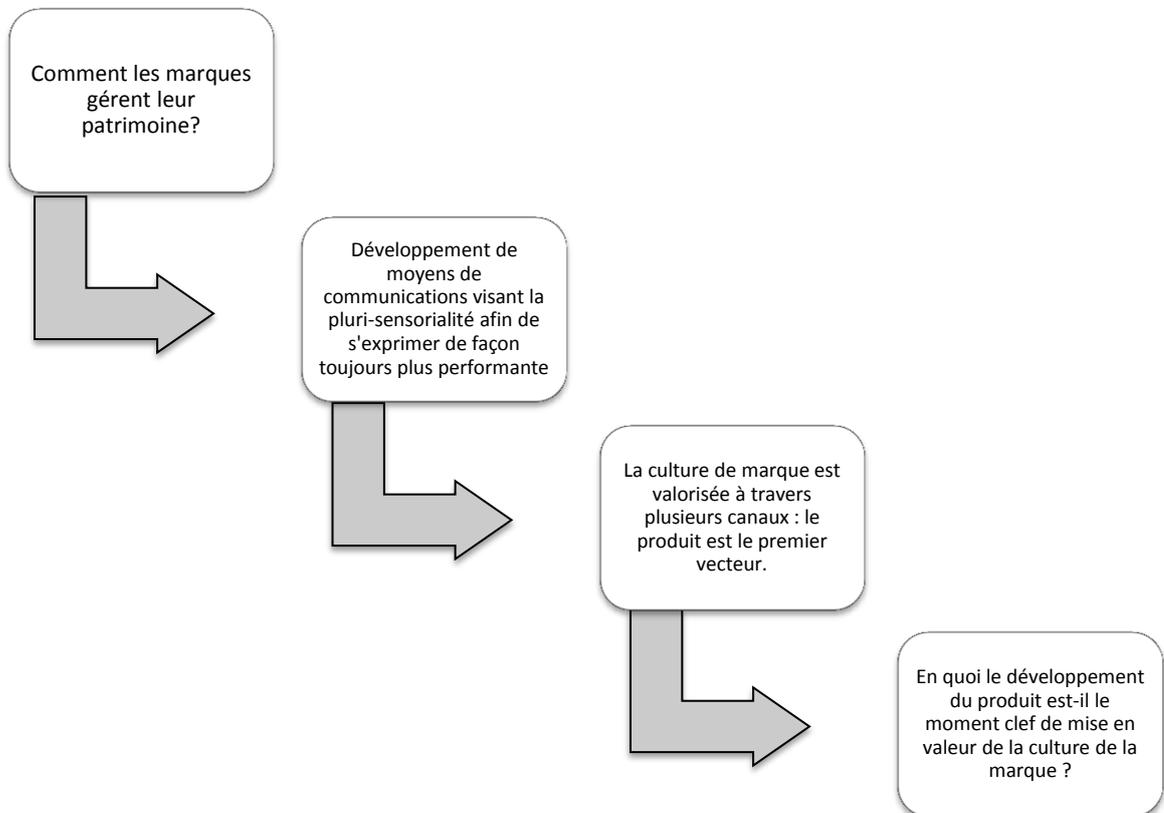
volontaire : nous le faisons du simple fait que nous voyons. C'est d'ailleurs pour cela que Balzac disait, très justement, qu' « *avant de parler et d'agir, l'homme s'habille* ».

Le développement d'un produit doit avoir pour objectif de générer des vibrations. Les vibrations sont les émotions que l'individu ressent instinctivement face à une expérience cathartique. Cette expérience, c'est celle du beau. La beauté suscite les vibrations : ceci se rapproche du sentiment amoureux. A l'origine de l'acte d'achat, il y a donc cette affection qui se transforme en authentique désir. Le désir de la possession motive l'achat. Face à un produit de luxe, la grande beauté de l'objet fait oublier le prix qui paraît un obstacle absolument surmontable pour pouvoir atteindre le bonheur de posséder l'objet tant désiré. Le tout est alors de mélanger marketing et production afin de travailler sur la vibration, qui est l'harmonie esthétique capable de mettre le consommateur en condition de « manque ». Vendre du rêve signifie reproduire, en quelque sorte, les schémas de la conquête amoureuse : le luxe est le paroxysme de la séduction.

La mise en scène du produit passe aussi par l'humain. Une grande importance est à attribuer aux égéries : pourquoi Hedi Slimane a-t-il choisi comme égérie Cara Delevingne ? En quoi cette femme rock'n'roll, à la sexualité ambiguë, à la beauté non conventionnelle représente-t-elle l'univers Saint Laurent ? Nous répondrons à cette question plus tard. Il suffit pour l'instant de penser que des égéries rebelles et hors des schémas de la féminité ordinaire, telles que Betty Catroux et Loulou de la Falaise, sont désormais le portrait même de la maison Saint Laurent. De la même manière, nous ne pouvons plus détacher l'image de Chanel de celle d'Inès de la Fressange, grande bourgeoise à la touche révolutionnaire qui inspira Karl Lagerfeld.

Un autre aspect humain très significatif est constitué par les clients, capables de former une véritable communauté. Acheter un produit Apple signifie rejoindre un groupe, une frange de la société, une identité à part entière. Le produit est fédérateur et les aficionados contribuent pleinement à son rayonnement.

c) Schéma de résumé numéro 3

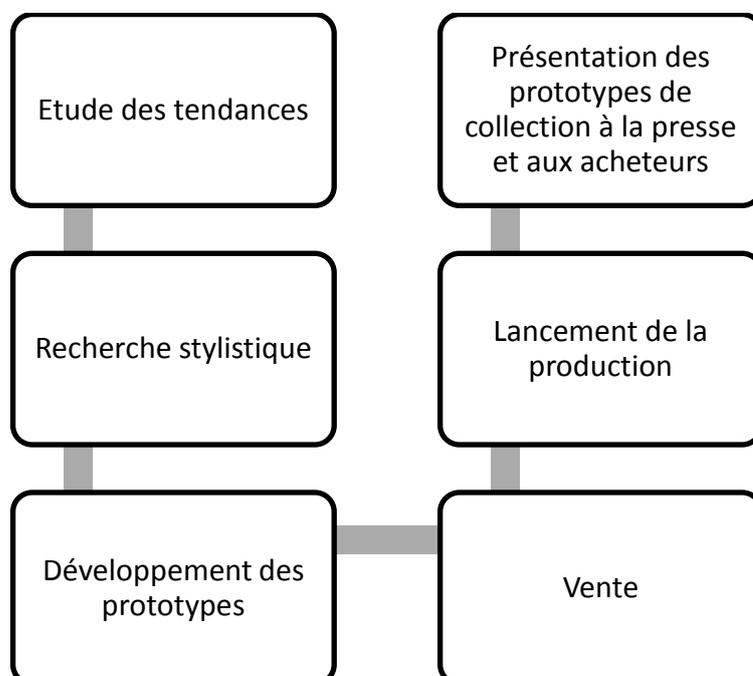


## B. Le développement du produit de luxe : la sublimation de l'identité de la maison

Il s'agit de voir ici comment les grandes maisons protègent l'identité de leurs produits, comment parviennent-elles à assurer une continuité. Si Hedi Slimane est critiqué au nom du fait qu'il a renié l'identité Saint Laurent, nous ne pouvons pas oublier que derrière un directeur artistique il y a une direction marketing et que le travail sur le design n'est pas l'œuvre d'un seul, mais d'une stratégie d'entreprise. Ainsi, ce qu'il faudrait analyser c'est le « pourquoi » : pourquoi la maison Saint Laurent a décidé de recruter Hedi Slimane ? Dans quel but ?

### 1. La phase de recherche

Afin de comprendre comment fonctionne une maison de couture, nous pouvons nous appuyer sur le schéma de résumé suivant:



Le moment qui nous intéresse le plus dans le cadre de cette analyse est la phase allant de l'étude du marché jusqu'à la présentation de la collection.

Bien évidemment, avant de lancer un nouveau produit il est nécessaire de mesurer le degré de pertinence qui aurait ce produit sur le marché. Y a-t-il une demande ? Si non, comment la générer ? Compte tenu des tendances globales, est-il envisageable de créer ce besoin chez les acheteurs ? Même si nous avons souvent la sensation que les directeurs artistiques ont carte blanche au sein de leur Bureau de style, ce n'est pas vraiment le cas. Le départ du styliste Nicolas Ghesquière de la maison Balenciaga en 2012 en est une preuve.

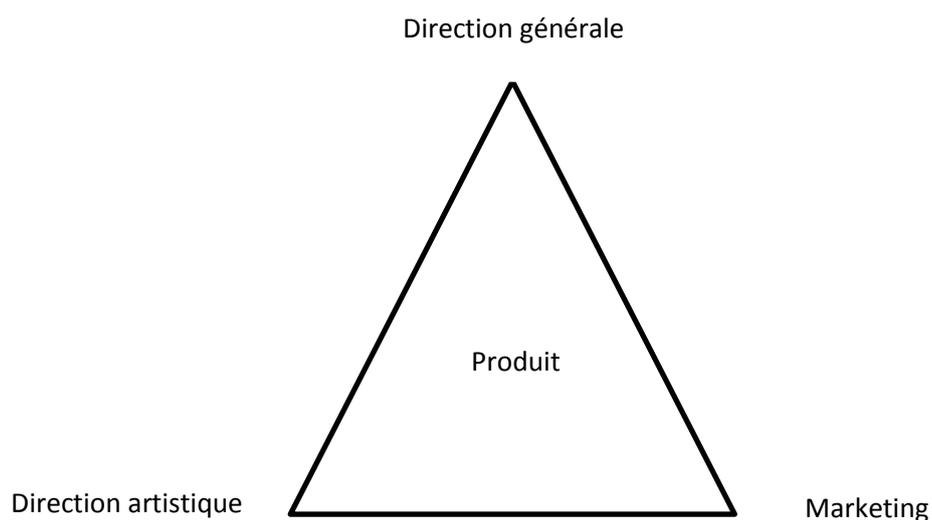
Les motivations données par la maison concernant cette séparation avaient été vagues et imprécises : M. Ghesquière souhaitait entreprendre une nouvelle carrière après quinze ans de collaboration. La vérité est que les résultats financiers n'étaient plus satisfaisants : M. Ghesquière, tout en étant l'un des meilleurs stylistes de sa génération, donnait vie à des collections difficilement vendables et techniquement compliquées à réaliser. Le Bureau de style de la maison ayant connu une gestion à la limite de la tyrannie sous M. Ghesquière, les « contre-pouvoirs » capables de faire coïncider les souhaits du style avec ceux de l'administration n'étaient plus assez forts. Il fallait donc trouver un nouveau directeur qui soit en mesure de rajeunir la maison, mais surtout, de concevoir des collections accrocheuses en ligne avec le temps. Ainsi, Alexander Wang a succédé à Nicolas Ghesquière.

Le produit « Ghesquière » n'était donc plus en ligne avec les attentes commerciales de la maison. Il s'agissait alors de former Alexander Wang afin qu'il comprenne les codes Balenciaga et qu'il arrive à les réinterpréter de façon plus commerciale. La première étape de cette initiation a été le voyage à Getaria, ville natale de Cristobal Balenciaga, siège du musée consacré au créateur. Ce déplacement avait comme objectif primaire de faire « imprégner » M. Wang du style Balenciaga, de redécouvrir les classiques afin de restituer à la maison toute sa splendeur. Pendant la visite, un album photo a été constitué. C'est à partir de cet album que s'est faite la première collection d'Alexander Wang pour Balenciaga. Il était nécessaire de montrer au public que Balenciaga n'avait pas changé, que les codes traditionnels étaient tous bien là, que le modernisme du *brand* n'allait pas être mis en deuxième plan : en somme, c'était une renaissance. La collection était un « *revival* » des pièces phares accompagné de nouveaux imprimés, plus proche du style minimaliste de M. Wang. Nous voyons alors que dans cette phase de passation du pouvoir, le produit est conçu comme une preuve que la succession s'est faite avec cohérence. C'est exactement la même stratégie que nous avons observé chez Saint Laurent avec le premier défilé de M. Slimane. Ici, le produit est le vecteur de l'identité de la marque par excellence.

La phase de recherche autour du design se poursuit au sein du Bureau de style. Une fois que le directeur artistique a donné les *inputs* initiaux, c'est aux stylistes de composer des sortes de *librairies* d'images, couleurs et tissus à partir desquelles il sera possible de dessiner les pièces. Les books d'inspiration ne sont pas constitués au hasard : il faut suivre les instructions du directeur artistique qui, lui, a travaillé avec la direction commerciale et le marketing. Il faut bien souligner que l'objectif de ce travail est de créer un triangle entre direction générale, marketing et direction artistique capable d'assurer le respect de la culture de la marque. Ces trois entités ont pour but de concevoir des produits non seulement vendables, mais aussi cohérents avec la griffe qu'ils portent. Comme nous le verrons dans le cas de Saint Laurent, ce n'est que le travail conjoint de ces trois bureaux qui peut amener la réussite commerciale. En effet, tous les trois sont les dépositaires de l'identité du *brand* et s'occupent de tous les aspects liés à la gestion de celle-ci.

Ainsi, lancer un produit signifie réinterpréter une histoire ou bien en raconter une nouvelle. Pour ce faire, il faut se réinterroger sur les origines du récit : partir des fondements. Dans la mode, ce travail doit se faire au moins quatre fois par an. En ce sens, il est essentiel que les équipes qui gèrent l'identité du *brand* et le développement du produit soient unies et en constante communication. La phase de recherche stylistique ne peut réussir que si ce fameux triangle est efficace et porteur d'innovations.

### **La conception d'un produit et la préservation de l'identité de la marque**



## 2. Le développement d'une collection

Les développeurs jouent un rôle très important dans la préservation de l'identité d'une maison de mode. Ils font, en effet, le lien entre les stylistes et les couturiers, entre les designers et les techniciens. Ils suivent donc et la conception artistique et la réalisation pratique de la collection. Il s'agit d'une part de transformer en symboles les codes de la marque et d'autre part, de protéger les savoir-faire.

Ainsi, quand Balenciaga a lancé la nouvelle ligne de foulards avec Alexander Wang, il a fallu reprendre les imprimés proposés par le directeur artistique et les appliquer à un nouveau support : le foulard, justement. Cette transposition a nécessité d'une phase de conception : quels matériaux utiliser ? Quelle taille attribuer aux foulards ? Comment les appeler ? Combien de couleurs offrir au client ? Un élément important de ce processus de réflexion créative a été l'idée du mousqueton. Le mousqueton substituait les boutons sur certaines pièces à manche de la pré-collection. C'était un détail, mais un détail voyant et très bien perçu par la critique. Afin de créer une cohérence au sein de la collection, il a été décidé de vendre un petit mousqueton doré ou argenté avec les foulards. De cette façon, le mousqueton était devenu un nouveau code esthétique, une idée à reprendre et à ré-exploiter, une autre façon d'afficher la culture du *brand*.

Comme nous le disions, le développeur doit également protéger un savoir-faire. En gérant le travail des façonniers et en contrôlant constamment la qualité des prototypes, le responsable du produit assure un suivi technique des pièces. Il veille à que les attentes des consommateurs soient respectées, il est en quelque sorte le gardien de la tradition technico-pratique de la maison.

Le développeur ne crée pas l'histoire, il la fait. Si le marketing met des mots sur les caractéristiques qui composent l'identité du *brand*, le développeur met en pratique ces éléments, il les transforme en aspects techniques bien réels. Ainsi, le discours pourrait produire ce genre de propos : « *la rigidité de la structure du vêtement est typique de Balenciaga* ». Le développement du produit, quant à lui, forge la rigidité évoquée : il le fait à travers le processus de thermocollage, impliquant, entre autres, de rechercher des thermocollants pouvant donner exactement l'effet souhaité par le styliste.

L'identité d'une marque ne se fait pas uniquement par les contenus. Elle ne se fait pas non plus seulement grâce à la publicité, grâce à la mise en scène de la marque. Le marketing n'existerait pas sans un produit réel duquel partir. L'histoire de la marque se fait avant tout par les notions techniques, par le produit en lui-même. Il ne suffit pas de dire que le smoking est une pièce typique de Saint Laurent : il faut aussi dire que les épaulettes du smoking sont réalisées en ouate,

qu'elles ressortent de 1 centimètre sur le côté, qu'elles sont le point de départ du déroulement du tissu, etc.

Le développement d'une collection est donc le moment dans lequel l'identité de la marque prend forme. Elle sort du simple discours pour se traduire en objet. Il est important de comprendre que sans le produit, aucune identité ne pourrait subsister.

