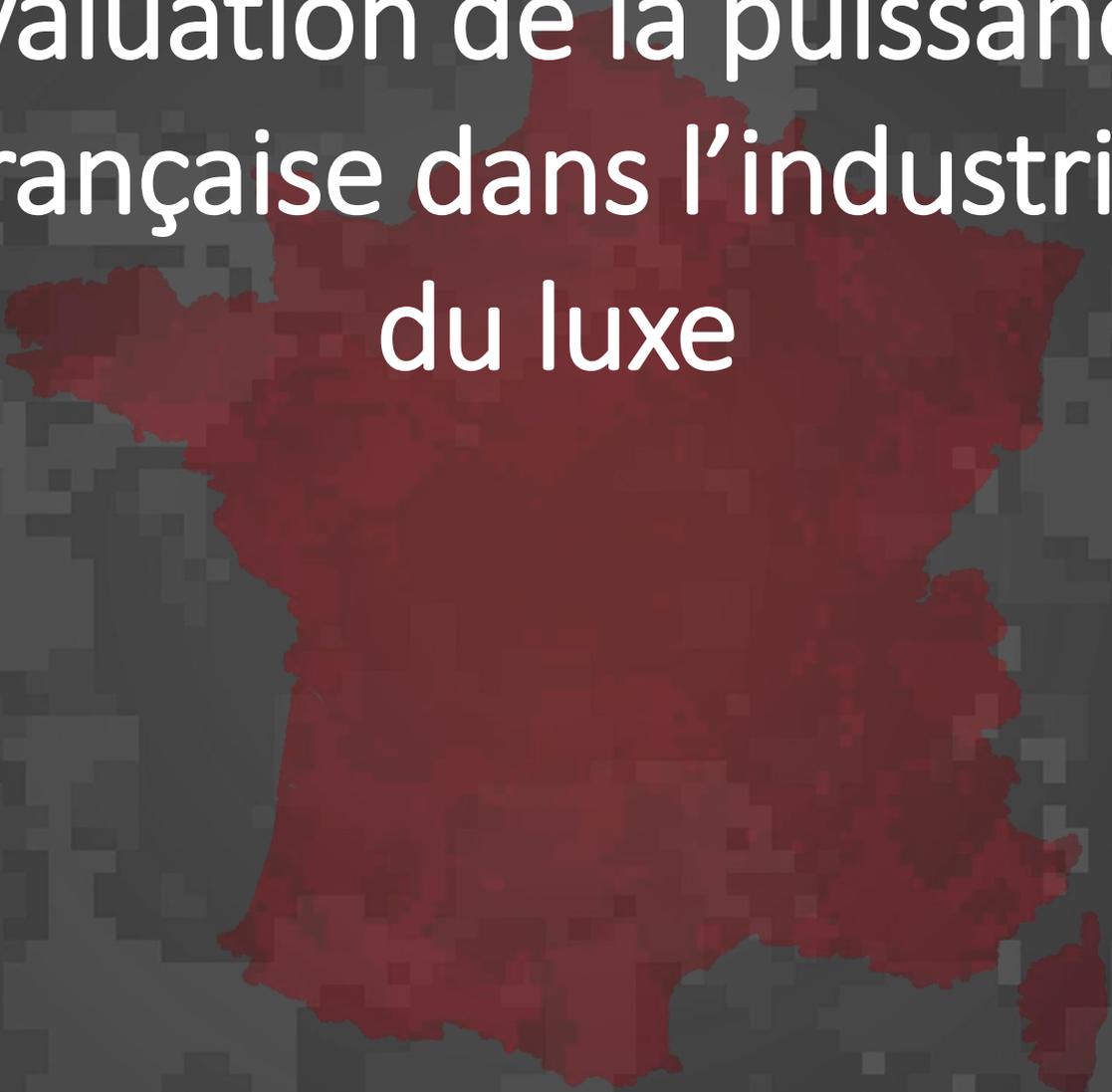


Évaluation de la puissance française dans l'industrie du luxe



Théotime Artus

Yohann Cohen

Mélanie Mazères

Raphaël Barrasset

Simon Le Lonquer

Alexandre Perfetti

Guillaume Blanc

Paul Maquaire

Louise Rowehey

Table des matières

1	Table des matières.....	1
2	Executive Summary – Anglais.....	2
3	Introduction	3
3.1	« Le superflu, chose très nécessaire. » Voltaire	3
3.2	Méthodologie	4
4	Anatomie du luxe français : une position dominante	4
4.1	Un aperçu des KOHL.....	4
4.1.1	LVMH, une société stratège offensive	5
4.1.2	Kering, l'étranger français	6
4.1.3	L'Oréal Luxe, le géant de la cosmétique	7
4.1.4	Hermès Paris, la force tranquille.....	8
4.2	Une analyse des tendances : l'avenir des marchés principaux et l'avènement du digital.....	9
4.2.1	L'irruption de nouveaux consommateurs	9
4.2.2	L'entrée du luxe dans l'ère du numérique	10
4.2.3	L'adaptation des acteurs du luxe aux nouvelles attentes sociétales	10
5	Résilience et adaptabilité, les fondations de la puissance du luxe français	11
5.1	Des entreprises résilientes, contribuant au rayonnement national	11
5.1.1	Reconnaitre et identifier la résilience des entreprises	11
5.1.2	L'adaptation, gage de toute survie dans un environnement concurrentiel	12
5.2	Une synergie : le luxe, source d'influence pour l'Etat.....	15
5.2.1	La stratégie anti-contrefaçon en France et les enjeux d'authentification	15
5.2.2	Le luxe, vecteur de rayonnement par l'exportation	16
5.2.3	Le soutien appuyé de l'Etat à l'industrie du luxe	17
6	Un positionnement sur le temps long : tendances, risques et perspectives	18
6.1	Un renforcement des dynamiques de diversification et d'innovation.....	18
6.2	Le modèle français face aux contraintes de la concurrence.....	19
7	Conclusion	22
8	Sources.....	23
9	Table des illustrations.....	31
10	Annexes	32
10.1	Principales maisons de luxe revendiquant un « luxe à la française », réparties par corps de métier (joaillerie, parfumerie, maroquinerie, haute couture et horlogerie).....	32
10.2	Structure de la participation du groupe familial Arnault dans la société LVMH.....	35

1 Executive Summary – Anglais

Luxury & Influence.

