

« **Deluxe: How Luxury Lost Its Luster** », Dana Thomas, New York, The Penguin Press, 2007

Bachir Mazouz et Patrick Cohendet

Volume 17, numéro 3, printemps 2013

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1018276ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1018276ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal  
Université Paris Dauphine

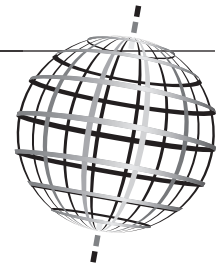
ISSN

1206-1697 (imprimé)  
1918-9222 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer ce compte rendu

Mazouz, B. & Cohendet, P. (2013). Compte rendu de [« *Deluxe: How Luxury Lost Its Luster* », Dana Thomas, New York, The Penguin Press, 2007]. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 17(3), 154–155. <https://doi.org/10.7202/1018276ar>



---

**1) «Les dynasties du luxe», Yann Kerlau, Editions Perrin, 2010**

Même si l'appellation de «dynasties» devrait être réservée aux familles princières, elle est couramment utilisée pour des familles d'affaires dont les membres ont créé, dirigé et contrôlé l'entreprise sur au moins deux générations. Ici, l'auteur décrit de manière successive sept marques dont seules trois sont restées contrôlées par la famille fondatrice : Chanel, Hermès et Ferragamo. Le style du livre est romanesque. Il narre les aventures des créateurs et de leur famille et cela avec des effets qui rendent la lecture agréable, bien que pas toujours précise. Il reste que cet ouvrage nous permet de comparer les trajectoires de trois grandes firmes de luxe encore familiales. Quels enseignements peut-on tirer ? Dans les trois cas, il s'agit de réussites internationales, fondées sur des stratégies d'intégration verticale avec contrôle de la fabrication et des fournisseurs mais surtout avec des changements d'échelle progressifs et autonomes. La description de ces ouvertures capitalistiques est un des grands intérêts de ce livre.

Prenons la société des parfums Chanel créée en 1924 et détenue à 90 % par Pierre Wertheimer (1888-1965) sur la lancée de la reprise avec succès des parfums Bourjois. Anticipant les politiques de spoliations des biens juifs en France, il choisit en 1938 de céder ces parts à l'avionneur Felix Amiot sans en parler à Gabrielle Chanel qui cherchera, en collaborant, à récupérer sans succès l'entreprise. Après 10 ans d'exil en Suisse, elle accepte de céder ses parts pour un franc symbolique en échange de 2 % des bénéfices. La fermeture du capital de Chanel sur la famille Wertheimer est totale.

Dans le cas d'Hermès, l'ouverture se fait avec une confédération de cousins, de tantes et d'affiliés sur la quatrième et cinquième génération. Le verrouillage repose assez classiquement sur une société en commandite par actions créée en 1989 par Jean Claude Dumas (1938-2010). Cependant Yann Kerlau se demande fin 1992 pourquoi faire une introduction en bourse sur 25 % du capital et ne pas avoir tenu compte des leçons de Guerlain (voir p.314-315), alors même que la trésorerie importante permettait l'expansion ? Patrick Thomas (1947-), premier non affilié familial prend la tête de l'entreprise en 2006.

Enfin, Salvatore Ferragamo (1898-1960) crée en Californie une entreprise de chaussures qui est maintenant diversifiée dans laquelle la veuve, la deuxième et troisième génération jouent leur rôle. Pourtant à l'été 2006, rompant avec la tradition de gestion strictement familiale, Michele Norsa

(1948-) est nommé directeur général et ouvre largement le capital au marché boursier.

Qu'est ce qui pousse ces entreprises pourtant très profitables à s'ouvrir hors des frontières familiales : une certaine créativité éteinte au fil des générations, un management de profession ? Autant de questions en suspens qui nous rappellent que les entreprises, même de luxe, ne passent pas toujours facilement la frontière symbolique des trois générations !

**2) «Luxury Market in India; Mahradjas to Masses», Glyn Atwal et Soumya Jain (sous la direction de), Palgrave MacMillan, 2012.**

A rapid development of both Indian economy and the mind set of Indians make India one of the countries where luxury is going to increase dramatically. Such development requires however to perfectly control the diversity and specificities of this complex market. Sixteen chapters in this volume unravel the hidden sides of luxury marketing in India and thus gives valuable information to craft future strategies for the next years.

The volume follows a progressive exploration of Indian luxury and the component of this new world, concluding with a perspective on the development of India's own luxury industry. Contributions are outlined in six parts: a) understanding luxury in India, b) unravelling the Indian consumer, c) taking the business step, d) wooing India, e) the message and the medium, and f) India's own luxury.

The editors present their book as being a «collective guide based on intelligence from consumer research, expert interviews, face-to-face conversations and (...) experience». And indeed it is. This gives to the book a strength that makes it very relevant.

The volume concludes with a very stimulating perspective on the future of Indian luxury sector, analysing the consequences of the development of new generation, less rigid, oriented towards lifestyle, with more independent women showing their own preferences and a sense of social responsibility that changes lots of rules. The book contributes thus towards a better understanding of a fascinating market and provides useful managerial implications for luxury brands.

**3) «Deluxe: How Luxury Lost Its Luster», Dana Thomas, New York, The Penguin Press, 2007.**

Dana Thomas is a true fashion insider and works as the correspondent for Newsweek in Paris. In this book, she

---

presents a controversial and courageous view of how luxury brands sell the illusion of being rich to the middle class, and in doing so devaluates the authenticity of luxury brands.

Written like a novel, the author takes the reader on a personal journey behind the scenes and around the world, putting luxury in a historical context, explaining the genesis of many popular luxury brands. She explains how luxury was really exclusive at one time, and only made by small artisans for the benefits of really wealthy people.

However, there are more than just interesting stories in this book. There is real substance in the form of an entrepreneurial guide on how to manage a luxury brand. Dana Thomas explains that luxury businesses today are just the same as any other businesses, i.e., short-term and sales oriented. According to her, the decline of luxury started when luxury became the matter of big corporations which focus on distributing luxury to the masses.

This book will have you rethinking the whole idea of what luxury is, and how perhaps one can become a luxury brand and not compromise over time. Is a luxury product defined by the type of people who are buying it? Perhaps Dana Thomas is nostalgic of a time when only the elite could afford luxury.

After reading this book I started to think about the compatibility between fashion brands and luxury brands, but also pros and cons of luxury brand licensing, designers becoming superstars, the always pervasive practice of counterfeiting, the vintage market, and the impact of outlet malls. This book is a source of inspiration for both researchers and entrepreneurs.