En reprenant l'exemple de la religion, le christianisme a apporté aux Occidentaux un sens de mépris envers tout ce qui est charnel, ce qui est connecté au physique, au corps. Le corps a toujours été discrédité face à l'âme qui, quant à elle, représente la quintessence de l'homme, l'élévation intellectuelle. Or, puisque l'homme n'existe que par sa personnification physique, a-t-il un sens de dénigrer le corps ? Comment pouvons-nous nous attaquer à l'élément qui fait tout simplement que nous existons ? Encore mieux, quel intérêt il y aurait à mettre en valeur l'âme de quelqu'un si physiquement cette personne n'existait pas ? De la même manière, les vêtements (comme n'importe quel produit d'ailleurs) ont un corps et une âme. L'âme est la personnalité qui se cache derrière l'être matériel, la culture de la marque, la personnalité du créateur. Le corps est l'incarnation du travail empirique du créateur même, ce qui justifie la présence d'une âme. Ainsi, le luxe n'est pas seulement désir irrationnel, ce n'est pas non plus un simple symbole social, c'est beaucoup plus qu'un logo puissant : le luxe, c'est avant tout un produit. Ce n'est qu'à travers cette vision dépouillée d'idéologies que nous allons pouvoir comprendre pourquoi le produit Hedi Slimane a été si critiqué...et si mal interprété.

Nous approchons désormais à la fin de ce premier chapitre qui voulait être un cadrage théorique. En effet, sur la base des idées avancées dans cette première partie, nous allons analyser le « cas Hedi Slimane ».

A travers notre introduction, nous avons posé la problématique du sujet. Nous pourrions la résumer dans la phrase de Stefano Pilati, définissant Saint Laurent comme le *brand* le plus « compliqué » de l'industrie de la mode. Il s'agit maintenant de comprendre pourquoi. Nous voyons bien que la direction artistique de M. Slimane a été fortement remise en question, le prétexte étant qu'il nuisait à la « culture » de la maison. Avec un premier défilé qui ne respectait la personnalité de Saint Laurent que dans la forme et pas dans les contenus, M. Slimane s'était

déjà attiré toute sorte de critiques. La tension médiatique était montée avec le deuxième show, complètement différent du premier, mais à l'apparence distant de l'identité formelle de Saint Laurent. Si dans un premier temps nous pouvions être tentés de juger le travail de Slimane négativement, certains facteurs devraient nous ouvrir de nouvelles perspectives :

- Tout d'abord, les très bons résultats en termes de ventes. « Saint Laurent by Hedi Slimane » se vend bien et en plus, cela a été beaucoup copié par le reste du *fashion system*.
- Ensuite, le fait que les plus grands connaisseurs de la maison approuvent et comprennent ces changements, Pierre Bergé en premier.
- En outre, il faut bien souligner qu'à la lumière de ce que nous avons vu, les transformations identitaires sont quelque chose de très fréquent au sein des grandes maisons : c'est même l'une des conditions qui détermine leur survie. Une entreprise est comme un corps humain : la forme se modifie, mais l'âme reste inchangée.
- Une dernière remarque est que, comme nous l'avons illustré, le mot « identité » est lié à l'idée de « champs sémantique », les composants de la signification d'un concept sont très pluriels. Il semblerait alors que l'idée que le public a de la maison Saint Laurent n'est pas tout à fait exhaustive : et si Hedi Slimane était en train de nous dévoiler des aspects cachés de l'identité de la maison ?

Nous reprendrons tous ces concepts plus tard dans notre étude. Ce qui nous intéresse à ce stade est de comprendre comment les identités des marques évoluent dans le milieu du luxe. Le problème de base paraît être celui des « temporalités contradictoires ».

Ce phénomène fait que, d'une part, les enseignes prestigieuses cherchent à s'insérer dans la légende et donc à pérenniser leur façon d'être. De l'autre, elles sont pliées aux diktats de la tendance : la mode, c'est deux collections par an minimum. Le produit *fashion* se démode facilement, il faut donc être constamment en mesure de proposer de la nouveauté. Les grandes maisons ont donc une apparence éphémère et une âme éternelle. Le produit de luxe reflète cette dichotomie : il a vocation, par sa grande qualité, à durer longtemps. Cependant, le consommateur à fort pouvoir d'achat peut s'en laisser facilement pour suivre une nouvelle mode. Nous avons alors expliqué qu'il est important que le développement du produit veille à garantir le maintien des codes constitutifs de la culture de la marque.

Pour définir la culture de la marque, nous avons analysé la théorie de la magie, formulée au départ par Bourdieu. Ce qui différencierait un produit de luxe des autres types de produits serait la présence du charisme attribué par le fondateur, vu comme un véritable artiste. L'aura entourant les objets de luxe est l'élément qui justifie aussi le prix de ceux-ci. Cette même aura se

transmet à travers la griffe, donc à travers le logo. Le logo est la signature du créateur originaire, l'emprunte du génie. C'est comme un tableau authentique : il s'agit d'un véritable patrimoine. Il paraît alors logique que les marques s'intéressent à la gestion de cette aura magique, qui n'est rien d'autre que la culture. Nous assistons ainsi à un rapprochement vers la culture populaire de la part des maisons de luxe. L'éclatement des codes intellectuels généré par l'ère numérique fait que ces instances symboliques cherchent désormais à rayonner par des moyens nouveaux, tels que Facebook, YouTube, les blogs, etc. Autrement dit, la culture de marque devient un fait social. Les marques de luxe doivent faire partie de l'imaginaire collectif, elles doivent avoir un pouvoir émotionnel sur un public très vaste. Autrement elles ne peuvent pas rentrer dans la dynamique de la séduction, loi qui règle l'offre et la demande sur le marché de biens précieux. Mais le facteur qui a tout fait basculer à l'époque de la crise économique a été, d'après M. Kapferer, le vide laissé par la religion et les autres croyances politico-sociales qui forgeaient l'identité de l'individu. Ainsi, le consommateur moderne n'est pas seulement en quête de plaisir, mais de sens. Il s'attend des objets qu'il acquière qu'ils lui apportent une nouvelle vision du monde. C'est pour cela qu'il est fondamental aujourd'hui, pour tout type de marque, de se transformer en agent culturel. Plus le *background* culturel de la marque sera solide et vaste, plus le consommateur va accrocher et se sentir représenté. Le tout est de créer une cohérence au sein de ce pôle de densité symbolique afin que la culture de la marque demeure inchangée.

La question que nous nous sommes posée a été donc la suivante : comment les marques arrivent-elles à « faire parler » leur culture ? L'époque de la réclame de trente secondes visant uniquement l'efficacité est révolue. Maintenant, la publicité est une question psychophysique. Il s'agit d'émouvoir le spectateur comme devant un grand film, de lui faire vivre un moment d'extase artistique. La marque fait sa promotion à travers des courts-métrages diffusés sur YouTube, à travers la musique, des événements spéciaux. Le consommateur doit faire une expérience polysensorielle.

Nous avons enfin avancé l'idée que le produit en lui-même est l'apothéose de la culture de la marque. Parmi tous les moyens de faire briller le logo, aucun ne vaut le produit. Dans sa conception même est renfermé le secret de l'identité du *brand*. Nous avons alors consacré une grande attention au processus de développement du produit : le développeur est à la fois dépositaire du style de la maison et de ses méthodes de travail. Le luxe n'est pas seulement un mythe. Le luxe est un univers de produits bien réels dont l'existence est la représentation ultime de la personnalité du créateur.

A la lumière de ces constats, il paraît nécessaire à notre analyse d'examiner de près l'identité de la maison Saint Laurent. Il s'agira premièrement de dresser un portrait historique du personnage

d'Yves Saint Laurent et ensuite de décrypter les éléments clef de l'identité de sa marque. A l'issu de cette étude, nous allons voir si le travail de M. Slimane correspond effectivement aux codes Saint Laurent. Pour répondre à cette question, nous nous appuierons sur les acquis théoriques détaillés dans ce premier chapitre.

# CHAPITRE II

## L'identité Saint Laurent et son évolution

---

### I. Yves, l'art, la mode et la culture de masse

---

« Je placerais, sinon la mode, du moins certains qui font ce métier, sur un pied d'égalité avec d'autres artistes. Parce que je considère que la mode n'est pas un art, mais qu'il faut un artiste pour la créer. [...] Quand Balenciaga est mort, il a dit que c'était un grand technicien, mais qu'il faisait une couture de caste. Il disait que si la mode ne devait être destinée qu'à habiller des femmes riches, ce serait triste ».

(Pierre Bergé, interviewé en 2009 par Florence Müller et Farid Chenoune).

#### A. La naissance et le développement de la maison Saint Laurent

##### 1. Les années Dior

Saint Laurent rentre chez Dior grâce à l'aide de Michel de Brunhoff, rédacteur en chef de *Vogue* à l'époque. Emmerveillé par ses croquis, de Brunhoff le présente à Christian Dior qui l'assume en tant

qu'assistant. Christian Dior meurt en 1957. Conformément à ses vœux, Yves Saint Laurent est nommé directeur artistique de la maison. Sa première collection est celle du 30 janvier 1958 : il s'agit de la ligne « Trapèze ». Comme nous allons le voir, cette collection annonce les innovations techniques qu'Yves Saint Laurent apportera à la mode : la ligne « Trapèze » s'oppose au *new look* de Dior en ce qu'elle décintre la taille. « *Après dix ans de règne d'un new look à la taille corsetée, lancé en 1947 par Christian Dior, la ligne Trapèze décintre la taille et triomphe* » explique Farid Chenoune, historien et professeur à l'Institut Français de la Mode. Dans la même année, Yves Saint Laurent rencontre Pierre Bergé : une nouvelle histoire commence.

La deuxième collection, celle de l'automne-hiver, permet à Saint Laurent de se détacher de son maître, Christian Dior. Un nouveau style s'affirme. Ainsi, la collection printemps-été 1959, sera décrite de la façon suivante : « *la ligne se perd au profit du style* ». Ce dossier de presse deviendra presque un manifeste.

Les collections s'enchaînent en perfectionnant toujours plus le nouveau style Saint Laurent : dans ses collections pour Dior, nous apercevons déjà les caractéristiques des collections Saint Laurent. La dernière présentation a été exemplaire de ce que Saint Laurent allait représenter pour le monde de la couture. « *Ma dernière collection chez Dior a profondément choqué le monde de la couture. Toute cette inspiration venue de la rue fut jugée très vulgaire par beaucoup de ces gens installés sur les chaises dorées d'un salon de couture. Elle a été pourtant la première manifestation importante de mon style. [...] Les structures sociales étaient en train de rompre. La rue avait une nouvelle fierté, son propre chic, et fut pour moi une source d'inspiration comme elle allait l'être souvent ensuite* » disait-il en 1983.

En septembre 1960, il est appelé sous les drapeaux. Classé « réformé définitif » en novembre, il rentre à l'hôpital du Val-de-Grâce où il vit une phase de dépression. Dior signe un nouveau contrat avec Marc Bohan.

## 2. La création de la maison Saint Laurent

En 1961 naît la maison Yves Saint Laurent, financée par un mécène américain. Les premiers bureaux sont situés au 66 rue de la Boétie, dans le 8<sup>ème</sup> arrondissement de Paris. Des anciens collaborateurs de chez Dior le suivent : le mannequin Victoire Doutreleau, Gabrielle Busschaert, en charge du service presse, Claude Licard, chef du studio, substitué plus tard par Anne-Marie Muñoz.

C'est également à ce moment que Pierre Bergé a fait dessiner le logotype YSL par Cassandre, comme nous l'avons mentionné plus haut.

C'est en janvier 1962 que sort la première collection Yves Saint Laurent. C'est un véritable succès : Dino Buzzati, du *Corriere della sera*, dira que les Américains avaient eu raison de parier sur les nouveaux talents cette saison-là, car c'était parmi les jeunes qu'il y avait eu les plus belles surprises.

Les succès s'enchaînent, des collaborations avec le cinéma et le théâtre commencent. Toutes les pièces phares de la maison sont lancées pendant ces années-là : la blouse, la robe-marinière, la jupe paysanne, le trench-coat. En 1964 la collection connaît cependant un échec : la concurrence avec Courrèges est forte. La nouvelle génération de couturiers s'affirme. Nous assistons cependant au lancement du premier parfum : Y.

1965 est une année charnière. Inspiré par le pop art et voulant créer pour la femme de son temps, Yves Saint Laurent produit l'une des créations les plus importantes de son histoire. En feuilletant un livre sur Mondrian que sa mère lui avait donné, il a une illumination. *« J'ai soudain compris que les robes ne devaient plus être composées de lignes, mais de couleurs. [...] J'ai compris que, jusqu'alors, la mode avait été raide et qu'il fallait la faire bouger »* dit-il. Il déchire en une nuit tous les croquis de la nouvelle collection : en une seule saison, il va opérer une révolution qui va bousculer tous les critères de l'élégance. Il crée la robe Mondrian, véritable hommage à la pop culture, le premier modèle à être véritablement repris par les marques bas de gamme, le premier « must have » de la modernité. Pour Laurence Benaïm, biographe de Saint Laurent et rédactrice en chef de *Stiletto*, cette robe représente la démocratisation de la mode opérée par Saint Laurent. C'est le manifeste de l'« *A bas le Ritz, vive la rue !* ».

1966 est une autre année fondamentale : avec la collection automne-hiver, nous assistons à la réalisation du premier smoking. Le smoking est la métaphore même de l'identité Saint Laurent, que nous allons découvrir par la suite.

Dans les années à suivre, Yves Saint Laurent lance le jumpsuit et la saharienne.

En 1968, il lance la ligne Saint Laurent rive gauche à New York. Il est important de préciser ici que cette date est très symbolique. Saint Laurent était véritablement le représentant de la révolte des jeunes, mais dans le milieu de la mode. L'identité de sa maison est aussi riche et particulière parce qu'elle traduit les mouvements sociaux de son temps. C'est une identité forcément tiraillée et ambivalente. Tradition et révolution se mélangent entre elles : la ligne Saint Laurent rive gauche

incarne cet esprit. Rive gauche a été fondée pour les étudiants de la Sorbonne, la première boutique parisienne était d'ailleurs en rue de Tournon. Le but était véritablement d'habiller les soixante-huitards, de rendre compte d'une jeunesse. C'est en cela que l'identité Saint Laurent est le fruit de son temps : nous ne pouvons pas comprendre le travail de ce créateur sans connaître le pilastre fondateur de l'univers de sa marque. Ainsi, en juin 1970, Yves Saint Laurent déclare au *Women's Wear Daily* : « être hippie est plus qu'une façon de s'habiller. C'est un esprit qui habite les jeunes. Je ne connais aucun jeune qui n'ait pas cet esprit hippie. Quand la révolution arrivera, elle viendra des jeunes. Il s'agit d'un conflit de générations irréversible. [...] C'est toujours comme cela dans la mode [...] tous les vingt-cinq ans le corps change, les gestes changent. Un nouveau corps est en train d'émerger [...]. Regardez toutes ces publicités – vous devez acheter ces chaussures qui vont avec ce sac qui va avec cette ceinture. Ces publicités prennent les gens pour des imbéciles. Le résultat ? Les jeunes n'achètent plus dans les grands magasins ». Nous avons retranscrit cet entretien, car il résume bien la place que la maison Saint Laurent a occupée dans son passé. Est-il vraiment étrange alors qu'aujourd'hui M. Slimane joue à choquer l'opinion publique ?

### 3. 1971 – 1978

Cette décennie a marqué le début de la fin d'Yves Saint Laurent. La vie mondaine, les excès et les dépendances entraînent le couturier dans un univers décadent. Le scandale s'exprime aussi par certaines décisions managériales de l'époque : ainsi, la sortie de la première fragrance *Pour homme* a été accompagnée de la fameuse photo d'Yves Saint Laurent posant nu pour Jeanloup Sieff.

La collection rive gauche du printemps-été 1977 est l'emblème de ce changement radical. Il présente un show de deux heures et demie axé sur le folklore du monde entier. Une collection titanesque qui a été qualifiée de « folle ». Ce défilé a été un moment marquant aussi du fait que Saint Laurent a salué le public littéralement soutenu par ses mannequins : il était malade. Il déclare ainsi lors d'une interview pour *Le Point* : « Depuis quelques mois, j'explose d'idées. Je suis assailli par elles. Cette collection, que l'on a dite si longue, aurait pu avoir 100 modèles de plus...et pourtant, je suis malade, très malade. [...] Cette collection je l'ai presque entièrement faite à l'hôpital. [...] Je ne renie pas ce que j'ai fait : la femme en tailleur-pantalon n'est pas démodée à côté de l'Espagnole. [...] J'ai eu le sentiment que ce côté masculin qui représentait l'avant-garde, l'émancipation et la liberté allait entrer dans un cycle bourgeois. Il fallait en sortir ».