Out of all the influence levers that France can rely on, only a few of them are displaying a comparable efficiency. To reflect the French way of life, the national giants in the luxury industry use France's cultural values to transmit, expand and share. Through the products and associated marketing support, it's a particular image of the country that is being spread abroad.

Competition overview.

The exploitation of the country's historical and cultural wealth allowed French industrials to differentiate themselves from foreign competition while securing a prevailing position on the luxury goods market. However, this isn't the only factor that contributed to the success of French luxury. Observing a wide array of actors on the global luxury scene highlighted the singular commercial model of French industrials. The "KOHL" (Kering, L'Oréal, Hermes, LVMH) are distinguishing themselves by adopting a strategy that has internalization and product diversification at its core. This is done through the integration of numerous prestigious brands (French or foreign) within the conglomerates, the optionality available to the companies and strong strategic choices to implement the transition within the digital era of luxury consumption.

Strategy.

To secure their position, French conglomerates are keeping their eyes on the evolution of consumer's needs and expectations. This is allowing them to react and offer products that often go beyond the public's expectations. That proactive attitude often works along the lines of state policy. Not only to assert the quality and authenticity of French products, but also to fight against counterfeiting.

Resilience & Perspectives.

While facing the quick transformation of global economy, French industrials managed to anticipate the changes by implanting their brands early in the Asian market. In recent years the Chinese market became paramount to ensure the performances of French luxury houses and even though the conquest of foreign markets has been key to its success, the KOHL now must navigate in the rough seas of modern geopolitical landscapes. In this regard, COVID19 exposed the vulnerabilities of the industry. Supply chain disturbance, raw materials scarcity, borders and shops closing have all affected the plans of companies all over the world. But the KOHL can rely on their capacity to adjust and their extraordinary resilience capacities to face adversity with an emphasis on their effort to push digitalization further and adjust the business models.

Conclusion.

The COVID19 crisis shed the light on tendencies that had been lingering around for years and will most likely be confirmed by the market's behavior soon. Following on this, digitalization phenomenon, the affirmation of competition et the dependency to Asian markets won't be a byproduct of the pandemic anymore. Instead, they'll be carefully planned and manipulated by French industrials to ensure that they maintain their hegemony over the personal luxury goods market.

2 Introduction

2.1 « Le superflu, chose très nécessaire. » Voltaire

Du latin *luxus* décrivant un excès, le luxe se distingue par son caractère superflu et coûteux. Associé à la rareté, l'esthétisme et l'exclusivité, le marché du luxe s'est fortement démocratisé ces dernières décennies ; loin d'être l'ordinaire des milliardaires, c'est devenu l'extraordinaire des classes moyennes [1].

Ce marché très particulier connaît effectivement une expansion continue, qui ne montre aucun signe de ralentissement. Les progrès enregistrés dans ce domaine sont poussés par une forte demande issue des pays en développement, pour un marché estimé en 2018 à 300 milliards d'euros, parmi lesquels la Chine représente près de 35 % de la demande [2]. Une consommation ostentatoire permet d'indiquer une réussite sociale et son accession à la classe moyenne ; *lux*, c'est avant tout la lumière, celle qui éblouit.

Ainsi, bien que la frontière entre produit de luxe et haut de gamme soit tenue, constamment affaiblie par de nouveaux entrants qui jouent de cette confusion pour trouver une place sur un marché ultra-concurrentiel, nul doute que le domaine du luxe à l'international soit très largement dominé par de grands groupes français : la France est un leader mondial dans des domaines aussi variés que la haute couture, les parfums et cosmétiques, la maroquinerie et la bijouterie. Les KOHL – à savoir Kering, Hermès, l'Oréal et LVMH – sont d'ailleurs parfois surnommés les « *GAFAM du luxe* ».

« *Les compagnies de commerce sont les armées du Roi et les manufactures de France, ses réserves.* » – Jean-Baptiste Colbert, Contrôleur général des Finances.

Le luxe peut ainsi être ainsi conçu comme un art « *à la française* », issu d'un savoir-vivre spécifique dont il se fait héraut et vitrine, et qui tire ses origines des manufactures royales voulues par le roi Louis XIV au XVII^e siècle – la première forme d'industrialisation du pays. Cette industrie dont la production est réservée à un public d'initiés, à la fois par sa rareté, son raffinement et son caractère onéreux, est un outil intéressant pour mener une politique d'influence. Une portée qui s'exprime pleinement à travers le *soft power*, cette dimension peu visible de l'action internationale qui mobilise le rayonnement de la culture d'une nation pour faire progresser ses intérêts, dont participe cette industrie d'excellence.

C'est aussi un enjeu industriel de premier ordre : en France, le secteur du luxe est le second employeur à l'échelle nationale, revendiquant un million d'emplois directs et indirects.

Dans ce domaine comme de nombreux autres, la France travaille à conserver sa position pour en tirer le meilleur. La stratégie de ses entreprises s'oriente en ce sens et participe à l'affirmation de sa puissance globale ; dans le même temps, de nouveaux marchés ne cessent d'apparaître, de nouveaux concurrents émergent.

2.2 Méthodologie

La notion de « *luxe* » étant protéiforme, une précision s'impose. Il sera ici compris comme correspondant aux :

- **Biens de luxe personnels**, ce qui exclut de fait le luxe expérientiel : raison pour laquelle ne seront pas pris en compte l'hôtellerie, la conciergerie, la gastronomie, les vins et spiritueux.
- **Biens de luxe courants**, à l'exclusion des biens meubles et immeubles d'exception, tels que les hôtels particuliers, l'automobile très haut de gamme, les yachts et jets privés.
- **Produits issus d'un artisanat**, justifiant sa rareté : toute production en série ne pourra être considérée.