Se sentant agressé et tourmenté, il s'isole toujours plus. De cette période de perdition naît le parfum *Opium*. Il fait scandale et recette : scandale aux Etats-Unis, où les coalitions antidrogue souhaitent son interdiction. L'accroche de la publicité sera modifiée : « *Opium, pour celles qui s'adonnent à Yves Saint Laurent* » se transforme en « *pour celles qui adorent Yves Saint Laurent* ». Il fera enregistrer un total de 3 millions de dollars de recettes entre septembre 1978 et juin 1979.

## 4. 1978 – 2008

Nous entrons désormais dans les « golden eighties », une décennie excentrique en termes de costume. Saint Laurent avait sans doute anticipé la tendance avec sa collection automne –hiver de 1978, caractérisée par des épaulettes *oversize*. Dans un élan de positivité, il s'approche de la haute couture avec humour. Il ne cesse d'apporter une touche arrogante, inspirée de la mode *punk*.

En 1982 la maison Saint Laurent a vingt ans. Yves reçoit l'International Fashion Award of the Council of Fashion Designers of America. Une rétrospective est ouverte en 1983 à New York. Il rentre dans le dictionnaire Larousse : « *couturier français. Il s'impose par ses interprétations originales du vêtement quotidien, par la rigueur de son style et par son talent de coloriste* ».

En 1987, *Libération* préconise l'envie de Saint Laurent de quitter la haute couture. D'après le journaliste Gérard Lefort, le couturier envisagerait de se consacrer désormais au « prêt-à-porter de luxe ». Encore une fois, il faudrait voir dans l'esprit rive gauche les fondements de l'identité Saint Laurent.

Dans les années 1990 les grands groupes de luxe se développent. Yves Saint Laurent est acquis par Elf-Sanofi. Le couple Bergé-Saint Laurent garde le contrôle de la maison de couture hors les cosmétiques et les parfums.

La collection printemps-été 1994 est empreinte du glamour des années 1990. Dans ces années-là, le smoking rentre d'ailleurs comme « pièce invitée » dans le catalogue de La Redoute.

Nous sommes désormais en 1998 : Saint Laurent a 60 ans. Il décide d'arrêter de dessiner pour rive gauche. C'est le jeune Alber Elbaz qui s'occupera désormais du prêt-à-porter.

En 2002, à l'âge de 65 ans, Saint Laurent annonce la fin de sa carrière lors d'une conférence de presse au 5, avenue Marceau. Afin de comprendre l'importance de cet événement, nous allons nous appuyer sur des documents devenus historiques.

**Compte rendu de Gérard Lefort pour le magazine *Têtu*, juillet 2008.**

*« Il faisait un temps gris et dru ce matin du 7 janvier 2002. [...] Une invitation à la maison, au 5 avenue Marceau, siège et laboratoire pendant plus de quarante ans de la plus sensationnelle aventure de mode du XXème siècle. Un immeuble cossu signé en relief sur sa façade d'un logotype à trois initiales qui dans le monde entier était devenu un mot de passe immédiatement reconnu [...]. On s'installa comme on voulait. Derrière le rideau, des mouvements invisibles firent frissonner le tissu, signe d'une agitation fébrile, d'une imminence. C'était à s'y méprendre comme le début d'un défilé. Mais contrairement à la tradition, ce ne fut pas à la fin de la présentation que le créateur surgit. Soudain Yves Saint Laurent était là, en costume sombre [...] il était venu nous dire qu'il s'en allait ».*

**Discours d'Yves Saint Laurent, conférence des adieux, 7 janvier 2002, publiée par Libération le 8 janvier 2002.**

*« Tout homme pour vivre a besoin de fantômes esthétiques. Je les ai poursuivis, cherchés, traqués. Je suis passé par bien des angoisses, bien des enfers. J'ai connu la peur et la terrible solitude. Les faux amis que sont les tranquillisants et les stupéfiants. La prison de la dépression et celle des maisons de santé. De tout cela, un jour je suis sorti, ébloui, mais dégrisé. Marcel Proust m'avait appris que « la magnifique et lamentable famille des nerveux est le sel de la terre ». J'ai, sans le savoir, fait partie de cette famille. C'est la mienne. Je n'ai pas choisi cette lignée fatale, pourtant c'est grâce à elle que je me suis élevé dans le ciel de la création, que j'ai côtoyé les faiseurs de feu dont parle Rimbaud, que je me suis trouvé, que j'ai compris que la rencontre la plus importante de la vie est avec soi-même. Les plus beaux paradis sont ceux qu'on a perdus ».*

Saint Laurent décède en juin 2008. Avec lui meurt le « *dernier des couturiers et le premier des stylistes*<sup>22</sup> ».

---

<sup>22</sup> Florence Müller, interview du 4 Avril 2014.

## B. Déconstruire sans détruire : une identité réactionnaire et classique

### 1. La mode vue par Yves Saint Laurent

Dans une interview de 2009 faite à l'occasion de la première rétrospective consacrée à Yves Saint Laurent par Florence Müller et Farid Chenoune, Pierre Bergé retrace l'univers de la maison. Pierre Bergé est à ce jour le dépositaire historique de l'identité de la marque et une figure de premier plan de l'industrie de la mode, en ayant eu la capacité de réinventer le métier de manager du luxe. L'analyse de cet entretien nous permettra de définir quels sont les éléments clef de la culture Saint Laurent.

#### a) Critique de la couture de caste

Christian Dior a été le maître d'Yves Saint Laurent. De lui, Yves a hérité le goût pour la coupe classique respectueuse de la tradition technique française. Néanmoins, comme tout élève talentueux, l'identité Saint Laurent se fait aussi par la déconstruction de la couture « à la Dior ». Comme nous l'avons vu, avec sa première collection pour la maison Dior, Yves Saint Laurent réinterprète complètement le savoir-faire de son maître.

Nous voyons alors l'émergence d'une critique de la « couture de caste », qui faisait de la mode un univers inaccessible à la majorité des femmes. Si Yves Saint Laurent n'appréciait pas Balenciaga, c'était en raison de l'élitisme formel et conceptuel que cette maison dégageait. Saint Laurent avait une notion de son temps très lucide et il percevait la distance entre le travail des maisons que Bourdieu définit « historiques » (Chanel, Dior, Balenciaga et Givenchy) et les évolutions sociales en cours. Ainsi, Pierre Bergé définit cette recherche de dialogue avec la culture de masse comme l'un des éléments constitutifs de l'identité de la maison.

Yves Saint Laurent a été le précurseur du prêt-à-porter. Il souhaitait que sa mode soit portée par le plus grand nombre de femmes possible. Cet esprit pop a motivé la fondation de Saint Laurent rive gauche, comme nous l'avons vu. Puisque le client est une partie importante de l'identité de la marque, il voulait que de jeunes femmes actives et émancipées portent ses vêtements. Il souhaitait plus que tout révolutionner le rôle de la femme bourgeoise. « *Il détestait la*

*bourgeoisie* » confie M. Bergé. Ses muses étaient des femmes sûres d'elles, ayant une beauté atypique et contre tendance. Ainsi, il a été l'un des premiers à choisir des mannequins de couleur. Il faudrait voir alors la fondation de Saint Laurent rive gauche comme une tentative avant-gardiste de faire du « haut de gamme » et non plus du luxe. Nous pourrions affirmer que Saint Laurent a été le déclencheur de concepts de marques comme Sandro, Maje, Claudie Pierlot ou The Kooples. Mais, comme nous le verrons dans le prochain paragraphe, Yves Saint Laurent aimait la couture de qualité et il était intransigeant dans le choix des matières premières. Ce facteur économique a fait que les prix de Saint Laurent rive gauche sont restés trop élevés pour intéresser véritablement la catégorie de femmes qu'il voulait toucher.

## b) Eloge de la lenteur

La dichotomie de la transition temporelle s'instaure au sein de l'œuvre d'Yves Saint Laurent. Parler à son temps signifie toucher la sensibilité du plus grand nombre, rendre compte d'un ressenti universel inscrit dans une époque déterminée. Consumérisme oblige, parler aux masses à la fin du XXème siècle signifie passer par un processus de commercialisation, de désacralisation du produit. Comment alors désacraliser le luxe ? Comment faire en sorte que la vitesse du marché ne nuise pas au savoir-faire traditionnel de la couture ? Ce que nous déduisons des propos de Pierre Bergé, c'est que le travail de Saint Laurent était en réalité un éloge de la lenteur et du perfectionnisme. Quand nous nous approchons des méthodes de gestion des maisons de mode, nous ne pouvons éluder la dualité d'une technique de travail qui demande de suivre la tendance du moment tout en offrant un produit d'extrême qualité. Autrement dit, il s'agit d'aller vite tout en poursuivant la perfection. Cette problématique est bien présente aujourd'hui au sein des groupes de luxe, et Yves Saint Laurent l'avait en quelque sorte anticipée. Il avait, d'après Pierre Bergé, une « *absolue certitude des choses* », il savait que faire, défaire et refaire était la condition *sine qua non* d'une œuvre réussie. « *Je l'ai vu refaire une robe entière pour trois millimètres* » déclare M. Bergé. Nous voyons alors que la conservation des techniques de la couture traditionnelle est un autre aspect clef de l'identité de la maison. A ce jour, la figure du styliste-couturier qui suit sa propre ligne de vêtements s'essouffle. Le dernier français à pouvoir être considéré un vrai « couturier » est Jean Paul Gaultier. L'époque qui suit Saint Laurent, est celle des « directeurs artistiques » : des mercenaires travaillant pour des marques dont ils ne sont pas les fondateurs.

### c) La mode passe, le style reste

Pierre Bergé avait demandé à Yves Saint Laurent ce qu'il pensait de Chanel. Il aurait répondu : « *Oui, oui, c'est très bien, mais c'est pas de la mode* ». Les grandes maisons n'avaient pas encore compris ce que Chanel avait apporté au système. Ce n'était pas seulement une nouvelle marque, mais une approche théorique. Tandis que les autres changeaient toutes les saisons à travers des modifications esthétiques artificielles, Chanel avait créé un algorithme qui lui, ne mutait jamais. Ce qui fait le succès de Karl Lagerfeld est avant tout la compréhension de cet équilibre : ainsi, faire du Chanel est une discipline à part entière et changer les codes de la maison tous les ans serait une atteinte à la culture de l'entreprise. Ce que Saint Laurent avait compris était qu'il ne fallait pas faire comme chez Dior. Il ne fallait pas produire des collections déconnectées de la réalité et assujetties aux tendances éphémères. Il fallait créer un style. Le style est différent de la mode, au sens où il a vocation à demeurer inchangé. A travers le smoking et le pantalon, Yves a créé une allure correspondant à un algorithme précis qu'est le style Saint Laurent. Lorsque Bourdieu nous parle du potentiel magique des marques, c'est en fait de cette différence entre éphémère et éternel qu'il nous parle. Une troisième caractéristique de l'identité Saint Laurent serait alors cette recherche du style qui précéderait la compréhension des tendances.

Afin d'approfondir notre étude de l'univers Saint Laurent il paraît alors logique de se pencher sur les traits caractéristiques de ce style. Comment a-t-il contribué à la composition de l'identité de la maison ? En quoi est-il si innovant ? Quelles sont les pièces qui ont marqué l'histoire

## 2. Naissance du style Saint Laurent

### a) Les avancées techniques de Saint Laurent : le déplacement de la taille

Dans son ouvrage *Yves Saint Laurent*, Florence Müller parle de « *contrainte infernale* » pour définir le diktat imposé par la maison Dior voulant changer de ligne toutes les saisons de manière artificielle. Nous voyons alors que la personnalité créative de Saint Laurent se développe à partir d'une déconstruction de celle de son maître.

En ouvrant sa maison de couture en 1961, Saint Laurent a bien l'intention de créer un style qui serait indépendant de la ligne. La différence entre ces deux notions réside dans le fait que la ligne est une idée purement technique tandis que le style se fonde sur la conception d'une silhouette

rêvée. En poursuivant le travail de Chanel, Saint Laurent souhaite se positionner en dehors des tendances du temps afin de les créer lui-même. Mais ses codes sont difficiles à apprivoiser du fait que, justement, ils ne dépendent pas seulement d'une technique. Chez Saint Laurent, il ne s'agit pas d'une longueur déterminée de jupe, d'une largeur d'épaules ou bien d'une structure de manteau. Florence Müller parle de femmes « *in the mood* » : belles et réelles, qu'il est possible de rencontrer dans la rue. Une femme Saint Laurent se distinguait à l'époque et se distingue d'une certaine manière encore aujourd'hui, par un air émancipé et épanoui. Bien évidemment, cette aura est traduisible par des éléments techniques.

Tout part alors du mouvement. Si chez Balenciaga la ligne dérive de la coupe, chez Saint Laurent la ligne dérive du corps. C'est un bouleversement total : l'attention dédiée à la structure du vêtement s'efface désormais en faveur d'une attention tournée vers le corps de la femme. Yves Saint Laurent avait probablement un personnage en tête : il a donc essayé de le récréer à travers des gestes et des mouvances. Il a été l'initiateur de la tendance chic et négligée, insouciant, comme la définit Florence Müller. Afin de traduire ce style imaginé en vêtements, Saint Laurent met en place une révolution technique.

Chez Dior, la taille « emprisonnée dans la guêpière » était le fondement de la construction du vêtement. Ceci donne aux pièces une certaine rigidité et contraint le buste dans une position absolument droite. Saint Laurent déplace la taille vers le haut des hanches : l'axe central du corps est de lors libéré. Le style Saint Laurent a été une révolution parce qu'il mettait en scène « *la gestuelle des femmes libres* », comme le décrit Florence Müller. Il s'agit moins de montrer un portrait de femme élégante figé, que de créer des codes de mouvement liés à l'aisance et à l'allure de la silhouette. Ainsi, Saint Laurent résumait son approche créative de la manière suivante : « *Toutes mes robes naissent d'un geste. Une robe qui ne reflète pas ou ne fait pas penser à un geste n'est pas bonne. Une fois qu'on a trouvé ce geste, on peut choisir la couleur, la forme définitive* ».

Afin de mettre en place cette évolution structurale, Saint Laurent constitue une équipe d'atelier jeune. Ses couturières et ses modélistes viennent majoritairement de Dior, mais elles arrivent aisément à se détacher des enseignements traditionnels pour aller vers l'innovation. Un atelier au sein d'une grande maison est généralement formé de personnes spécialisées dans le « tailleur » et de personnes spécialisées dans le « flou ». Nous appelons « tailleur » les pièces ayant une ligne et une coupe très définies, généralement il s'agit de pièces à manches. Pour ce qui est du « flou », il désigne des pièces à la structure moins rigide vouée à créer un effet drapé. Souvent les robes, les chemisiers ou bien les blouses peuvent être qualifiés de « flous ». Le bureau

de développement produit doit alors attribuer le travail sur les échantillons de collection en fonction des spécialités de chacun.

Chez Saint Laurent cette tradition est remise en question dès le début : l'objectif est de créer un lien entre les deux techniques de sorte à obtenir des profils professionnels polyvalents et d'approfondir le travail sur le style.

Si le flou et le tailleur sont maintenant mélangés, l'attention à la pureté de la coupe reste une priorité. Tout en approfondissant le travail sur le mouvement et l'allure, Saint Laurent valorise la « propreté du modèle » en poursuivant la culture Dior.

### b) « Tout part de l'épaule »<sup>23</sup>

Ce qui fait d'une veste Saint Laurent une veste Saint Laurent est la structure de l'épaule. « *C'est à partir d'elle que je déroule le tissu* » affirme le couturier. Comme nous l'avons énoncé, le déplacement de la ligne a permis de remonter la taille vers le haut du buste de façon à affiner la silhouette. Ainsi, une grande attention est donnée à l'épaule, symbole de la nouvelle liberté de mouvement des femmes actives. Le point d'ancrage du corps devient donc la partie supérieure du dos : la femme acquiert donc une attitude nouvelle, à mi-chemin entre la désinvolture et l'élégance, entre la masculinité et la féminité. Nous pourrions illustrer ce changement par cette image :



*Loulou de la Falaise par Jean-Pierre Masclat.*

Dans cette photographie, il est possible de voir tous les éléments que nous avons évoqués : le déplacement de la taille vers le haut (taille qui est ici marquée par la ceinture) ; l'acquisition d'une

---

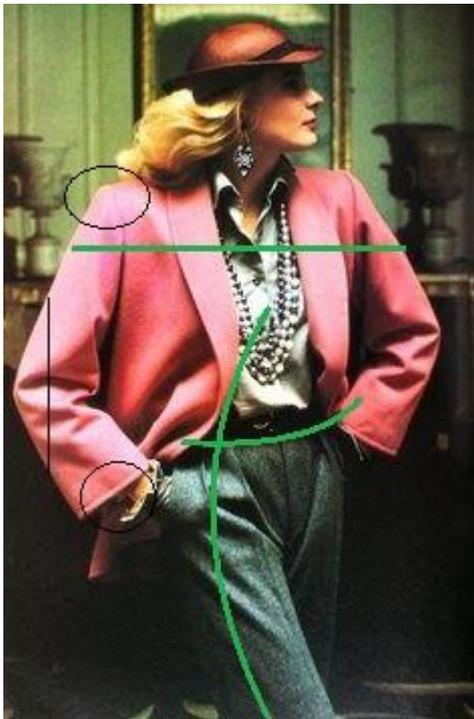
<sup>23</sup> Yves Saint Laurent, Florence Müller, 2009.

nouvelle posture des épaules ; l'air décontracté et raffiné au même temps ; les emprunts faits au vestiaire masculin habilement mélangés aux codes de la féminité. Loulou de la Falaise, muse de Saint Laurent, femme de monde faisant preuve d'une extrême élégance, incarne ici parfaitement l'idée de « l'allure » que le couturier souhaitait développer.

Quels sont les codes de l'identité Saint Laurent ? Il suffit de regarder cette photo pour en avoir un aperçu global.

Mais l'importance du travail autour de l'épaule est visible surtout dans la veste de tailleur. Deux morceaux de toile sont disposés bord à bord et réunis par un biais d'organza. De l'ouate est ensuite posée sur ces toiles, travaillée à la main de sorte à diminuer son épaisseur. Une certaine hauteur est néanmoins préservée : nous pourrions affirmer que la tendance des épauettes volumineuses des années quatre-vingt dérive de ces recherches techniques. De l'ouatine est ensuite appliquée au bord de l'épaule : elle ressort de 1 centimètre, afin de mettre en valeur la carrure. Après un travail d'uniformisation de toutes ces parties, le tout est repassé avec une patte sèche afin d'écraser la couture d'épaules. Cette structure solide donne la sensation que le corps est sculpté : les bases sont solides et un mouvement ascensionnel s'opère, capable de mettre en évidence le nouveau dynamisme de la femme.

Après l'épaule, l'attention est déplacée vers la manche qui, souple, doit accompagner le mouvement du bras sans entrainer le reste du vêtement.



*Collection Saint Laurent Rive Gauche, 1981, Vogue par Helmut*

*Newton*

Nous avons pris cette photographie de 1981 afin de résumer les codes essentiels du style Saint Laurent et surtout, afin d'expliquer les notions techniques illustrées plus haut.

Nous avons mis en évidence l'épaule, volumineuse et droite, point d'appui du vêtement. Ensuite le haut du buste, carré, solide, fondement du jeu autour du masculin/féminin. Il confère l'équilibre à la figure : en effet, comme nous le voyons, le bas du corps est beaucoup plus dynamique. Tout d'abord, la manche : comme nous le disions, elle est ample et souple. Nous remarquons également la présence de poches, élément fondamental du style Saint Laurent, symbole de dynamisme, nonchalance et modernité. Pour finir, nous voyons la ligne du corps, allant de la poitrine aux jambes, complètement décontractée. Ainsi, la taille, marquée par une ceinture, est complètement libre. Stabilité et mouvement, rigidité et fluidité, voilà les équilibres formels au cœur du travail de Saint Laurent.

Il paraît maintenant nécessaire de voir quelques exemples de pièces historiques de la maison Saint Laurent. Un travail sur le marketing d'une enseigne ne peut pas éluder la culture de la marque : ainsi, avant de nous pencher sur le changement d'identité du *brand* Saint Laurent, nous devons de voir quels en sont les fondements. Nous verrons par la suite comment la stratégie marketing actuelle les met en valeur.

### c) Les pièces phares

Le smoking est sans doute la pièce qui représente le plus l'idée que Saint Laurent avait de la mode. La parution du smoking dans les collections de la maison date de l'automne-hiver 1966. Ce fut une véritable révolution : les femmes, pour le soir, s'habillaient en robe longue et les hommes en « habit » ou smoking. En introduisant le smoking pour femme sur les podiums, Saint Laurent renverse la tendance et définit l'un des critères fondateurs de l'identité de sa marque.

Nous avons interviewé Madame Florence Müller afin de décrypter les codes culturels essentiels pour la maison Saint Laurent. Nous lui avons demandé de nous parler du smoking.

Tout d'abord, le smoking avec Saint Laurent devient une pièce d'usage quotidien. C'est sans doute la plus grande innovation : un vêtement d'homme réservé aux grandes occasions devient un vêtement féminin pouvant être porté à tout moment de la journée.

« *Le smoking pour moi c'est l'équivalent du tailleur Chanel* » nous apprend Madame Müller. C'est un principe de vêtement sur lequel il est possible de broder à l'infini. Il s'agit alors d'un concept, d'une véritable marque de fabrique qu'il ne faudrait surtout pas voir comme une règle figée. M. Lagerfeld avoue que, lorsqu'il a pris la direction artistique de Chanel, il était difficile de

« toucher » aux codes fixés par Mademoiselle. Néanmoins, il avait vite compris qu'il fallait « débourgeoiser » la veste Chanel afin de la réadapter à son temps. Cette opération de rénovation était vitale pour faire en sorte que la force de l'identité Chanel demeure inchangée. Il ne fallait pas inventer de nouveaux principes, mais moderniser ceux qui existaient déjà. C'était en somme une subtile stratégie marketing, une technique de management consistant à interpréter les fondements culturels d'une entreprise afin de les médiatiser et faire ainsi rayonner le logo du brand. Avec le smoking Saint Laurent nous voyons le même principe de produit : « *il n'y a pas un smoking, mais un millier de possibilités de smoking. Le smoking est une possibilité pouvant être interprétée à l'infini* » déclare Madame Müller. Ainsi, il a été adapté à toutes les tenues possibles : avec une robe en mousseline, un tutu de danseuse, un pantalon. Le smoking est une idée ouverte.

Il est intéressant de voir que le smoking devient un rendez-vous régulier des défilés Saint Laurent. Une preuve de plus qu'à travers ce produit un message identitaire est véhiculé au public. M. Lagerfeld, comme nous l'avons vu plus haut, estime que « faire du Chanel » est un subtil algorithme. Il entend dire par là que développer le produit d'une marque signifie traduire en formule mathématique les principes clef de la maison. Ainsi, des pièces phares telles que le tailleur Chanel, permettent de générer ces équations : elles sont la constante d'un calcul. Nous avons donc demandé à Madame Müller si le smoking fait partie de cette catégorie de pièces. La réponse est, bien évidemment, oui. A travers le smoking, Saint Laurent ouvre une voie : premièrement, parce que beaucoup de marques s'en sont ensuite inspirées et deuxièmement, parce qu'il a créé un concept capable de traverser la dimension temporelle.

Le smoking a plu énormément aux femmes qui n'étaient pas issues de la bourgeoisie. Sa flexibilité permet de le porter à tout moment de la journée et de se sentir confortable dans une tenue qui est en même temps élégante. Il s'adapte à chaque mode, à chaque femme, à chaque époque. Il participe de la création de la fameuse allure dont Saint Laurent aimait parler. Le grand message de Saint Laurent a été de dire que les couturiers se devaient de s'adresser à toutes les femmes : c'était la modernité, le dépassement des frontières autant du point de vue idéologique que du point de vue commercial. Il n'y a pas un seul marché cible pour le smoking Saint Laurent : tout le monde est susceptible de s'y reconnaître.

Une autre pièce phare du vestiaire Saint Laurent est le caban. Il a été présenté en 1962 lors de la toute première collection. Il est inspiré des vêtements utilitaires portés par les marins. La reprise de vêtements populaires était l'un des principes fondateurs de Saint Laurent. Le caban est alors un manifeste, car il est la symbiose entre le style utilitaire et le style urbain. La haute couture sort de ses limites conventionnelles : ainsi, cette pièce traduit une autre idée chère à Yves Saint Laurent.

Le trench-coat fait également partie de l'allure Saint Laurent. Il traduit, lui aussi, la tendance androgyne si chère au couturier. Il est soit en gabardine soit en jersey bleu et, pour les versions plus luxueuses, il est décliné en imprimé panthère. Porté avec un chapeau, il contribue à créer le mystère qui entoure la femme Saint Laurent. Il est immortalisé en 1967 dans le film *Belle de jour* dans lequel il est porté par Catherine Deneuve.

La blouse, quant à elle, exprime l'envie de Saint Laurent d'émanciper les femmes des contraintes imposées par les vêtements. D'inspiration paysanne, elle contribue à accentuer l'approche réactionnaire du couturier. Le style « blousant » accompagne toute l'œuvre de Saint Laurent à travers plusieurs modèles : la robe-chemisier, la robe-chemise de paysan, le manteau « blouse de peintre », etc.

Dans la collection de l'été 1966 nous assistons à l'introduction de la saharienne. C'est un modèle qui réinterprète le style colonial, détourné au profit d'une recherche d'exotisme. Elle poursuit la recherche autour du mélange entre féminin et masculin et elle connaît véritablement le succès en 1968, car elle est porteuse d'un nouveau message de séduction, plus libéré et explicite.

## Un concept intemporel : la FIAT 500

L'enjeu du marketing est de développer des produits qui racontent une histoire. L'histoire qu'ils racontent est celle de l'entreprise et, surtout, celle du fondateur. L'histoire du fondateur est liée à l'époque dans laquelle il a vécu, créé et pensé. Ainsi, le marketing doit veiller à que les produits d'une marque reprennent les éléments clef de cette histoire, les réadaptent à l'époque présente sans dénaturer l'idéologie originaire. Faire du storytelling signifie en somme traduire l'histoire d'une marque en codes visuels, ces codes étant transmis par les produits.

Nous pouvons valider cette théorie par un exemple qui s'éloigne du monde de la mode. Nous pouvons ainsi affirmer que la voiture FIAT 500 suit le principe du smoking Saint Laurent et du tailleur Chanel. C'est un classique, un concept adaptable à plusieurs contextes.

Créée en 1957, cette voiture représentait l'Italie renaissante des années 1960. Le boom économique faisait songer à un avenir florissant pour l'économie nationale et les habitudes de consommation évoluaient. La production industrielle se déplaçait vers le nord du pays et une migration interne du sud vers le nord se mettait en place. Turin, siège du géant de l'automobile FIAT, devenait la Mecque de la force de travail nationale.

Derrière la conception de cette voiture, nous avons donc une histoire sociale bien définie. La FIAT 500 n'est pas devenue un symbole de "l'italianité" par hasard. Elle rappelle à tous les Italiens un morceau de leur identité, tout comme le Colisée ou la Tour de Pise. Cette voiture est devenue un mythe, car seulement une belle histoire peut donner vie à un produit légendaire.

Nous avons récemment assisté au grand retour de la FIAT 500. En temps de crise et d'instabilité, FIAT a rassuré ses consommateurs avec la réinterprétation d'un classique. La nouvelle version de cette voiture est bien évidemment en ligne avec son époque : tant du point de vue formel que technique, la nouvelle 500 est un mélange de vintage et modernité.

Le processus entrepris par le *brand* italien est donc le suivant : analyse de l'histoire de la marque ; développement d'un produit traduisant les éléments constitutifs de cette histoire ; adaptation du produit aux tendances actuelles ; campagne publicitaire racontant le passé de la maison FIAT, mais aussi célébrant son avenir (nous le voyons assez clairement dans le choix des musiques des publicités : elles sont "rétro", mais accrocheuses. Les polices utilisées reprennent celles typiques des écritures des années 1950, mais elles affichent une attention vers le minimalisme moderne).

La nouvelle FIAT 500 a connu un succès planétaire. Elle a conquis tous les marchés ciblés. Elle a été capable de s'affirmer aux Etats-Unis, où les petites voitures familiales n'ont jamais été vraiment en vogue. Elle a séduit les familles, les jeunes voulant suivre les tendances, les femmes d'affaires, les hommes actifs...des personnes de catégories sociales mélangées.

Une fois de plus, il faut souligner que cette voiture est un véritable concept. Un concept malléable permettant de faire du global. Ainsi, la 500 Gucci relate l'histoire du *made in Italy* et émeut le consommateur italien qui assiste à la mise en scène de sa culture. La 500 Guerlain, produite en 2013, dit au client français que cette voiture est une marque de prestige et qu'elle incarne la conception de la mode "à la française".

Il est important pour chaque enseigne de jouer avec ses codes identitaires afin de faire rayonner sa culture. Ce qui "vend" n'est pas seulement le trend du moment, mais aussi le storytelling derrière le développement du produit. Il n'y a pas de marketing sans processus de conception, il n'y a pas de produit sans l'histoire de la marque.

---

## II. Hedi Slimane, les années 2000, l'esprit de révolte

---

### A. Analyse des tendances de la mode actuelle

Afin de déterminer la stratégie mise en place par la maison Saint Laurent dans les dernières années, il nous semble important de retracer les tendances majeures de la mode actuelle. Florence Müller, historienne de la mode, professeure à l'IFM spécialisée dans l'histoire d'Yves Saint Laurent, nous a supporté dans cette étude afin d'approfondir la nouvelle identité de la maison. C'est donc sur la base de cet entretien que nous avons pu trouver de pistes de réponse à nos questionnements initiaux. Qu'est-ce que cela signifie être à la mode aujourd'hui ? Comment Hedi Slimane s'insère-t-il dans ce panorama ? Pourquoi a-t-il remplacé Stefano Pilati ?

#### 1. L'esprit de révolte

La mode aujourd'hui incarne avant tout un désir de se différencier et de trouver un style qui représente un certain mépris des codes établis. En partant du présupposé que nous sommes dans une époque de transition, dans laquelle notre perception du monde évolue et les cultures se mélangent, nous pouvons affirmer que la jeunesse est dans un moment de remise en question. Comme dans les années 1970, les jeunes revendiquent une nouvelle ouverture d'esprit de la part des anciennes générations et cherchent de nouveaux points de repère identitaires. Bien évidemment il ne faudrait pas commettre des erreurs historiques : nous ne sommes pas en mai 1968. Cependant, un esprit d'indignation et de révolte semble animer la culture actuelle. Madame Müller parle de « *l'illusion de la décadence* ». Si la crise économique et intellectuelle nous amène souvent à voir notre monde à travers le filtre du déclin, il faudrait tout d'abord réfléchir autour des nouveaux acquis dont la génération Y a bénéficié.

Cette génération d' « enfants gâtés » fatigue à comprendre l'ampleur des avancées sociales accomplies depuis les années 1970. « *Avant, nous n'avions que Prisunic. Aujourd'hui, on a des*

*H&M à tous les coins des rues. Moi, je fabriquais mes vêtements moi-même. Aujourd'hui, nous avons des milliers d'opportunités* », raconte Madame Müller. L'arrivée du *fastfashion* dans les années 1980-1990 a changé la donne : la mode vient de plus en plus de la rue et elle exprime ce besoin de sortir des catégories établies. L'industrie de la mode doit s'adapter aux nouveaux besoins de ces jeunes qui, à travers la blogosphère et les webzines, ont acquis un nouveau pouvoir d'influencer l'opinion publique. La haute couture ne peut plus ignorer cette réalité : Chanel s'est mis aux *creepers*<sup>24</sup> en 2012, Kenzo a érigé le pull de sport à pièce haut de gamme dans la même année, Maje vend des joggings à plus de 100 euros, The Kooples lance une ligne sportwear en 2011-2012. En somme, l'esprit « cool », décontracté et légèrement rebelle fait fureur, d'après Madame Müller.

La révolution par le mépris des codes des élites n'est pas un concept nouveau dans la mode : le précurseur, comme nous l'avons vu, a bien été M. Saint Laurent.

## 2. Entre hipster et rock 'n' roll

A notre question « *En quoi reconnaissez-vous l'empreinte de Saint Laurent lorsque vous observez les gens dans la rue ?* », Madame Müller nous répond que la mode actuelle vise avant tout la recherche d'une attitude. Saint Laurent a apporté un style chic et négligé qui contribue à créer une posture. C'est ce dont le public a besoin aujourd'hui : s'inspirer de la rue apporte un mélange de genres et de tendances qui est l'expression d'un désir de briser les conventions et d'en construire de nouvelles. Selon Florence Müller donc, nous sommes dans l'époque « post-Saint Laurent ». Il s'agit d'avoir une « *dégaine* », c'est encore une fois une réflexion autour du mouvement.

Le marché de la mode actuel cherche donc à concevoir des produits à cheval entre le passé et le présent. Comme dans toutes les époques de transition et de crise culturelle, la nouveauté est contrebalancée par une nostalgie du passé. C'est dans la vague hipster que nous retrouvons cet équilibre : il s'agit d'un mouvement qui met en valeur les nouvelles créations culturelles tout en réinterprétant les traditions du passé. Des vêtements vintage au grand retour de la barbe, ré-évoquer le passé est une véritable mode.