3 Anatomie du luxe français : une position dominante

3.1 Un aperçu des KOHL

Le cabinet Deloitte, dans son étude parue en 2021 « [Global Power of Luxury Goods 2021](#) [3] », dresse un état des lieux du marché du luxe dans le monde pour l'année 2021 et identifie les 100 plus grandes entreprises du secteur. Le cabinet évalue à 252 milliards de dollars américains, soit 223,17 milliards d'euros, le marché des biens de luxe personnels (**chiffre spiritueux LVMH**). Ce classement est établi en fonction du chiffre d'affaires réalisé par les différents groupes et permet d'identifier les 10 entreprises les plus performantes au niveau mondial (cf. *Tableau 1*).

1. LVMH SE (FRA)	6. Chanel Limited (R.U)
2. Kering SA (FRA)	7. Essilor Luxottica SA (Italie)
3. The Estée Lauder Cie Inc. (E.U)	8. PVH Corp. (E.U)
4. Compagnie financière Richemont SA (Suisse)	9. Hermès Paris (FRA)
5. L'Oréal Luxe (FRA)	10. CTF Jewelry Group Limited (Chine)

Tableau 1. Les grands groupes du luxe dans le monde, classés selon l'importance de leur chiffre d'affaires.

Sur ces dix plus grands groupes, qui représentent plus de 50% des ventes mondiales du luxe, quatre d'entre eux, les "KOHL", sont français. Cette prédominance des entreprises françaises dans l'industrie du luxe est frappante. Avec l'addition des trois autres entreprises françaises présentes dans le top 100 (*Clarins, SMCP et Zadig & Voltaire*), le poids de la France dans l'industrie du luxe représente 28,11 % de l'intégralité du marché en 2021 (et 58,9 % du marché couvert par les dix entreprises les plus performantes - cf. Figure 1). Par ailleurs, les marges nettes de profit des KOHL, comprises en 11,1 % et 22,4 %, apparaissent bien supérieures à celles de leurs principaux concurrents étrangers, engendrant de facto une plus grande aisance financière et une capacité accrue d'investissement.

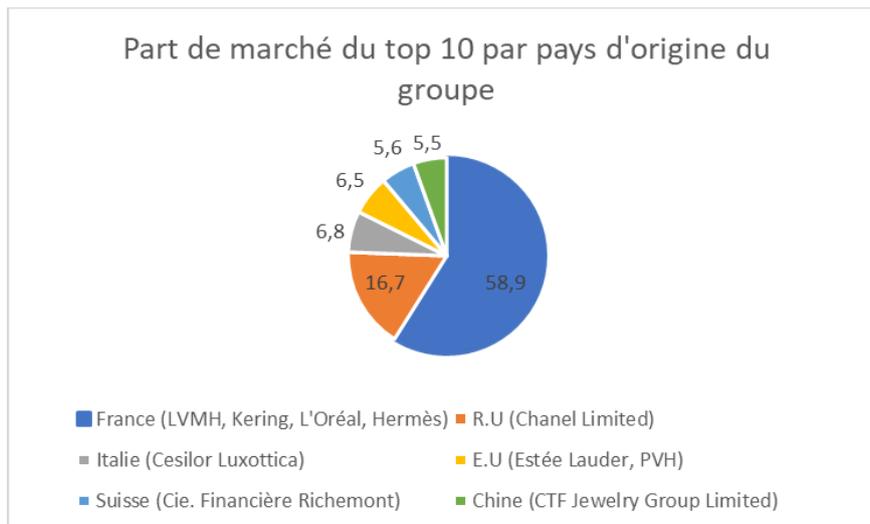


Figure 1. Données extraites du rapport Deloitte « Global Power of Luxury Goods 2021 ».

3.1.1 LVMH, une société stratège offensive

Issu de la fusion en 1987 entre la société *Louis Vuitton* et *Moët-Hennessy*, LVMH est aujourd'hui le plus important conglomérat de l'industrie du luxe à l'échelle mondiale. Le groupe, dont le portefeuille est composé de 75 maisons, représente [4] à lui seul 13 % des ventes mondiales du luxe en 2020.

L'actionnaire principal de la société est la famille Arnault, communément désignée sous le nom de "Groupe Familial Arnault". Ses participations dans LVMH transitent par la société *Agache SE*, elle-même détentrice de la société de portefeuille *Financière Agache* [5] qui possède 95 % des parts de la société *Christian Dior SE* (cf. Annexe). Cette dernière entité détient à son tour environ 41 % des parts de LVMH [6] mais possède la majorité des droits de vote. A ce premier actionnaire s'ajoutent des acteurs institutionnels étrangers dont la participation est égale à 40 % des parts de la société en novembre 2020. Toutefois, outre *Christian Dior SE*, la composition de l'actionariat de LVMH [7] ne semble pas contenir d'autres investisseurs susceptibles de concurrencer le groupe familial Arnault.

Présent dans la totalité des secteurs du luxe, le groupe affiche un chiffre d'affaires lié aux ventes d'environ 30 milliards d'euros, pour un chiffre d'affaires total de 44,7 milliards d'euros. A l'instar des autres grands groupes français du luxe, LVMH tire notamment son épingle du jeu grâce à une marge nette de profit établie à 11,1 [3] bien que celle-ci soit la plus faible des KOHL.

Les ventes du groupe se répartissent principalement sur trois aires géographiques. L'Asie et le Japon sont le premier moteur économique de LVMH avec 41 % des ventes. Un véritable effort d'implantation physique en Asie peut être constaté avec l'ouverture entre 2012 [8] et 2020 d'environ 900 boutiques dans la région, soit une augmentation de 86 % sur huit ans. L'Europe et les Etats-Unis se suivent *ex-aequo* avec 24 % chacun. En revanche, la part des ventes au Moyen-Orient, particulièrement dans les monarchies pétrolières, s'avère limitée.