En même temps, des marques relativement jeunes, comme Zadig & Voltaire ou Eleven Paris, ont entièrement construit leur identité sur l'univers du rock. Le mythe du « *bad boy* » et de la « *bad*

---

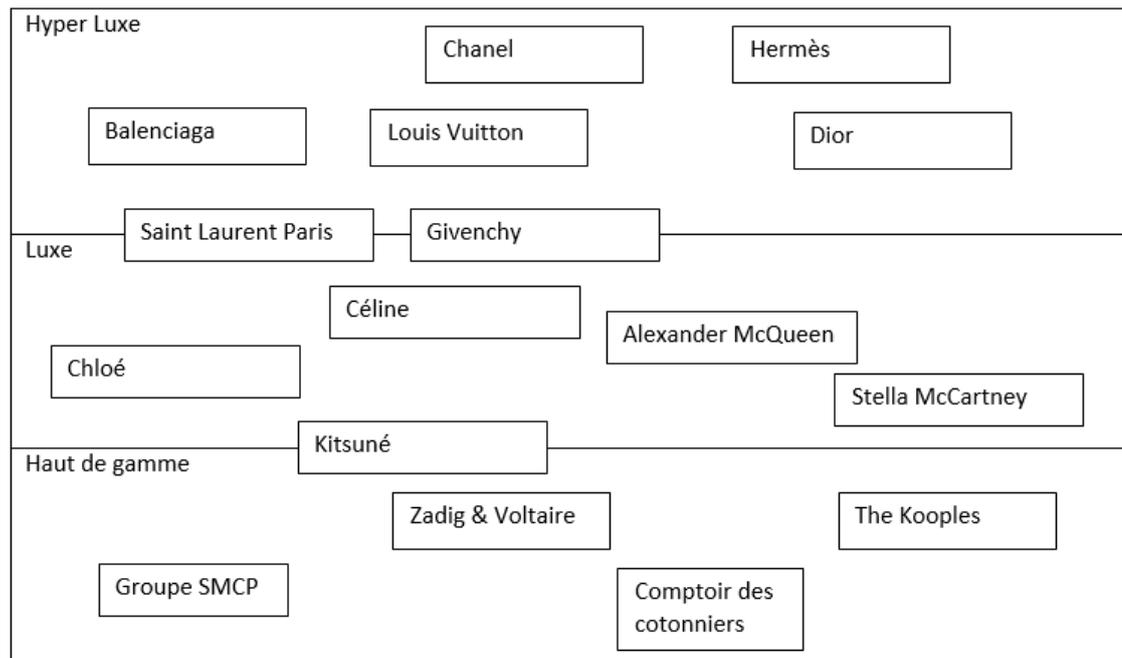
<sup>24</sup> Les creepers sont des chaussures à la semelle très haute appartenant à l'univers punk londonien.

*girl* » est encore très présent. Les années 1970, avec leur musique et leurs codes vestimentaires, font partie des grandes inspirations de notre temps. Il s'agit alors de voir si M. Slimane a su interpréter les tendances actuelles, s'il a été capable de « créer pour son époque ».

## B. *Saint Laurent Paris : la renaissance de l'esprit rive gauche*

### 1. Rajeunir Saint Laurent

Madame Müller affirme que nous avons aujourd'hui une image tardive d'Yves Saint Laurent. Les directions artistiques qui ont précédé Hedi Slimane ont d'ailleurs contribué à que le *brand* s'embourgeoise. Nous avons assisté à une perte de l'esprit « rive gauche », de cette envie de révolutionner qui était en réalité l'inspiration première du couturier. Cette vision de la maison Saint Laurent s'est affirmée dans les années 1980-1990, une époque effervescente qui n'a pas réellement amené à l'essor de mouvements réactionnaires dans la mode, mis à part le mouvement Anti-Fashion qui néanmoins n'a pas été porté par des créateurs français. La direction marketing de la maison a donc négligé pendant longtemps le rapport, pourtant essentiel, entre Saint Laurent et la rue. Nous pourrions expliquer ce choix par le schéma suivant, qui est une réinterprétation de ce que Bourdieu définit comme le processus d'affirmation d'une maison de couture. Nous voyons premièrement, en bas de l'échelle, les maisons haut de gamme essayant de se rapprocher du luxe. Certaines marques se situent à cheval entre les deux, tandis que d'autres ont absolument acquis le statut de griffe de luxe. Dans le troisième niveau, nous avons l'hyper luxe, les anciennes maisons ayant dicté les tendances du XX et du XXIème siècle. Les facteurs qui font passer ces enseignes d'un échelon à l'autre sont le temps, la renommée acquise au cours des années et l'influence qu'elles ont eu et ont encore sur la société (et non pas uniquement sur l'industrie de la mode). Les marques citées ne sont que des exemples et le schéma n'est pas exhaustif. En outre, nous n'avons pris en compte que la scène française.



Comme nous pouvons le voir, Saint Laurent se situe entre le luxe et l'hyper luxe. Or, Saint Laurent ne faisant plus de la haute couture, nous pourrions nous interroger sur la légitimité de cette marque dans le panorama des « champions du luxe ». Mais surtout, ce qu'il faut comprendre est que le plus important pour Yves Saint Laurent n'était pas d'intégrer l'hyper luxe mais plutôt d'avoir un poids réel sur la pensée sociale. La critique de la haute couture dérivait en effet de la distance que les grandes maisons instauraient entre elles et le public. Ainsi, même si la célébrité et le prestige ont propulsé Saint Laurent dans le luxe extrême, la nature de cette marque se rapprocherait plutôt du luxe voire du haut de gamme : après tout, l'esprit *rive gauche* promouvait une mode accessible et compréhensible par tout le monde.

A la lumière de ces constats, il est logique d'affirmer que M. Slimane, loin d'avoir désacralisé Saint Laurent, a peut-être tout simplement voulu regarder au passé. Il s'agirait alors d'une politique de rajeunissement de la marque : en effet, avec la nouvelle direction artistique, la maison a épousé les codes visuels typiques du haut de gamme afin de toucher le marché des jeunes « branchés » et actifs. Un phénomène intéressant s'est produit : Yves Saint Laurent ayant atteint le rang de personnage mythique, son *brand* s'est tout naturellement érigé au niveau des grandes griffes. Cette ascension a amené à une augmentation du prestige qui a éloigné la maison de ses valeurs fondatrices : la valorisation des femmes actives, la participation aux modes de vie de la jeunesse et l'esprit anti-traditionnel. Nous pourrions presque dire que faire partie de l'hyper luxe est contre la nature de Saint Laurent Paris, une maison que Bourdieu définit de « socialiste ».

Comme nous l'avons vu, le client du luxe est routinier. Le changement le perturbe, d'autant plus s'il s'agit d'une marque très affirmée. Mais l'une des caractéristiques des maisons de luxe est celle de valoriser le client sans pour autant se plier aux demandes du marché. Le luxe fait la demande, « *le luxe est distinction* » comme le dit M. Kapferer, enfin, le luxe incarne à lui-même la tendance. De lors, le directeur artistique d'une grande maison a le devoir de choquer son public de temps en temps, de mener le changement afin que sa griffe soit porteuse d'innovation. N'est-ce pas ce que M. Slimane a fait ? Le cas Saint Laurent reflète donc le problème du renouveau des entreprises dans le luxe. Mais n'avons-nous pas dit que le changement permet aux entreprises de survivre ? Comme M. Heilbrunn l'affirme, la marque est comme un corps humain : elle grandit, elle vieillit...mais elle ne doit pas mourir. Rendre une marque immortelle signifie alors la rajeunir et effectuer ce rajeunissement toujours dans la bonne période historique et économique.

## 2. L'esprit *rive gauche* : incarnation des tendances actuelles

Pour Florence Müller, c'est avec *rive gauche* que Saint Laurent a véritablement exprimé sa vision de la mode. D'ailleurs, ses plus grandes révolutions n'ont jamais été comprises par la haute société : le smoking a ainsi connu le succès grâce aux boutiques *rive gauche* et au début, il n'avait pas de légitimité sur les podiums. Vers la fin de sa carrière, Yves Saint Laurent songeait d'ailleurs à quitter la scène de la haute couture. Il avait eu l'intuition que la culture populaire, la culture de masse, allait apporter un nouveau potentiel à la mode.

Son intuition s'est avérée être exacte : les codes de la mode actuelle sont en effet très proches de ceux de la ligne *rive gauche*. L'esprit de révolte, les mouvements de la jeunesse, le Paris mondain et avant-gardiste, le mélange des sexualités et des genres...autant d'éléments que nous retrouvons dans la *street culture* des années 2010 ainsi que dans l'ancien label *rive gauche*.

Nous avons demandé à Florence Müller si M. Saint Laurent peut être défini comme un « couturier pop ». Même s'il ne faudrait pas se limiter à cette définition, la réponse est positive. Il fréquentait des artistes appartenant au *pop art* et il connaissait bien les canons esthétiques promus par ce mouvement. La robe Mondrian est donc un exemple de son interprétation de la culture pop. « Culture pop » signifie culture de masse, ce qui se passe réellement sur la scène culturelle, loin des instances traditionnelles, souvent conservatrices. Comme nous l'avons vu à travers l'analyse de Régis Debray et de Daniel Bô, les grandes marques ne peuvent plus ignorer le potentiel des réseaux sociaux et les modes de vie des personnes n'appartenant pas aux élites économiques.

Pour rayonner et rester vivante, la culture des grandes maisons doit désormais se rapprocher du réel afin de mieux vendre l'onirique. Encore une fois, M. Saint Laurent a été un précurseur : d'après Florence Müller il n'est donc pas anodin qu'aujourd'hui M. Slimane se rapproche de la rue en essayant de faire revivre l'esprit *rive gauche*.

Si M. Saint Laurent avait vécu à notre époque, il aurait probablement poussé *rive gauche* à son plus haut potentiel. Il aurait sûrement trouvé une réponse aux besoins de la génération Y : finalement, cette réponse n'aurait pas été très différente de celle qu'il a donnée dans les années 1970. M. Slimane aurait donc tout simplement permis de redécouvrir l'âme originaire de la maison Saint Laurent en déconstruisant l'aura élitiste qu'elle avait acquise. Il est important de reprendre ici le concept de « pôle de densité symbolique » : l'univers qui entoure une marque est complexe, tout comme la personnalité d'un individu. Ainsi, des contradictions peuvent être présentes : Saint Laurent peut être à la fois un label prestigieux et à la fois une marque « pop ». « Saint Laurent » évoque autant l'élégance de l'hyper luxe que l'accessibilité du haut de gamme. La stratégie commerciale du *brand* doit donc s'axer sur ces deux notions autant importantes l'une que l'autre.

### 3. La « révolution » Slimane ?

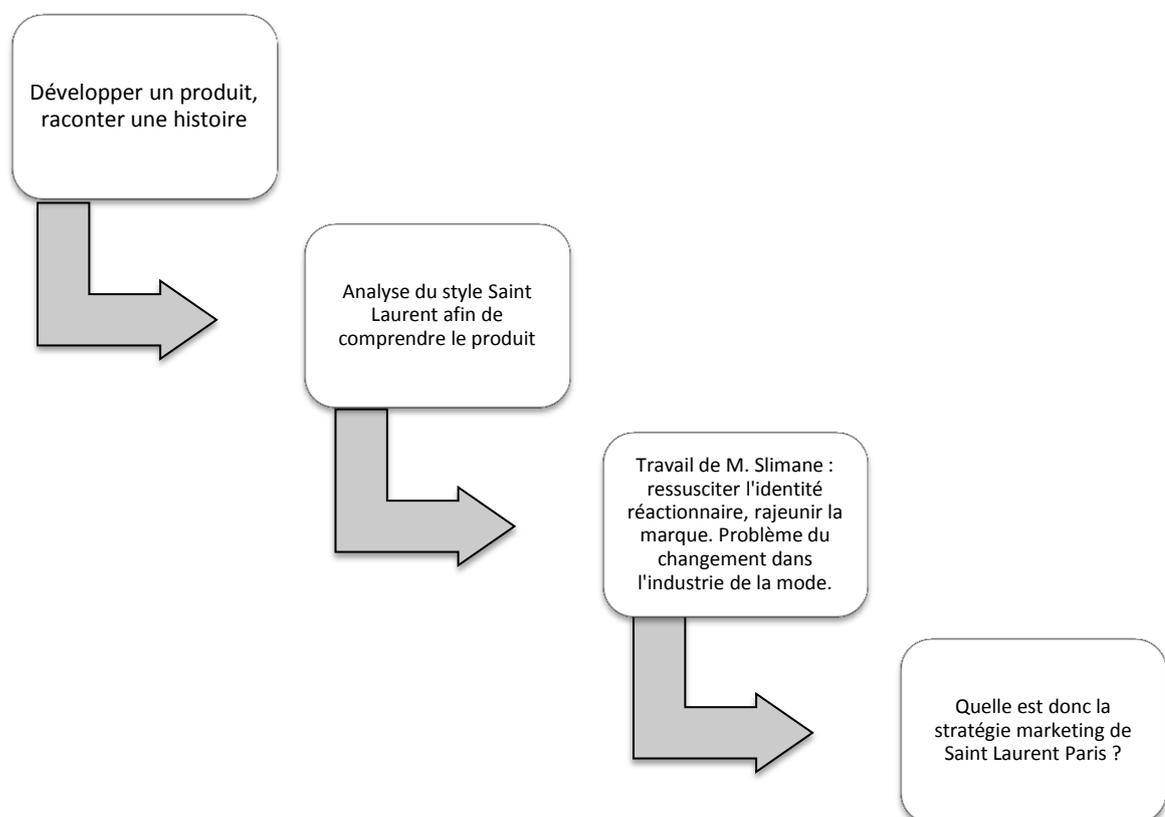
D'après Florence Müller il faudrait s'interroger sur la problématique suivante : si Yves Saint Laurent avait vécu à notre époque, est-ce qu'il aurait adopté la même stratégie mise en place par Hedi Slimane ?

« *Moi j'ai eu l'impression que ce que M. Slimane fait c'est un peu comme si Saint Laurent faisait aujourd'hui rive gauche* », dit-elle. La haute couture n'existe plus chez Saint Laurent : il s'agit alors de produire du prêt-à-porter. *Rive gauche* aurait donc pris le dessus : d'après l'historienne, l'image que Saint Laurent Paris se donne est cohérente avec le passé de la maison. Si l'opinion publique a été choquée par les décisions prises par Hedi Slimane, c'est peut-être parce qu'elle avait oublié ce que Saint Laurent a réellement apporté à l'industrie de la mode, c'est-à-dire la revalorisation des vêtements accessibles et l'intérêt tourné vers un marché toujours en quête de nouvelles tendances. Selon Florence Müller, même si la nouvelle direction artistique a mis en place de changements radicaux, nous ne pouvons pas parler de « révolution ». Après tout, Stefano Pilati avait bien souligné le fait que M. Saint Laurent avait ouvert la voie à des formes artistiques très plurielles de sorte qu'il est impossible de définir sa maison en un seul mot.

Nous pouvons ainsi établir un parallèle entre l'œuvre de John Galliano chez Dior et celle d'Hedi Slimane chez Saint Laurent Paris. Le choix a été celui d'une révolution apparente, d'un changement brutal qui permettrait néanmoins de conserver les codes de la marque. Comme nous l'avons dit, l'évolution sert à ne pas faire vieillir le produit. Rien n'est moins souhaitable pour les marques de mode que de sembler anachroniques. « Eternel » ne signifie pas ancien : « éternel » couvre le passé, le présent et le futur. Un grand directeur artistique doit travailler sur ces trois dimensions, les mettre en relation. Chez Balenciaga, avec Nicolas Ghesquière, manquait le présent ; chez Dior, avec John Galliano, il manquait parfois le passé : Hedi Slimane arrivera-t-il à égaler Karl Lagerfeld, le précurseur du métier de directeur artistique ?

Tout comme son prédécesseur, Hedi Slimane a mis en place une révolution par le classique. Ainsi, l'approche d'historienne de Madame Müller nous montre que la mode demeure incompréhensible si elle n'est pas mise dans le bon contexte. Le travail du marketing, comme nous l'avons anticipé dans le premier chapitre, est celui de transformer la marque en agent culturel. Un agent culturel gère un patrimoine. L'époque Saint Laurent Paris s'ouvre donc sur une réactualisation de l'esprit *rive gauche*, de l'esprit avec lequel Yves a toujours fait de la mode.

#### 4. Schéma de résumé numéro 4



---

## III. Les codes et la stratégie de Saint Laurent Paris

---

### A. Analyse des publicités

#### 1. La construction des campagnes publicitaires

Il s'agit, à ce stade de notre analyse, d'étudier les campagnes publicitaires réalisées sous la direction artistique de M. Slimane afin de voir comment la maison Saint Laurent fait rayonner son identité aujourd'hui. Selon Florence Müller, nous assistons aujourd'hui à une redécouverte des codes graphiques et créatifs de la maison : dans le choix des égéries comme dans la construction des publicités, nous retrouvons les images marquantes de l'histoire de Saint Laurent.

##### a) Le respect de l'histoire de la maison

Le premier exemple que nous pourrions citer est celui du spot publicitaire *Baby doll*, produit pour un mascara Yves Saint Laurent. Ce mini-film résume bien l'identité moderne de la maison. Nous voyons tout d'abord un mannequin, Cara Delevingne, adoptant à la fois une attitude féminine à la fois les codes vestimentaires masculins. Si dans certaines séquences elle porte une petite robe noire et rentre dans un jeu de séduction avec des hommes, dans d'autres elle porte l'ensemble smoking-pantalons et brouille les pistes en déployant tous les codes de la sexualité lesbienne.

Ce qui a particulièrement attiré l'attention des connaisseurs de la maison a été la réinterprétation d'un cliché d'Helmut Newton de 1975. Dans cette célèbre photo faite pour le magazine *Vogue*, une femme en smoking à l'attitude androgyne pose avec un mannequin nue dans une ruelle de Paris. Cara Delevingne a été immortalisée dans la même posture : le noir et blanc de la photo a été également respecté. Il s'agit d'un message très fort pour plusieurs raisons.

- La photo d'Helmut Newton de 1975 est une véritable référence dans l'univers de la photographie de mode. Elle est très célèbre et a désormais atteint le statut d'œuvre majeure. Ainsi, le public la connaît et la relie à l'univers d'Yves Saint Laurent.
- Ainsi, le réinterpréter signifie employer une référence culturelle forte. Visuellement et conceptuellement, cette image est une célébration de l'esprit *rive gauche*. De manière subtile, mais efficace, le spot nous plonge au cœur de la culture de la maison.
- Si Hedi Slimane a souvent été accusé de ne pas respecter l'histoire de son prédécesseur, la publicité du mascara *Baby doll* est une preuve que le directeur artistique ne peut en aucun cas se passer de l'héritage qu'il est censé mettre en valeur.

Une comparaison entre les deux images a été établie par le site *Fashionista.com*. Elle est disponible en annexe.

Le même jeu autour de la sexualité féminine a été mis en place dans la publicité du *Vernis à lèvres*, dont l'égérie est toujours Cara Delevingne. Dans ce spot, le mannequin révèle sa double personnalité : à la fois une fille très féminine à la fois masculine et sûre d'elle. C'est à travers un jeu de miroirs que le message est véhiculé : la femme Saint Laurent est charismatique et fascinante du fait de son ambiguïté, de son esprit rebelle et de la détermination avec laquelle elle s'insère dans la société.

Dans la publicité pour *Touche éclat*, Cara Delevingne est accompagnée par Jourdan Dunn, mannequin de couleur. Il s'agit d'un clin d'œil au fait que Saint Laurent a été le premier à faire défiler des femmes de couleur dans la haute couture. Les décors sont bien évidemment ceux du Paris opulent et chic des hôtels particuliers, l'environnement dans lequel le créateur vivait.

Les nouvelles campagnes publicitaires reflètent aussi cette recherche autour de l'esprit originaire de la maison. Comme nous le verrons, l'heure est à l'exaltation de *rive gauche*. Comme il est possible de le voir en annexe, en 2012 des tatouages, des jeans et des blousons en cuir apparaissent en noir et blanc dans les publicités. Un esprit rock et grunge ressort : nous sommes alors plongés dans l'univers punk d'Hedi Slimane qui est néanmoins mélangé à celui de Saint Laurent. Pour Florence Müller, Hedi Slimane occupe une place de créateur *borderline* dans l'univers de la mode. Depuis ses débuts, et notamment par sa collaboration avec Dior, il s'est forgé la réputation de *bad boy* du *fashion system*. Le perfecto en cuir reste sa pièce phare : il est souvent accompagné de tatouages, jeans troués, collants déchirés. L'univers Slimane est sombre et underground, fortement inspiré des subcultures urbaines. Pour l'historienne, lorsque cette esthétique a croisé celle de Saint Laurent, le résultat a été une réactualisation du travail du fondateur. Les publicités que nous avons citées en sont un clair exemple.

## b) La reprise des codes visuels

Quand nous observons les publicités d'*Opium* ou de *Pour homme*, nous apercevons un attrait pour l'exotisme uni à une volonté de bousculer l'opinion publique. Dans les images que nous avons insérées en annexe, les décors sont riches : nous voyons beaucoup de tissus, de meubles prestigieux, de mélanges entre moderne et rétro. Le noir et blanc est un véritable parti pris : comme dans la célèbre photo où Yves Saint Laurent pose nu pour Jeanloup Sieff, les clichés modernes sont sombres et les personnages immortalisés dans des poses presque héroïques. La nudité est d'ailleurs souvent reprise.

Il est important de voir que les couleurs du luxe sont toutes utilisées : dans la vidéo du *Vernis à lèvres*, par exemple, tout est noir, doré et rouge. Le charisme, la gloire et la passion : le luxe est dramatisation et ces couleurs l'incarnent parfaitement. L'univers qui s'en dégage est envoutant et séduisant, mais, en même temps, intimidant. C'est le reflet de la personnalité d'un « appartenant à la famille des nerveux », comme Saint Laurent se définissait. De ces hommes torturés ayant atteint la gloire à travers un long parcours de recherche esthétique. Le nouveau logo apparaît d'ailleurs toujours sur un fond blanc : le minimalisme contribue souvent à accroître l'impact émotif des signes graphiques.

Nous pouvons alors établir une comparaison entre les publicités Saint Laurent sous Stefano Pilati et celles actuelles. Nous remarquerons qu'avant, même si l'élégance de la femme Saint Laurent est bien mise en valeur, le caractère rebelle est complètement délaissé. Cela illustre bien ce que nous avons affirmé auparavant : s'il y a eu un changement de direction artistique, c'était peut-être dans le but de débourgeoiser une marque qui n'avait pas à être un éloge de la richesse. Il est frappant alors de voir que, dans les nouvelles campagnes, c'est tout d'abord l'idée de décontraction qui est mise en avant. Les femmes retrouvent leur liberté de mouvement et assument volontiers des poses masculines. Loin de l'idée de « poser » pour un photographe, elles paraissent plutôt au cœur d'une histoire, héroïnes d'un roman moderne. Dans ces deux photos, les éléments visuels cités sont tous bien présents :



1- Epoque Pilati



2- Epoque Slimane

Cette comparaison doit néanmoins rester nuancée. Certaines campagnes conduites par M. Pilati ont été réellement révolutionnaires et ont su faire revivre l'esprit de révolte. Nous pouvons notamment penser à la publicité d'*Opium*, de *Paris* ou d'autres produits cosmétiques ayant effectivement promu une image de la femme très sexualisée et explicite. Ce qui est nouveau avec M. Slimane est que cet état d'esprit est un véritable fil rouge.

Afin de mieux comprendre quels ont été les choix des publicitaires chez Saint Laurent, il nous faut s'attarder sur la description des égéries. Autrement dit, afin de renvoyer un message symbolique fort, il est opportun de savoir quels personnages célèbres incarnent le mieux l'esprit que M. Slimane souhaite insuffler à ses collections.

## 2. Les égéries

Après le défilé qui avait choqué la presse en 2013, Hedi Slimane décide de présenter sa prefall 2013-2014 par un nouveau projet publicitaire ancré dans l'univers de la musique rock. Les années 1990 sont à l'honneur : M. Slimane habille Courtney Love, veuve de Kurt Cobain et leader du groupe *Hole*, de pièces à la fois hyper féminines à la fois issues de la collection masculine. Ce mélange des genres permet de créer une atmosphère rebelle et chic : « *Excitée à l'idée de voir des dames riches acheter ce que nous avons l'habitude de porter, quelqu'un a enfin réussi à*

*retranscrire notre allure, sans les bonnets* », commente la chanteuse sur Twitter<sup>25</sup>. Hedi Slimane met donc en valeur ses inspirations du moment tout en jouant avec les codes de la maison. D'autres musiciens controversés sont élevés au rang d'égéries : Marilyn Manson, Ariel Pink et Kim Gordon figurent ainsi dans cette campagne en confirmant le partenariat étroit entre Saint Laurent et le monde du rock et du punk<sup>26</sup>. Encore une fois, le nouveau directeur artistique de la maison parisienne s'est attiré les critiques de la presse. Ses goûts ne seraient-ils pas en train de prévaloir sur ceux de M. Saint Laurent ? A cette question, M. Slimane répond tout simplement qu'« *en mai 1971, Yves Saint Laurent habillait Mick et Bianca Jagger pour leur mariage à Saint Tropez, posant les fondations d'une relation étroite entre sa maison et les icônes du rock* ». D'après notre entretien avec Florence Müller, il résulte qu'effectivement les choix faits par M. Slimane en termes d'égéries semblent assez cohérents. Une fois de plus, il ne faudrait pas oublier l'amour de Saint Laurent pour les milieux mondains parisiens et son style de vie se rapprochant d'ailleurs à celui d'une icône du rock. Fils de son temps, le créateur avait bien évidemment été influencé par les révolutions musicales des années 1970 et avait célébré (comme nous l'avons vu précédemment) l'esprit Woodstock.

A ce sujet, nous remarquerons que tous les films publicitaires que nous avons décrits ont adopté comme colonne sonore des chansons clairement rock 'n' roll. L'exemple le plus emblématique est peut-être celui du spot pour le correcteur *Touche éclat*, rythmé par la chanson *Tainted love* de *Théodore, Paul & Gabriel*. Ce trio féminin est composé par de jeunes rockeuses revendiquant ouvertement leur identité androgyne et *gay friendly*. Souvent habillées en smoking et cravate, *Théodore, Paul & Gabriel* sont le détail en plus qui définit la femme Saint Laurent dans cette publicité.

Les égéries choisies pour les autres campagnes sont tout aussi emblématiques. Nous avons demandé à Florence Müller qu'est-ce que Cara Delevingne et Freja Beha Erichsen apportent à la maison Saint Laurent en termes d'images. Pour l'historienne, ces deux mannequins, tout comme Kate Moss à son époque, incarnent l'idée de la jeunesse révoltée. Ce sont deux femmes à la beauté non conventionnelle : tout comme Betty Catroux, Cara Delevingne n'est pas exactement la « blonde sexy chasseuse d'hommes », souvent emblème des marques de luxe. Son visage est unique et universellement reconnaissable : blonde aux sourcils noirs très marqués, un nez « en trompette » et une bouche à la forme irrégulière, elle n'hésite pas à bombarder la blogosphère de photos d'elle faisant des grimaces. De plus, ses soirées droguées et alcoolisées font qu'elle est constamment à la une des magazines people. Et, dernier détail ultra-Saint Laurent, elle s'est bâti

---

<sup>25</sup> *Courtney Love, égérie Saint-Laurent avec Marilyn Manson*, Géraldine Dormoy, L'Express Style, 03/04/2013.

<sup>26</sup> *Saint Laurent music project*, Dazed, 2013.

une réputation grâce à ses histoires saphiques avec des super stars du *show business*, comme Rita Ora et Michelle Rodriguez.

Freja Beha est l'une des mannequins phares de la décennie. Ayant défilé pour toutes les plus grandes maisons, égérie, entre autres, d'Isabel Marant, Valentino, Chanel et Zadig & Voltaire, elle est maintenant à la une des campagnes Saint Laurent. Freja Beha avait attiré l'attention médiatique par son style résolument rock : constamment habillée en perfecto et bottines, vantant seize tatouages et un attrait pour la scène musicale, elle incarne, selon Madame Müller, la femme *rive gauche*. Homosexuelle, elle a surpris la presse par ses relations avec d'autres top modèles comme Arizona Muse et Catherine McNeil. Son air détaché contribue à mettre en valeur l'aura mystérieuse qui entoure la femme Saint Laurent.

Nous voyons alors que, dans la recherche de ses égéries, Hedi Slimane est constant et précis : ses mannequins et ses stars rentrent dans une case très définie, celle du milieu artistique underground. La femme Saint Laurent, pour Florence Müller, est distinguée et élégante, elle se repère sans que son look soit choquant ou vulgaire. C'est aussi une femme à la gestuelle libre qui affiche une certaine assurance. Les égéries Saint Laurent reflètent depuis les origines cette image : en ce sens, la maison parisienne se situe dans une position originale par rapport aux autres. La femme n'est pas assujettie à la beauté des produits griffés : ce sont les produits-mêmes qui gagnent en valeur en étant portés par ces héroïnes nostalgiques et avant-gardistes.

Mademoiselle Agnès, journaliste de mode, résumait ainsi les caractéristiques de la femme Saint Laurent, dans son documentaire satyrique *Habillées pour l'été 2013* : « *Il est 18h, la femme Saint Laurent se réveille. Je suis la femme Yves Saint Laurent, j'ai passé une soirée géniale hier. [...] J'ai mis de l'encre sur les doigts de mes amants pour qu'ils laissent leurs empreintes sur ma robe. C'est pas de l'imprimé, c'est l'amour fou. Il faut que je me prépare pour ce soir, j'ai un diner placé après un récital à...l'Opéra ?...je crois, oui. Et puis j'ai une partouze chez mes amis du 16<sup>ème</sup>...vous êtes surs qu'il faut que je me lève ?* ».

## B. La modification du logo

### 1. « Un coup de com » maîtrisé

Dans l'affaire Saint Laurent Paris, il ne faudrait pas sous-estimer le rôle de Pierre Bergé. Premier véritable manager du luxe, inventeur d'un métier, entrepreneur audacieux au caractère trempé, Pierre Bergé est une « bête de scène ». Tout au long de l'histoire de la maison Saint Laurent, le directeur général a mis en place une stratégie visant à transformer tout risque éventuel en un atout précieux. Ses capacités relèvent du talent, un talent presque aussi révolutionnaire que celui de Monsieur Saint Laurent. Pierre Bergé, aujourd'hui l'une des plus grandes fortunes de France, incarne parfaitement le personnage du « manager-héros » typique de notre époque. Il avait compris avant ses collègues que la « starisation » de l'entrepreneur était porteuse de valeur ajoutée : le *storytelling* en sortait ainsi renforcé. D'après Madame Müller, M. Bergé n'aime pas affirmer que son travail a été la clef du succès d'Yves Saint Laurent. Son discours tendrait plutôt à dire que Saint Laurent aurait été Saint Laurent même sans Bergé. Or, d'un point de vue purement managérial, nous savons que ceci n'est pas véridique. Le talent artistique devient relatif si les capacités managériales ne sont pas là pour l'accompagner. Dépositaire historique de l'identité de la marque, Pierre Bergé est derrière toute décision prise par la direction artistique de la maison. Désormais « homme de l'ombre », Monsieur Bergé n'a néanmoins pas perdu son pouvoir de direction et d'orientation de la stratégie de la maison qu'il a fondé. Ainsi, Hedi Slimane n'aurait pas joué à l'« enfant terrible » si Monsieur Bergé ne l'avait pas autorisé à le faire. Ainsi, le changement de logo le plus choquant de la décennie a été publiquement approuvé par Pierre Bergé et expliqué comme une volonté de faire rentrer la maison dans une nouvelle époque. Bien évidemment, les raisons de cette transformation ne se limitent pas à cela. Embaucher un directeur artistique controversé, lancer des campagnes de communication choquantes, bouleverser l'opinion publique par des défilés réactionnaires, changer le logotype de Cassandre...que se cache-t-il derrière cette série d'événements ? Comment expliquer l'augmentation significative du chiffre d'affaires de la maison depuis l'arrivée de M. Slimane ? Pour Madame Müller, proche de Monsieur Bergé, il s'agit d'un « coup de com » bien maîtrisé. Dans le passé, M. Bergé avait déjà surpris la presse par ses « coups de gueule » et avait souvent mené sa stratégie en la médiatisant par le biais d'actions voyantes. Ainsi, créer l'effet d'étonnement auprès du public a souvent été une caractéristique de la maison. Yves Saint Laurent étant devenu une icône et sa maison étant l'une des plus influentes, le changement brutal ne fait

pas peur aux dépositaires de son identité. De plus, les critiques qui ont été adressées à l'égard de M. Slimane n'ont pas empêché le public d'aimer son produit : finalement, une révolution discutée et discutable peut avoir un effet bénéfique sur les ventes, du moins sur le court terme.

## 2. La mise en place d'un changement stratégique

### a) Un changement de logo partiel

La stratégie mise en place par la maison Saint Laurent est donc une stratégie de rajeunissement de la marque. Toute stratégie entrepreneuriale doit être accompagnée par des choix « cosmétiques », c'est-à-dire de messages de façade qui permettent au public de comprendre dans quelle direction le *brand* est en train de se diriger. Ainsi, le changement du logo s'inscrit dans cette optique. Néanmoins, encore une fois, il faudrait nuancer le propos selon lequel M. Slimane serait en train de dénaturer l'ADN de la marque.