Le portefeuille de LVMH se compose premièrement de 31 marques françaises appartenant au secteur du luxe telles que *Givenchy*, *Christian Dior*, *Guerlain* ou encore *Moynat*. LVMH ne se limite toutefois

pas au luxe français et a cherché à diversifier son activité par l'acquisition de maisons étrangères de luxe. Cette politique initiée dès 1996 constitue aujourd'hui encore une priorité du groupe, comme l'illustre l'acquisition très médiatisée de l'Américaine Tiffany & Co en janvier 2021 [9]. Additionnellement à la prise de contrôle de grands noms de la mode et du luxe, LVMH s'intéresse attentivement aux nouveaux entrants à travers *Kendo*, sa société incubatrice de start-up du luxe, et à la *holding LVMH Luxury Ventures* destinée à la prise de participation minoritaire dans les entreprises du secteur.

3.1.2 Kering, l'étranger français

Anciennement *Pinault-Printemps-Redoute*, le groupe *Kering* est un des géants français de l'industrie des biens de luxe personnels, un secteur dans lequel le groupe investit massivement à partir de 1999. En 2020, [le Groupe Kering a enregistré un chiffre d'affaires de 13,100 milliards d'euros](#) [10] ; 96,8 % de ce chiffre d'affaires est réalisé par les entités « luxe » du groupe, pour une marge brute de 9,609 milliards d'euros. Cette performance hisse *Kering* à la deuxième place du classement des plus grands groupes de l'industrie du luxe établi par le cabinet Deloitte.

Concernant la [répartition du capital de Kering](#) [11], le principal actionnaire est le *Groupe Artémis*, *holding* contrôlée par la famille Pinault. 46,1 % des parts sont détenues par des institutionnels internationaux (dont 19,56 % sont des acteurs américains, 12,8 % britanniques, 7 % européens – hors France, et 3,3 % d'Asie-Pacifique). Les institutionnels français représentent 8,1 % du capital, et la part restante est répartie entre plusieurs actionnaires individuels.

En 2020, le groupe était implanté sur les [cinq continents](#) [12]. Les marques de *Kering* ont réalisé 38 % de leur chiffre d'affaires dans la zone Asie-Pacifique, 28 % en Europe continentale, 21 % en Amérique du Nord, 7 % au Japon et 6 % en Amérique du Sud.

Sur la période 2005-2021, le chiffre d'affaires du Groupe s'est contracté (-3,83 % en 2020 par rapport à 2005). En revanche, le groupe a restructuré au tournant des années 2010 ses activités autour de l'industrie du luxe (cf. *figure 2*) ; depuis lors, la part des activités liées au luxe du groupe a augmenté de 78,9 points (passant de 17,9 % à 96,8 %).

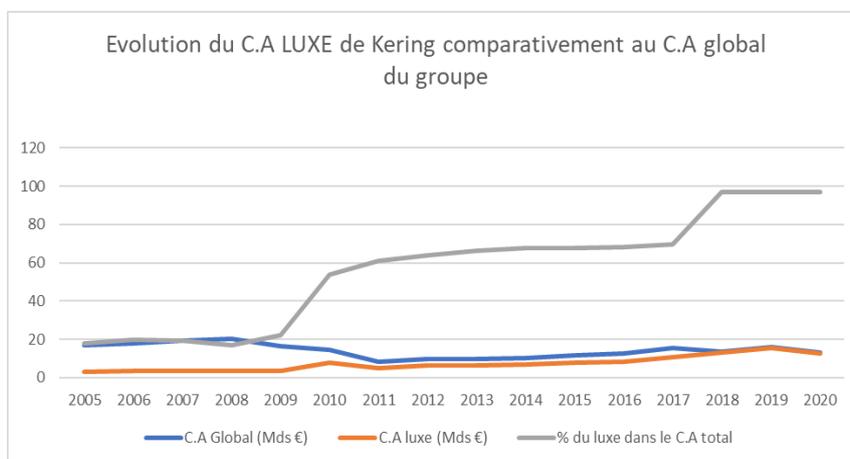


Figure 2. Rapports d'activité annuels officiels de Kering SA.

Cette stratégie du groupe autour d'un recentrement de ses activités liées au luxe a été conduite progressivement par le biais d'acquisitions depuis la fin des années 1990.

En 1999, le Groupe *Pinault-Printemps-Redoute* (PPR), acquiert 40 % du droit de vote du géant italien de l'industrie du luxe *Gucci Group*. *Gucci Group* va acquérir entre 1999 et 2011 de grandes maisons (*Saint Laurent, Bottega Veneta, Balenciaga*). De son côté, PPR fait l'acquisition en son nom propre de l'américain *Alexander McQueen* en 2000 et de l'italien *Brioni* en 2011.

En 2011, la stratégie de PPR se précise : le groupe fusionne avec *Gucci Group*. Toutes les marques de Gucci tombent désormais sous l'escarcelle de PPR. Le géant poursuit ensuite sa politique d'expansion avec l'acquisition de l'italien *Pomellato* (2013), du chinois *Qeelin* (2013) et du suisse *Ulysse Nardin* en 2014.

3.1.3 L'Oréal Luxe, le géant de la cosmétique

Avec 36 marques, 42 millions de consommateurs, 80 000 collaborateurs et 4100 chercheurs, *L'Oréal Luxe* est un des joyaux français de l'industrie du luxe à travers le marché de la beauté ; dans ce domaine, le groupe est numéro un en France et dans le monde. Implanté dans 150 pays avec un chiffre d'affaires annuel de près de 30 [milliards d'euros](#) [13], une croissance organique de ses ventes de 10,2 % à 7,61 milliards d'euros sur les trois premiers mois de [l'année de 2021](#) [14].

L'Oréal est divisé en quatre entités bien distinctes : les productions grand public avec *L'Oréal Public*, (*Garnier, Maybelline NYC, Dark&Lovely, Mixa...*) qui représentent 41,8 % de son chiffre d'affaires, *L'Oréal Luxe* (*Lancôme, Azzaro, Yves Saint-Laurent, Valentino, Parada, Mugler*) avec 36,4 % du CA, la production à visée professionnelle (*Kerastase, REDKEN, matrix, L'Oréal Professional Paris...*) avec 11,1 %, et enfin les cosmétiques actifs (*Vicky Laboratoire, CeraVe, SkinCeuticals...*) avec 10,8 % (cf. *Annexe 1*). *L'Oréal* est animé par cette vision plurielle du monde. Dédiée aux produits de beauté haut de gamme, le pôle *L'Oréal Luxe* enregistrant notamment une croissance de 12,4 % portant son chiffre d'affaires à 2,77 milliards d'euros et « gagnant des parts de marché dans la [quasi-totalité des zones géographiques](#) [15]».