Il faut tout d'abord voir que le seul logo qui a été changé est celui des collections de prêt-à-porter. La cosmétique et les parfums continuent d'être griffés par le logotype de Cassandre et la maison a d'ailleurs déclaré que ce symbole, faisant partie du patrimoine immatériel du *brand*, ne sera jamais substitué complètement. Le nouveau logo, disponible en annexe, a été conçu pour se rapprocher de l'esprit de la marque *rive gauche* lancée en 1966. Ainsi, une porte-parole officielle de la maison parisienne déclare que le changement a été fait dans le souci de « *revenir à l'essence de la maison et à la faire entrer dans une nouvelle ère, tout en respectant ses valeurs originelles* ».

Nous sommes bel et bien dans celle que M. Heilbrunn définirait une phase de transition identitaire. Le choix a été d'embaucher un directeur artistique ayant déjà opéré des grandes révolutions auparavant (notamment chez Dior) et qui soit capable de toucher de nouveaux marchés et un nouveau public. En effet, Hedi Slimane se rapproche beaucoup de la clientèle jeune et, en rendant la marque plus accessible, il la fait descendre au créneau du « haut de gamme » afin de forger une nouvelle réputation. Parler aux nouvelles générations à travers un logo qui incarne l'inaccessibilité et l'élitisme (celui de Cassandre) était une stratégie risquée, tout autant que celle consistant à le changer radicalement. Un porte-parole de la maison affirme que M. Slimane dispose « *d'une totale responsabilité créative pour l'image de la marque et de ses collections* ». La marque semble donc être dans un moment de totale réinvention. Il ne faudrait

pas néanmoins croire que le travail de M. Slimane n'est pas soumis à un contrôle strict. Si dans cette première période les « coups de com » et les biens faits de la nouveauté alimentent les ventes, dans le futur nous pouvons imaginer que le marketing appliquera une influence plus directe sur la direction artistique. Comme nous allons le voir par la suite, la méthode de gestion mise en place par la maison Saint Laurent Paris présente des risques et l'excessive liberté du directeur créatif pourrait en être un<sup>2728</sup>.

## b) Le rajeunissement des marques de luxe

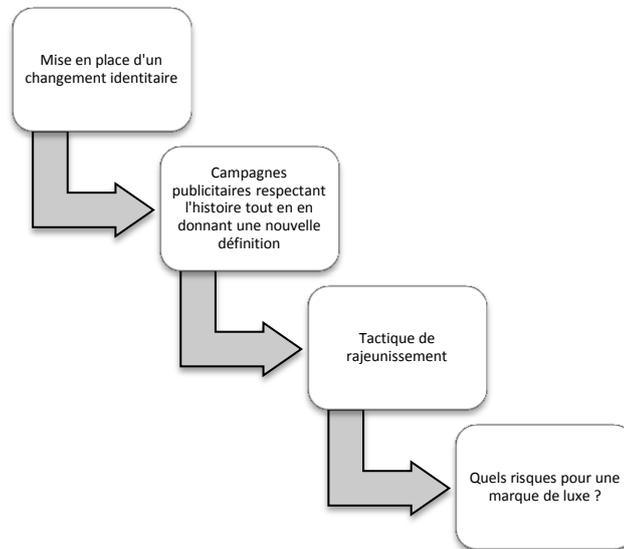
L'éclatement de la bulle médiatique ainsi que la popularisation des marques fait que le luxe est amené à surexposer ses symboles. La culture du luxe est par excellence exclusive : tout consommateur ne peut pas y appartenir. Comme M. Kapferer le souligne dans son ouvrage *Luxe oblige*, la spécificité du luxe est d'être connu par tout le monde, mais accessible qu'à un très petit nombre de clients. Les marques de luxe doivent alors se comporter comme des stars hollywoodiennes : reconnaissables au premier regard, mais relevant du mythe. Cela a entraîné à des stratégies de rajeunissement axées sur la surexploitation des réseaux sociaux et la réinterprétation de certains codes de la culture de masse. Par exemple, le nouveau produit Saint Laurent véhicule un message d'accessibilité à travers la mise en scène de l'univers du rock : cette accessibilité est bien évidemment illusoire, car les prix demeurent prohibitifs pour la plupart des personnes ayant regardé les spots publicitaires et suivi les campagnes dans les magazines. Autrement dit, Hedi Slimane est en train de faire en sorte que la culture du luxe devienne accessible dans l'apparence, alors qu'en réalité il « trompe » son public, car la valeur reste inchangée. La réelle problématique liée au rajeunissement est celle du risque du « vide de sens ». Il ne faudrait surtout pas dé-substantialiser l'univers de la marque. Il faudrait aussi se demander si ces anciennes maisons sont vraiment à même de s'adresser à la jeunesse. Ne risquent-elles pas de se tromper de langage ? De sembler anachroniques ? La stratégie Slimane ne marchera que pendant un temps. L'excessive démocratisation du luxe amène à une désacralisation du produit. Saint Laurent Paris, marque jeune, marque futuriste, proche de la rue, nostalgique des années 1970-1980, marque qui s'adresse aux gens « cools » et déteste les bourgeois...si le combat d'Yves était justifié, car intrinsèquement lié à sa personne et à son temps, pouvons-nous dire la même chose de M. Slimane ? Est-il possible de pérenniser la stratégie mise en place actuellement par la maison parisienne ? Quels risques la maison Saint Laurent court-elle au niveau de son image ?

---

<sup>27</sup> Yves Saint-Laurent devient Saint-Laurent Paris, Géraldine Dormoy, L'Express Style, 21/06/2012.

<sup>28</sup> Compte rendu de la conférence « Ces marques qui ont peur de vieillir », 05/11/2009.

### c) Schéma de résumé numéro 5



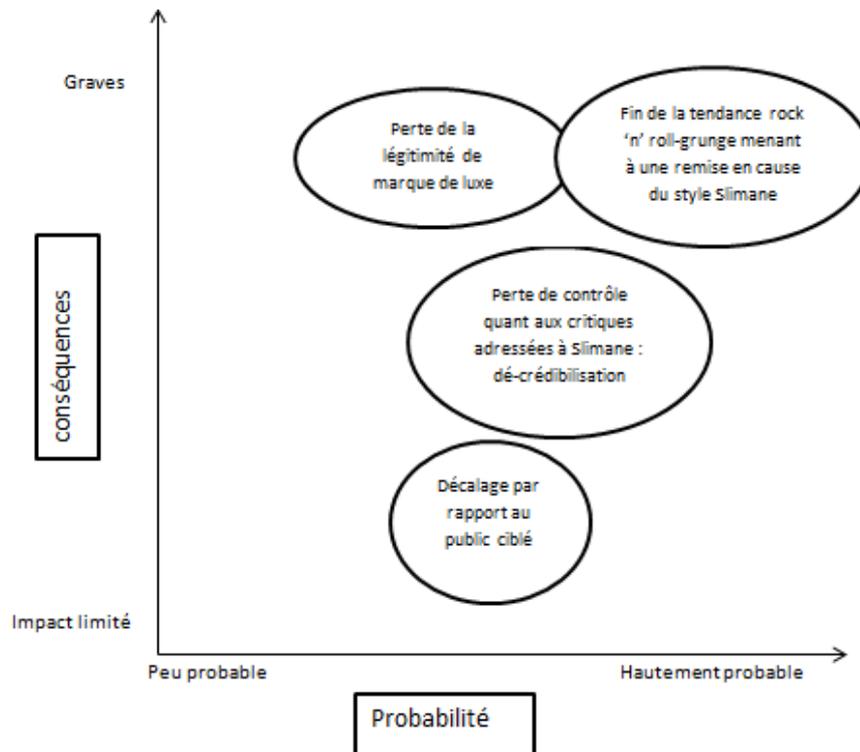
## C. Le changement et la prise de risque

### 1. Les risques de la stratégie Slimane

Nous avons commencé cette étude en affirmant que la direction créative de M. Slimane a été fortement critiquée du fait que l'idée que ce créateur véhicule du *brand* ne correspond pas à l'image que le public en a. Or, nous avons démontré qu'en réalité M. Slimane a joué avec les codes de la maison de manière très habile : il est ainsi arrivé à faire en sorte que sa conception du style corresponde à celle de *rive gauche*. Les connaisseurs du *brand* paraissent ainsi d'accord pour affirmer que l'identité Saint Laurent a été respectée, même si rajeunie. Il s'agit maintenant de voir pourquoi cette stratégie a été autant critiquée : il semblerait en effet que les maisons de mode appartiennent à la communauté, à la société qui les a forgées. Ces entreprises ont en effet la particularité d'incarner un rêve social. Un bon directeur artistique ne doit pas faire l'impasse de ce rapport avec, non seulement les clients, mais aussi la société tout entière. Nous l'avons d'ailleurs

expliqué : une marque de mode est avant tout un agent culturel. Quels risques la stratégie Slimane présente-t-elle ? En quoi est-elle critiquable, au-delà du simple débat autour de l'identité de la marque ?

Nous avons réalisé un graphique afin de déterminer les risques pris par la maison Saint Laurent avec l'arrivée de M. Slimane.



Si nous voulions résumer ce graphique nous pourrions dire que :

- Le rajeunissement mal maîtrisé mène à un décalage avec son public. Une campagne autour du rock 'n' roll peut-elle parler aux véritables clientes du luxe ? Ce risque est limité, car la stratégie Slimane se fonde quand même sur l'histoire de Saint Laurent et, en plus, nous pourrions penser qu'elle est plus axée sur le court terme.
- S'il est vrai que le « coup de com » généré par la stratégie Slimane a eu des effets positifs, il n'est pas possible d'ignorer le mécontentement exprimé par le public quant à la nouvelle image de la marque. Sur le long terme, cela pourrait mener à une dé-crédibilisation de la maison, qui serait alors vue comme « méprisante » à l'égard de son client.

- Le marché de la mode n'est fait que de tendances éphémères. Si la tendance vintage-rock actuelle se terminait par exemple dans deux ans, Slimane serait-il capable de se réinventer ? Et Saint Laurent ne sera-t-il pas devenu trop « rock 'n' roll » pour reconquérir les clientes « bourgeoises » ?
- En s'attaquant constamment aux codes de la culture du luxe, Slimane court le risque de se détacher définitivement de ce créneau. Si cela était naturel chez Yves Saint Laurent, pouvons-nous légitimer l'attitude de Slimane, qui ne porte, au fond, aucune revendication sociopolitique ?

A la lumière des exemples de maisons cités en introduction, nous pouvons dire que l'un des risques majeurs de la stratégie Slimane est de créer le mécanisme de la « tyrannie du styliste ». La direction artistique d'une grande maison a bien souvent une emprise presque totalitaire sur la stratégie de marché de la marque. Or, M. Bergé a été un révolutionnaire justement parce qu'il avait compris que laisser une entreprise exclusivement dans les mains d'une personnalité créative pouvait mettre en danger la santé financière du *brand*. Tout en favorisant le dialogue avec l'artiste, il faudrait consacrer une grande attention au client final. Les collections doivent être vendables et respecter la culture du marché auquel elles s'adressent. Ainsi, nous parlons de « maison » de mode justement du fait que les décisions devraient être prises de manière chorale et que les savoir-faire sont repartis entre les managers, les stylistes et les techniciens. Si la stratégie Slimane a eu le mérite d'apporter des résultats sur le court terme, sur le long terme ce sera difficilement envisageable de garantir la santé de la maison Saint Laurent à coup de scandales.

## 2. Le management de la créativité

Le cas Slimane nous permet alors d'aborder le thème de l'équilibre entre management et créativité. Lors du premier défilé Dior post-Galliano, la direction avait fait sortir sur le podium les « petites mains » de la maison : il s'agissait d'un message fort adressé aux acheteurs voulant signifier que l'héritage de Dior restait intact, même si Monsieur Galliano avait dû quitter l'entreprise. Ce n'est pas le directeur artistique qui « fait » la maison : c'est son atelier, son bureau de développement, son département achats. Une maison de mode est avant tout un laboratoire de recherche et développement ayant pour but la préservation de techniques uniques. Nous voyons mal comment un jeune créateur d'à peine trente ans comme Alexander Wang serait à même de conserver, à lui tout seul, le patrimoine immense de la maison Balenciaga, par exemple.

Bien que les stylistes soient souvent « starisés », le management ne se fait pas dans la presse people : préserver une maison de mode est un travail d'équipe. Compte tenu du fait que le retour sur l'investissement dans la mode est double par rapport aux autres secteurs industriels, nous voyons bien que les risques sont accrus. Chaque saison il faut miser sur un produit qui non seulement doit « faire tendance », mais aussi innover. Nous avons déjà analysé les risques produits par le fait de laisser trop d'indépendance à un bureau de style : les collections deviennent souvent invendables et perdent toute cohérence avec le marché cible. Si dans une période de transition il était important de laisser à Hedi Slimane la possibilité de faire ses marques, il est maintenant indispensable que la maison Saint Laurent envisage l'avenir de manière plus linéaire. Imposer un style, respecter un héritage et faire du chiffre d'affaires ces ne sont pas des objectifs qui s'atteignent uniquement par des coups de théâtre répétés.

Même si aujourd'hui la maison affiche une impertinente stabilité financière, un fait important s'est avéré : Saint Laurent Paris a déçu, du moins en partie, ses clients. Onki Ario, directeur de la boutique de Muji Saint Sulpice, aficionado de Saint Laurent, se plaint du changement de logo et regrette vivement la suppression de certains sacs à main cultes de la maison parisienne. Pour lui, M. Slimane est allé trop loin et « *son œuvre parle peut-être aux jeunes filles de 18-25 ans, mais moi, qui en presque 40, ça me parle plus du tout* ». Il insiste également sur le fait que rajeunir une maison de mode ne peut pas se faire dans l'irrespect du client, qui n'achète pas seulement des objets, mais une véritable culture. Expert connaisseur du milieu de la mode parisienne, il est extrêmement favorable au fait que les maisons se « dépoussièrent ». Néanmoins, il est risqué, d'après lui, de faire une révolution sans le contexte social qui va avec et même si Saint Laurent avait apprécié le travail de M. Slimane, il l'aurait sans doute fait « *avec plus de tact et de subtilité. La révolution Saint Laurent est passée, maintenant il s'agit de gérer une maison mythique...innovante, bien sûr, mais intouchable* ».

Le court-termisme de la stratégie Slimane a sans doute porté ses fruits : une bonne santé financière (le chiffre d'affaires de 2012 étant en hausse et ayant atteint 473 millions d'euros), un intérêt renouvelé vers cette maison (deux films ont été produits entre 2013 et 2014 autour de l'histoire d'Yves Saint Laurent) et de nouveaux clients cible. Néanmoins, il paraît que dans la mode les vraies révolutions ont peu à voir avec le business : elles expriment leur époque, c'est pourquoi elles « parlent » aux gens. En outre, il doit y avoir une différence esthétique et qualitative entre le look de la femme Saint Laurent et celui d'une cliente Eleven Paris, par exemple. M. Saint Laurent rêvait d'habiller la rue : or, sa maison est une maison de luxe et malgré l'influence sociale qu'elle peut avoir, elle ne peut que s'insérer dans le classique.

Surtout, une maison de mode trouve son équilibre dans la gestion harmonieuse du potentiel organisationnel et artistique. L'un ne va pas sans l'autre : manager la créativité signifie alors faire en sorte qu'un projet artistique aboutisse, mais aussi, qu'il soit vendeur et qu'il puisse se pérenniser.

Préserver l'identité d'une grande maison est alors une affaire de sensibilité : art et art de manager, management de l'art et art pur. C'est lorsque ces deux univers se rencontrent que l'héritage est réellement mis en valeur. La mode est-elle un art ? Beaucoup disent que non, car elle est avant tout une industrie, un marché. Et ce serait fort nuisible si la mode oubliait son côté marchand, c'est-à-dire le fondement de toute sa futilité et sa rentabilité. M. Bergé avait, encore une fois, anticipé beaucoup de choses lorsqu'il affirmait que « *la mode n'est pas un art, mais il faut un artiste pour la créer* ».