Par zone géographique, l'activité du groupe *L'Oréal* a été portée par le dynamisme observé en Asie Pacifique avec l'ouverture de nouveaux marchés. Rien qu'en Chine, *L'Oréal* y a gagné 3,5 % des parts de marché, passant de 35 % en 2020 à près de 39 % malgré le ralentissement de l'économie dû à la crise de la COVID-19. Dans le même temps, l'Europe de l'Ouest à enregistrer des performances inférieures à celles des autres régions avec 26,8 %, les commerces non-essentiels ayant été longuement fermés en 2020.

L'Oréal c'est aussi et surtout des [acquisitions depuis les années 1980](#) [16]. Pour répondre aux attentes de beauté des consommateurs du monde entier, le Groupe possède le portefeuille de marques le plus varié, le plus riche et le plus puissant de l'industrie cosmétique. Ses marques sont, en outre, sans cesse réinventées pour être toujours en parfaite adéquation avec les attentes des consommateurs locaux.

De nouvelles acquisitions viennent régulièrement enrichir ce portefeuille. Certaines d'entre elles ont une vocation mondiale, tel que la marque de soin *CeraVe* dans le portefeuille de la Division Cosmétique Active ; les marques italiennes *Prada* et *Valentino* ainsi que les marques *Mugler* et parfums *Azzaro* pour *L'Oréal Luxe* ; *Logocos* avec son concept *vegan* et bio pour les [produits grand public \[17\]](#) ; ou encore *Pulp Riot* qui élargit le potentiel de croissance des produits professionnels.

D'autres acquisitions ont pour objectif de renforcer la couverture géographique du Groupe : la marque de maquillage [Vogue en Colombie \[18\]](#), *Interbeauty* au Kenya ou bien encore *Niely Cosmetics* au Brésil, ainsi que *Stylenanda* en Corée. Ces acquisitions, par leur intégration et leur déploiement dans les pays, permettent d'accélérer la pénétration du groupe dans les marchés et contribuent à nourrir la croissance organique future.

Aujourd'hui, la répartition du [capital \[14\]](#) de *L'Oréal*, correspond à 33,17 % détenus par Françoise Bettencourt-[Meyers et sa famille \[19\]](#) ; 23,20 % détenus par Nestlé ; 29,6 % détenus par des institutionnels internationaux ; 7,87 % détenus par les institutionnels français ; 4,59 % détenus par des actionnaires individuels et enfin 1,57 % détenu par ses salariés.

[Les principaux concurrents \[14\]](#) de *L'Oréal* sont *Unilever* avec 20,84 milliards d'euros de chiffre d'affaires (CA) pour l'année 2020, mais également *Esther Lauder* avec 14,10 milliards d'euros de CA, *Procter & Gamble* avec 12,33 milliards d'euros de CA, *Shiseido* avec 8,94 milliards d'euros de CA et *Coty* avec 7,67 milliards d'euros.

3.1.4 Hermès Paris, la force tranquille

Le groupe *Hermès Paris* est une société française fondée en 1837 à Paris. A l'origine spécialisée dans la maroquinerie et la sellerie, la marque s'est largement diversifiée dans les différents domaines du luxe. *Hermès* occupe aujourd'hui la 4^{ème} place au classement français et la 9^{ème} place à l'échelle internationale. Le [document d'enregistrement universel 2020 \[14\]](#) met en évidence les points clés du groupe pour l'année 2020. Cette année, le chiffre d'affaires (CA) a atteint les 6,389 milliards d'euros. Son résultat net a lui atteint les 1,385 milliards d'euros, soit l'équivalent de 21,7 % de ce chiffre d'affaires. Sur le plan international, il est constaté que le chiffre des ventes se fait majoritairement en Asie-Pacifique ; en effet pour l'année précédente, 46 % du CA a été réalisé en Asie-Pacifique (hors Japon) et 13 % au Japon. Le reste du monde représente donc 41 % du CA avec 15 % pour l'Europe (hors France) et les Amériques, 10 % pour la France et enfin 1 % provenant des autres zones géographiques. Il existe aujourd'hui [306 points de vente \[20\]](#) *Hermès* à travers le monde. L'étude du [document d'enregistrement \[21\]](#) permet de constater une très forte implantation de la marque en Asie avec 121 magasins et en Europe avec 112 magasins. Il existe également 41 magasins en Amérique du Nord, 13 en Amérique Latine, 10 au Moyen-Orient et 9 en Océanie. Pour ce qui est de l'actionnariat, [la société détient aujourd'hui 66,6 % \[22\]](#) de ses propres parts.

Le groupe *Hermès* s'est considérablement développé entre les années 2000 et 2020. Son chiffre d'affaires a quadruplé en 15 ans ; il était de 1,427 milliards d'euros en [2005 \[23\]](#). Il en ressort que l'entreprise a accentué son activité en maroquinerie et sellerie passant de 40 % du chiffre d'affaires

à 50,2 %. Elle s'est globalement maintenue au niveau de la manufacture de vêtements (22,1 % du CA), de parfums (4,1 % du CA) et des autres métiers (13,4 %). Enfin, les métiers dont les chiffres ont diminué sont la conception de produits textiles (passant de 11 % à 7,1 % du CA) et l'horlogerie (passant de 7 % à 3,1 % du CA). L'entreprise familiale est aujourd'hui et plus que jamais, un acteur incontournable de l'industrie du luxe.

Cette ascension fulgurante et constante fait qu'*Hermès Paris* est considérée comme l'une des entreprises les plus profitables du top 100 de l'industrie du luxe, d'après le rapport *Deloitte*. Ce rapport évoque l'élévation du profit à hauteur de 21,7 % du chiffre d'affaires, une donnée qui se maintient au-dessus des 20 % depuis les cinq dernières années.

La stratégie du groupe n'apparaît pas comme étant basée sur le rachat de concurrents ou la diversification des activités. Au contraire, il semblerait que la société souhaite renforcer son image de marque autour de l'artisanat et la production de produits d'exception. Le groupe *Hermès* ne possède que 7 autres marques (notamment *John Lobb*) acquises pendant la seconde moitié du vingtième siècle, qui ne représentent que 4 % du chiffre d'affaires consolidé. La société est également actionnaire important de quatre sociétés partenaires, dont *Perrin & Fils* avec 39,5 % des parts. Ce qui ressort de cette étude est que les choix stratégiques du groupe *Hermès* sont différents de ceux de ses trois principaux concurrents français. En effet, le groupe familial adopte position de renforcement de son image de marque plutôt que d'accroître le nombre de maisons possédées.

3.2 Une analyse des tendances : l'avenir des marchés principaux et l'avènement du digital

3.2.1 L'irruption de nouveaux consommateurs

En 2025 les consommateurs de biens de luxe personnels devraient atteindre les 450 millions, contre 390 millions en 2019, poursuivant ainsi l'augmentation entamée la décennie précédente. Ce qui est différent, à l'inverse, c'est la demande croissante de l'Asie, en particulier de la Chine. Plus de 100 millions de Chinois font actuellement partie des 10 % des personnes les plus riches du monde, ce qui explique la hausse de la demande de produits de luxe dans ce pays selon une étude de [McKinsey & Company](#) [2].

Ce même cabinet de conseil met en évidence le fait que 90 % de la croissance du marché mondial en 2019 est due aux consommateurs chinois. En outre, la Chine a représenté 35 % des ventes des produits de luxe (30 milliards d'euros) au cours de la même année et cette proportion devrait grimper à 40 % d'ici 2025. L'ensemble de la région asiatique a connu une croissance de 6 % à taux de change constant, grâce également à une augmentation des ventes au Japon et bien que les tensions géopolitiques à Hong Kong aient provoqué une baisse de 20 % des ventes dans ce pays.

Le poids de la Chine dans les ventes de produits de luxe est plus important que jamais compte tenu de la faible croissance en Europe et en Amérique. Après tout, une étude réalisée par le cabinet [Deloitte](#) [24] en 2017 a révélé que 47 % des achats de produits de luxe provenaient des touristes internationaux.

Une autre tendance changeante de la démographie est l'augmentation du nombre d'acheteurs milléniaux, qui représentaient 35 % des ventes en 2019. Ces consommateurs, nés entre 1980 et 1995 (génération Y), devraient représenter 45 % du marché des produits de luxe en 2025.

La génération Z (née entre 1996 et 2010) ne représente que 4 % des ventes en 2019, mais ce groupe démographique devrait représenter environ 40 % des achats d'ici 2035. Les générations Y et Z combinées devraient représenter 55 % du marché mondial du luxe d'ici 2025 d'après le [Boston Consulting Group](#) [25].

3.2.2 L'entrée du luxe dans l'ère du numérique

La plupart des acteurs du secteur ont négligé la vente en ligne. Aujourd'hui, ces mêmes acteurs investissent de manière croissante dans le commerce en ligne pour prendre en compte prenant compte de l'évolution démographique vers des consommateurs plus jeunes. La crise sanitaire de 2020 a forcé beaucoup de ces marques à se tourner vers les plateformes en ligne pour donner suite à la fermeture de magasins physiques dans le monde entier et à la montée en puissance de plateformes de commerce électronique.

Le marché des ventes en ligne doit poursuivre sa consolidation, ne représentant que 12 % des ventes de produits de luxe en 2019. Elles connaissent une meilleure croissance que les ventes en magasin et pourraient représenter 30 % de l'ensemble des ventes de produits de luxe d'ici 2025. La plupart des jeunes consommateurs de ce type de produits (60 %) ont indiqué que leurs achats étaient motivés par la publicité dans les réseaux sociaux.

Malgré l'augmentation des ventes en ligne, les magasins physiques continuent de jouer un rôle crucial dans la vente de produits de luxe. En Chine, par exemple, [McKinsey & Company](#) [26] a constaté que 90 % des décisions des consommateurs étaient influencées par leur expérience avec le personnel d'un magasin physique. De nombreux autres consommateurs ont besoin d'une expérience personnalisée qui ne peut tout simplement pas être reproduite sur un site web. Cela a conduit à un modèle différent pour les marques de cette industrie, qui combine à la fois les canaux de ventes physiques et en ligne pour créer un parcours complet de shopping de luxe.

3.2.3 L'adaptation des acteurs du luxe aux nouvelles attentes sociétales

Contrairement aux consommateurs de la génération précédente, les générations Y et Z se comportent de manière plus émotive, ce qui influence leur manière de consommer. La principale considération parmi ces données démographiques est la responsabilité sociale. Jusqu'à 57 % des consommateurs ont déclaré qu'ils boycotteraient une marque en raison de la position de l'entreprise sur des questions sociales ou politiques.

Parmi ces initiatives de responsabilités sociales figurent le traitement des animaux, la fabrication éthique et [la protection de l'environnement](#) [27], le secteur de l'industrie du luxe reste le troisième secteur le plus polluant au monde après l'énergie et l'alimentation. Celui-ci représente de nos jours 20% de la pollution industrielle de l'eau et 6 % des émissions de CO2 mondiales, des chiffres qui pèsent sur le prestige du luxe. À l'avenir, les producteurs de produits de luxe doivent se montrer vigilants concernant leur image de marque, prenant en considération l'émergence de nouveaux risques réputationnels liés aux enjeux sociaux.

On constate également une augmentation des ventes des articles de luxe de seconde main. Auparavant, les marques ne souhaitaient pas être associées au marché du luxe d'occasion, mais aujourd'hui, ces marques adoptent la nouvelle tendance. Selon le [Boston Consulting Group](#) [25], ce segment particulier du marché est actuellement estimé à 22 milliards d'euros. En effet, 70 % des acheteurs de produits de luxe de seconde main préféreraient acheter leurs biens directement auprès des boutiques de la marque et non chez des revendeurs particuliers. Pour ces entreprises, le marché de l'occasion est un excellent moyen d'augmenter leur clientèle en proposant des produits à un prix plus bas. En outre, cette introduction pourrait être un moyen d'établir une fidélité à la marque et de fournir des produits uniques, vintage ou en édition limitée.