# Conclusion

---

L'objet de cette étude était d'analyser comment les grandes maisons de l'industrie de la mode préservent leur identité. Nous nous sommes intéressés à la phase de changement de direction créative : il s'agissait de voir quelles techniques marketing et managériales sont déployées afin de garantir d'une part la pérennisation du produit de luxe et d'autre part, l'innovation dont le luxe doit être porteur. En particulier, nous avons vu quels liens existent entre un entrepreneur et son entreprise, entre le fondateur et son produit. La question était alors de savoir comment réinterpréter le travail du créateur originaire une fois son œuvre terminée. Nous avons choisi de nous pencher sur le moment de transition entre Stefano Pilati et Hedi Slimane chez Saint-Laurent Paris. A travers cet exemple, nous avons voulu analyser les éléments suivants :

- Une transition controversée
- Un créateur rejeté par le public et vivement critiqué par ses collègues
- Un changement identitaire brutal
- Une marque incarnant le *made in France* qui a fortement influencé son époque ainsi que l'industrie textile en général
- Une maison fondée par des personnages devenus des icônes et dont l'héritage doit être respecté avec le plus grand soin

Avant de voir quelle stratégie a été mise en place par la maison Saint-Laurent pour gérer la transition, nous avons consacré un chapitre à la notion de *brand culture*. Il est important de dire que toute entreprise possède deux niveaux de culture : la culture d'entreprise, liée à la transmission des savoirs en interne, et la culture de marque, liée à l'histoire de l'institution et à la signification de son logo. Nous avons ainsi défini les points suivants :

- Dans une première partie, il paraissait nécessaire de voir en quoi le produit de luxe diffère des autres catégories de produits. Selon Pierre Bourdieu, c'est dans la présence du charisme que nous reconnaissons l'objet de luxe. Ainsi, la griffe est sans doute l'une des forces majeures de notre siècle. Derrière la griffe se cache la culture de marque : c'est cette culture qui détermine la cherté d'un produit.
- Nous avons ensuite expliqué quelles sont les caractéristiques du logo. Au vu du changement de logo de la maison Saint-Laurent, nous avons voulu analyser quelles sont les implications réelles d'une telle décision. Un logo n'est pas qu'un symbole, c'est un

vecteur d'identité et c'est tout ce qui fait le pouvoir de l'industrie de la mode. Sans la griffe, ce marché ne pourrait pas subsister.

- Ensuite, nous avons approfondi la notion de « culture de marque ». Dans le luxe, celle-ci peut être définie comme la différence entre le prix de fabrication de l'objet (donc le prix réel) et le prix de marché. La marge, dans le luxe, peut être six fois supérieure au prix réel. C'est cette marge qui incarne la culture de la marque : c'est le prix que le client est prêt à dépenser afin de posséder un objet unique. L'acte d'achat permet au client fortuné de se payer un statut social : telle est la puissance de la *brand culture*. Une enseigne est donc entourée d'un univers créatif riche et elle doit communiquer autour de cet univers afin de « vendre du rêve ».
- Pour finir, nous avons vu que le développement du produit de luxe est la concrétisation de cette culture : il s'agit de faire en sorte que les pièces développées correspondent aux clients cibles, mais qu'elles soient également en ligne avec l'histoire du *brand*.

Dans un deuxième chapitre, nous avons mis en pratique ces théories. A travers une première partie focalisée sur l'histoire de la maison Saint-Laurent, nous avons pénétré l'univers de la marque. A travers la biographie du fondateur et l'analyse des pièces phares nous avons compris le contexte social dans lequel l'entreprise Saint-Laurent Paris est née. Il s'agissait par la suite de voir si, effectivement, Hedi Slimane avait mis en danger l'héritage de son prédécesseur.

- Les grands connaisseurs du *brand* estiment que non : Hedi Slimane aurait fait renaître l'esprit *rive gauche*, si cher à Yves Saint-Laurent. A travers une analyse des tendances actuelles, nous voyons que le produit Slimane est cohérent avec la demande. Ce qui est intéressant, c'est que la demande est aujourd'hui le reflet de tous les enseignements d'Yves Saint-Laurent. La recherche de l'allure précède la recherche du *glamour*, le mélange des genres est un acquis. Saint-Laurent a conquis la rue et Hedi Slimane ne fait que souligner cette victoire.
- En décryptant les campagnes publicitaires réalisées sous Hedi Slimane, nous voyons aussi que tous les codes identitaires typiques de la maison parisienne sont respectés. Le choix des égéries paraît confirmer ce constat.

Si Yves Saint Laurent était un couturier contemporain, il aurait peut-être travaillé comme Hedi Slimane le fait. A ce stade de l'analyse, nous aurions pu être tentés de dire que la préservation de l'héritage a été menée à bien. Néanmoins, cette stratégie de rajeunissement de la marque et de reprise des codes oubliés de la maison présente des risques. Comme nous l'avons affirmé auparavant, rien n'est plus nuisible pour une maison de couture que la tyrannie du Bureau de style. La création d'une collection est un projet commun dans lequel rentrent en jeu plusieurs

compétences différentes. Bâtir l'avenir d'une grande entreprise sur des campagnes de communication scandaleuses et sur le caractère sulfureux d'un styliste paraît risqué. A travers une analyse des risques, il a été montré que la méthode Slimane est court-termiste et que dans le futur il sera important de redonner confiance au client Saint Laurent, aujourd'hui désemparé.

Pour résumer, notre réponse à la problématique de départ est que, oui, Hedi Slimane a préservé la culture de la marque Saint-Laurent. Son travail n'a pas été compris car, plus que la culture, il a mis en valeur un esprit général qui est perceptible par les connaisseurs, mais pas par les consommateurs habituels. Si aujourd'hui la maison parisienne a été sans doute rajeunie et modernisée, la façon dont le travail a été conduit est critiquable. L'un des principes phares du luxe est le respect du client : si M. Saint-Laurent avait le pouvoir de choquer son public à travers sa propre marque en portant des revendications sociales, Hedi Slimane ne gère pas sa propre enseigne et n'est pas porteur des mêmes messages. M. Lagerfeld a fait le choix de mettre sa créativité au service d'un patrimoine qu'il n'a pas bâti. Il se définit comme un « mercenaire » : son objectif est de faire rayonner une grande institution culturelle et de le faire de manière cohérente avec son époque. Le tout résidera alors dans la capacité de M. Slimane à se renouveler et à laisser parler Saint-Laurent, personnage que les Français affectionnent et qui ne peut pas être mis de côté par une simple stratégie marketing. « *Changer le logo d'Yves Saint-Laurent ça a été comme modifier la forme de la Tour Eiffel* » affirme un client du *brand* parisien. Une grande maison de mode n'est pas une simple usine, elle est un agent culturel et elle a la capacité et le devoir d'influencer et guider le progrès artistique de la société qui l'a créée.

L'enseignement que nous pouvons tirer de cette analyse est peut-être qu'il est impossible de gérer une entreprise sans l'aide de la culture. Dans un monde de plus en plus consumériste, le produit a largement dépassé la dimension utilitaire et représente désormais le prolongement de la personnalité de l'individu. Les vêtements que nous portons sont notre outil de communication premier. Les vêtements de luxe nous font rêver d'être ce que nous ne sommes pas : ils nous montrent nos manques et nos défauts. Les posséder signifie s'emparer d'un pouvoir qui défie la condition de l'homme. C'est pour cela que la mode a une telle emprise sur la société et que nous avons le devoir de nous intéresser au fonctionnement de ce type d'entreprises. Plus que des objets, les maisons de luxe vendent des rêves. Le travail du manager du luxe doit alors être de comprendre un rêve artistique et le concrétiser en racontant son histoire. Cette histoire est d'autant plus importante et marquante que son protagoniste a incarné les coutumes de son temps.

Préserver l'identité Saint-Laurent signifie alors prendre conscience de la profondeur de cette phrase prononcée par Yves Saint-Laurent en 1983, la réinterpréter pour qu'elle devienne le leitmotiv de toute stratégie de développement futur :

*« J'ai essayé de montrer que la mode est un art. J'ai suivi en cela les conseils de mon maître Christian Dior, et la leçon impérissable de mademoiselle Chanel. J'ai créé pour mon époque et j'ai essayé de prévoir ce que sera demain ».*

# ANNEXES

---

## Analyse des publicités

1975



2013



2 - Comparaison entre une photo de H. Newton et une publicité de 2013, les deux faites pour la maison Saint Laurent.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Fashionista.com

**SAINT LAURENT**  
PARIS



**SAINT LAURENT**  
PARIS





4- Campagne pré-collection automne-hiver 2013

**SAINT LAURENT**  
PARIS



5-Marilyn Manson pour Saint-Laurent, automne-hiver 2013

# Sources

---

## Entretiens

Entretien du 4 avril 2014 avec Florence Müller

Entretiens avec les employés de la maison Balenciaga, année 2013-2014

Entretien avec M. Ario, responsable de la boutique Muji Saint Sulpice, juin 2013

## Ouvrages

Pierre Bourdieu et Yvette Delsaut, *Le couturier et sa griffe, contribution à une théorie de la magie*, Persée, 1975

Benoît Heilbrunn, *Le logo*, Que sais-je ?, Puf

Benoît Heilbrunn, *La marque*, Que sais-je ?, Puf

Daniel Bô, *Brand content*, Dunod,

Daniel Bô, *Brand culture*, Dunod,

Jean-Noël Kapferer et Vincent Bastien, *Luxe oblige*, Eyrolles, 2008

Laurence Benaïm, *Yves Saint-Laurent*, Grasset, 2002

Florence Müller et Farid Chenoune, *Yves Saint Laurent*, Editions de la Martinière, 2010

Judith Watt, *Alexander McQueen, Maître du fantastique*, Eyrolles, 2013

## Articles

Rapport semestriel 2013 du groupe Kering

The Independent, *Hedi Slimane's controversial yet successful rebranding of the venerable Yves Saint Laurent label is not to everyone's taste*, Janvier 2014.

The Guardian, *What Hedi Slimane's Saint Laurent collection tells us about fashion*, Mars 2013

The Guardian, *Paris fashion week: so long to Saint Laurent for Stefano Pilati*, Mars 2012

Paris Match, *Yves Saint Laurent se sépare de Stefano Pilati*, Février 2012

Creads.com, *Le mythique Yves Saint Laurent n'est plus, place à Saint Laurent Paris*, Juillet 2012

Webandluxe, *Yves Saint Laurent, Pari(s) risqué ?*, Thomas Schwerer, Mai 2013

Libération, *La guerre en flanelle*, 2001

Vogue, *Karl Lagerfeld, le touche-à-tout du monde de la mode*, 2013

Manifesto XXI, *Ode à McQueen*, Avril 2014

Puretrend.com, *Cassandra et Yves Saint Laurent: un logo vibrant de modernité*, Christian Poulot, Avril 2010

Dazed & Confused, *The Saint Laurent music project*, Avril 2013

Gestionpub.com, *Quand le luxe s'impose sur le Net*

### **Sources vidéo**

*Yves Saint-Laurent*, film de Jalil Lespert avec Pierre Niney et Guillaume Gallienne, réalisé en 2013

*Yves Saint-Laurent*, documentaire Arte réalisé en 2012

*Yves Saint Laurent, tout, terriblement*, Jérôme de Missolz, Arte France, 1994

*A la vie à la mode, Episode 23 saison 2*, Styliia, 2014.

*Habillée pour l'été 2013*, Canal +, Mademoiselle Agnès, 2013

*Inside Chanel*, Karl Lagerfeld, 2013

*Karl Lagerfeld se dessine*, Arte, Loïc Prigent, 2013

*Luxe oblige*, interview avec Jean-Noël Kapferer et Vincent Bastien, Darketing épisode 1, décembre 2009

Saint Laurent Paris fashion show printemps-été 2013

Saint Laurent Paris fashion show automne-hiver 2013-2014

Saint Laurent Paris fashion show printemps-été 2014

## TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION.....	2
I. VENDRE DU REVE .....	2
II. LE CAS HEDI SLIMANE .....	5
1. <i>L'avant Hedi Slimane</i> .....	5
2. <i>Les débuts: Slimane contre Saint Laurent</i> .....	6
3. <i>Ain't Saint Laurent without Yves</i> .....	9
4. <i>La préservation des héritages d'entreprise : quelques cas d'école</i> .....	11
a) Apprivoiser l'intimité du créateur : Sarah Burton et Alexander McQueen .....	12
b) Se situer entre passé et futur : Nicolas Ghesquière et Balenciaga .....	13
c) Rompre avec la tradition : John Galliano et Dior .....	14
d) La maîtrise totale de la culture de la marque : Karl Lagerfeld et Chanel .....	15
CHAPITRE I CREATION, ENTRETIEN ET PRESERVATION DE L'IDENTITE DE LA MARQUE.....	18
I. LA THEORIE DE LA MAGIE : LA GRIFFE ET LE LOGO .....	18
A. LA SIGNATURE DU DEMIURGE .....	19
1. <i>La griffe</i> .....	19
2. <i>Le logo, incarnation de la culture de marque</i> .....	21
a) Le logo comme vecteur de transmission .....	21
b) Le logo et la croyance collective .....	23
c) Le logo poétique de Cassandre.....	23
d) La fonction narrative : la transformation du logo .....	25
e) Schéma de résumé numéro 1 .....	27
B. LE RAYONNEMENT DE LA MARQUE.....	28
1. <i>L'importance de la culture de marque</i> .....	28
a) De la culture d'entreprise à la culture de marque .....	28
b) Vers une définition de la culture de marque .....	29
c) La condition du consommateur moderne .....	30
2. <i>La créativité au cœur de la culture</i> .....	32
a) Le pôle de densité symbolique .....	32
b) Créer une cohérence au sein de l'univers créatif .....	33
c) Schéma de résumé numéro 2 .....	34
II. DEVELOPPER UN PRODUIT : RACONTER UNE HISTOIRE.....	35
A. LES MARQUES DE LUXE ET LA CULTURE .....	35
1. <i>Créer pour les élites ?</i> .....	35
a) La culture du luxe .....	35
b) L'abattement des frontières entre « l'élite » et « la masse » .....	37
2. <i>Comment s'expriment les marques?</i> .....	39
a) La publicité : une création multisensorielle .....	39
b) Le produit de luxe comme vecteur du <i>storytelling</i> .....	41
c) Schéma de résumé numéro 3 .....	43
B. LE DEVELOPPEMENT DU PRODUIT DE LUXE : LA SUBLIMATION DE L'IDENTITE DE LA MAISON.....	44
1. <i>La phase de recherche</i> .....	44
2. <i>Le développement d'une collection</i> .....	47
CHAPITRE II L'IDENTITE SAINT LAURENT ET SON EVOLUTION.....	52
I. YVES, L'ART, LA MODE ET LA CULTURE DE MASSE.....	52
A. LA NAISSANCE ET LE DEVELOPPEMENT DE LA MAISON SAINT LAURENT .....	52

1.	<i>Les années Dior</i> .....	52
2.	<i>La création de la maison Saint Laurent</i> .....	53
3.	<i>1971 – 1978</i> .....	55
4.	<i>1978 – 2008</i> .....	56
B.	DECONSTRUIRE SANS DETRUIRE : UNE IDENTITE REACTIONNAIRE ET CLASSIQUE.....	58
1.	<i>La mode vue par Yves Saint Laurent</i> .....	58
a)	Critique de la couture de caste .....	58
b)	Eloge de la lenteur .....	59
c)	La mode passe, le style reste .....	60
2.	<i>Naissance du style Saint Laurent</i> .....	60
a)	Les avancées techniques de Saint Laurent : le déplacement de la taille .....	60
b)	« Tout part de l'épaule ».....	62
c)	Les pièces phares.....	64
II.	HEDI SLIMANE, LES ANNEES 2000, L'ESPRIT DE REVOLTE.....	68
A.	ANALYSE DES TENDANCES DE LA MODE ACTUELLE .....	68
1.	<i>L'esprit de révolte</i> .....	68
2.	<i>Entre hipster et rock 'n' roll</i> .....	69
B.	SAINTE LAURENT PARIS : LA RENAISSANCE DE L'ESPRIT RIVE GAUCHE .....	70
1.	<i>Rajeunir Saint Laurent</i> .....	70
2.	<i>L'esprit rive gauche : incarnation des tendances actuelles</i> .....	72
3.	<i>La « révolution » Slimane ?</i> .....	73
4.	<i>Schéma de résumé numéro 4</i> .....	74
III.	LES CODES ET LA STRATEGIE DE SAINT LAURENT PARIS .....	75
A.	ANALYSE DES PUBLICITES .....	75
1.	<i>La construction des campagnes publicitaires</i> .....	75
a)	Le respect de l'histoire de la maison .....	75
b)	La reprise des codes visuels .....	77
2.	<i>Les égéries</i> .....	78
B.	LA MODIFICATION DU LOGO .....	81
1.	<i>« Un coup de com » maîtrisé</i> .....	81
2.	<i>La mise en place d'un changement stratégique</i> .....	82
a)	Un changement de logo partiel .....	82
b)	Le rajeunissement des marques de luxe.....	83
c)	Schéma de résumé numéro 5 .....	84
C.	LE CHANGEMENT ET LA PRISE DE RISQUE .....	84
1.	<i>Les risques de la stratégie Slimane</i> .....	84
2.	<i>Le management de la créativité</i> .....	86
	CONCLUSION .....	89
	ANNEXES .....	93
	<i>Analyse des publicités</i> .....	93
	SOURCES .....	96