4 Résilience et adaptabilité, les fondations de la puissance du luxe français

4.1 Des entreprises résilientes, contribuant au rayonnement national

4.1.1 Reconnaître et identifier la résilience des entreprises

« La résilience du luxe tient dans l'idéogramme chinois du mot crise, signe de changement et d'opportunités. » – Eric Briones.

Ces dernières années le monde a connu un niveau de perturbations et de risques commerciaux sans précédent. Là où certaines entreprises se figent et échouent, d'autres innovent, progressent et prospèrent – ce qui les différencie, c'est leur capacité de résilience.

Dans ce domaine, les entreprises du luxe à la française tirent leurs épingles du jeu. Que ce soit face à la crise de la COVID-19, les nouvelles exigences de l'expérience client ou les doutes dans la transition vers le e-commerce, les géants français ont su retrousser leurs manches et être créatifs pour maintenir leur puissance sur le marché mondial.

Au cœur de cette crise, certains chefs d'entreprise se sont parfois réjouis de l'effervescence relative du marché boursier ou du fait que leurs pairs souffrent des problèmes similaires aux leurs. Un rapide retour en arrière montre cependant que les marchés boursiers sont de piètres indicateurs du succès

lors des périodes de récession notamment celle de 2009. Alors plutôt que de simplement s'intéresser à la performance boursière des entreprises qui composent les KOHL, une approche plus mathématique à travers l'utilisation de l'*Altman Z-Score* permettrait une étude plus pertinente.

Comme le présentait une étude du cabinet de conseil [McKinsey & Co \[28\]](#), cet outil prend en compte différents indicateurs financiers qui permettent d'évaluer la santé de l'entreprise mais aussi sa capacité à maximiser son optionnalité.

Initialement, cette formule était utilisée pour définir la probabilité de défaillance d'une entreprise sur deux ans ; dans notre cas elle permet aussi de mesurer la capacité de résilience.

Les bilans et comptes de résultats agrégés des KOHL mettent en exergue la capacité des maisons de luxe Françaises à rester résilientes avec des Z-Score bien au-delà de trois et cela depuis plusieurs années (cf. encadré ci-dessous).

Les entreprises les plus résilientes sont celles qui affichent des performances cohérentes et équilibrées sur un certain nombre de mesures, plutôt que celles qui ont des pics de leadership sur un indicateur de performance et sont en retard sur les autres. On peut donc supposer que les entreprises résilientes de demain sont plus susceptibles d'être celles qui génèrent une croissance et une valeur ajoutée tout en maintenant leurs options ouvertes, plutôt que celles qui concentrent le plus leur attention sur le maintien des marges d'exploitation, au détriment d'autres mesures proportionnées. Avant même leur entrée dans la crise, les KOHL avaient des indicateurs élevés de résilience. Ce qui explique en partie la capacité hors norme du luxe français à se maintenir même à travers les crises économiques les plus violentes du XXIème siècle.

POINTS CLÉS À RETENIR

- L'Altman Z-score est une formule permettant de déterminer si une entreprise, notamment dans le secteur de la fabrication de biens, se dirige vers la faillite.
- La formule prend en compte les ratios de rentabilité, de liquidité, d'endettement et d'activité.
- Un Altman Z-Score proche de 1,8 suggère qu'une entreprise pourrait se diriger vers la faillite, tandis qu'un score plus proche de 3 suggère qu'une entreprise est dans une position financière solide.

4.1.2 L'adaptation, gage de toute survie dans un environnement concurrentiel

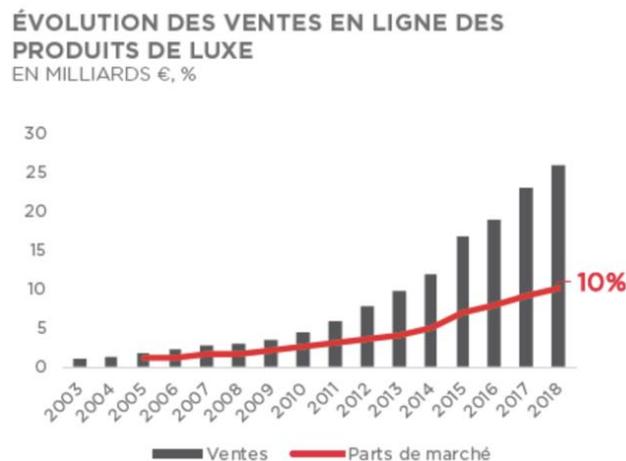
Entre 2019 et 2021 l'industrie a connu une évolution en "V" notamment à cause de la pandémie de coronavirus. Au milieu de cette soudaine tumulte, les maisons françaises ont dû repenser leurs canaux de ventes pour pallier la perte liée à la diminution des flux de touristes qui souvent consommaient des produits de luxe lors de leurs passages en France.

« Tout au long de l'année 2020, partout dans le monde, la fidélité de nos clients a compensé la réduction des flux touristiques. » — Axel Dumas (CEO Hermes).

Bain & Co a observé que globalement, [le marché des biens de luxe personnels s'est effondré de 23 % avec la pandémie \[29\]](#). Cependant, la Chine continentale a été une exception. En effet, c'est la seule région du monde à terminer l'année sur une note positive (croissance de 45 %). La consommation

locale s'est envolée à travers tous les canaux, catégories, générations et niveaux de prix. À ce rythme, il est estimé qu'en 2025 la Chine sera le plus gros consommateur de luxe sous l'impulsion des générations Y et Z. Dans ce contexte où le marché chinois devient le nerf de la guerre, les marques gagnantes sont celles qui s'appuient sur leur excellence tout en ré-imaginant l'avenir avec un état d'esprit d'adaptation culturelle et de conquête, surtout auprès des jeunes générations. Et pour cela, « rien n'est trop beau, rien n'est trop cher ! » (Ettore Bugatti).

En parallèle, un des effets secondaires de la pandémie a été l'accroissement de l'activité en ligne, que ce soit dans la vie quotidienne ou dans la consommation de biens. La valeur des ventes en ligne pour les produits de luxe a grimpé de 16 % entre 2019 et 2020 (33M€ contre 49M€), et la quantité d'achats sur internet a quasiment doublé passant de 12 à 23 %. [Les marques doivent donc vendre en ligne pour survivre \[30\]](#) et ceci implique des investissements lourds aussi bien financièrement que technologiquement dans un canal de vente qui jusque-là n'était pas toujours considéré comme prioritaire.



Les ventes en ligne de luxe progressent régulièrement. © Bain & Company

Figure 3. Bain & Company.

La crise de la COVID-19 a donc été le catalyseur de la transition digitale pour l'industrie du luxe. Transition pas toujours évidente puisque certains acteurs soulignaient la difficulté de maintenir un service et une expérience client irréprochable dans le monde immatériel. Les différentes Maisons ont dû relever le défi de rattraper le raz de marée digital chinois et d'adapter leurs politiques commerciales en fonctions des nouveaux besoins et attentes des consommateurs.

La force des entreprises françaises du luxe a été de ne pas attendre la crise pour commencer à se préparer aux changements que les signaux faibles du marché laissaient présager. C'est avec une attitude pro-active qu'elles ont entrepris les actions nécessaires pour renforcer leurs écosystèmes digitaux. [Avec par exemple LVMH qui en 2015 a nommé un ancien directeur numérique de Apple Music à la tête de la stratégie digitale du groupe \[31\]](#). Créer un frisson digital, ça ne s'improvise pas.

« Il y a une marge de progrès sur le côté immersif : des produits dans un panier quand on est tout seul dans son salon, ce n'est pas très excitant... » – Delphine Vitry, co-fondatrice du cabinet de conseil MAD.

Comme évoqué précédemment, l'expérience client, fait partie intégrante de la réussite des ventes dans l'industrie du luxe. Et en ce sens, il existe une véritable volonté de la part de toutes les Maisons de s'adapter aux nouvelles habitudes des consommateurs et plus particulièrement des consommateurs chinois. Tout cela, sans perdre leur identité.

Cette transition vers le digital est un vrai choc culturel. Alors que le luxe se fonde sur une durabilité exceptionnelle des produits, la technologie amène l'obsolescence et les marques Françaises doivent jongler avec cela puisque les [Génération Z et Y représenteront une croissance sur le marché de 20% en 2025 pour la première, et 45-50% pour la seconde sur la même période \[32\]](#). Jeunes, dynamiques, non endettés et optimistes quant à leur avenir ils ne se privent pas du luxe à leur portée. En 2018, les moins de 30 ans ont généré près de 60% de la croissance du marché Chinois.

Illustration parfaite de la capacité de résilience face à ce constat, les marques françaises ont tiré parti de la situation en s'appuyant sur des leaders d'opinion. C'est le cas de [Longchamp en 2019 qui s'est associé au blogueur Tao Liang \[33\]](#), mieux connu sous le nom de Mr. Bags, avec lequel elle a lancé une collection capsule à l'occasion du Nouvel An chinois. D'autres ont recours aux jeux vidéos et aux dessins animés dans leur stratégie pour s'ancrer encore plus dans l'univers digital. En 2020, Chanel, Louis Vuitton et Valentino collabore avec les studios du jeu Animal Crossing pour permettre aux joueurs de devenir des égéries numériques. En 2021, [Balenciaga a choisi les Simpson \[34\]](#) pour une collaboration surprise, avec une diffusion d'un épisode spécial du dessin animé qui promeut la marque lors de la Fashion Week à Paris.

Dans un autre registre on peut souligner l'effort de LVMH qui au plus fort de la crise COVID-19 a [réorganisé en quelques semaines une partie des chaînes de productions de ses maisons de parfumerie pour produire du gel hydroalcoolique \[35\]](#).

« Les organisations résilientes sont celles qui rebondissent et prospèrent après une perturbation des activités, car elles résistent aux impacts (grâce à une bonne gestion des risques). Elles sont adaptables, flexibles et durables face à la situation. La réaction, la reprise et la contingence constituent la fondation de la résilience. » – Gartner, 2020 Strategic Road Map for Business Continuity Management.

Les éléments ci-dessus ont montré l'énorme capacité de résilience des KOHL, une fierté française dont le succès pourrait inspirer d'autres industries. Que ce soit à travers la vision à long terme de ses leaders ou la capacité d'adaptation des maisons sur des marchés extrêmement compétitifs, l'attitude offensive de ces entreprises leur a permis de traverser les récentes crises et d'en ressortir plus fort. Pour maintenir cette dynamique dans le futur, les maisons de luxe françaises devront relever les défis de la souveraineté des données, des changements de la relation client et être à la pointe des batailles sociétales. Les engagements en matière de RSE et de durabilité devront être visibles mais aussi démontrables.

4.2 Une synergie : le luxe, source d'influence pour l'Etat

A l'instar de Louis XVI et Marie-Antoinette, l'actuel couple présidentiel fait usage du raffinement et de l'étiquette française comme socle de sa politique de soft power. La garde-robe de la première dame est devenue [un véritable outil de communication pour l'Élysée](#) [36] et Brigitte Macron a su s'acquitter de son rôle d'apparat et d'ambassadrice du savoir-faire de la haute-couture française.

Le luxe fait partie des outils d'expression de la géopolitique et géoéconomique Française. Incarné notamment dans sa territorialité par Paris, capitale historique de la mode. De façon iconique, la ville lumière a favorisé le rayonnement de la France pendant des centaines d'années. Mais dans une conjoncture où l'influence devient un combat mondial, sa position dominante se voit contestée par les trois autres villes du Big Four : New-York, Londres et Milan. En 2011, Paris fut détrônée pour la première fois, au profit de New-York, dans le classement du Global Language Monitor [37], et bien qu'elle ait depuis repris la tête de celui-ci, cette dernière décennie a été marquée par la supériorité de la grosse pomme sur la capitale Française. Ainsi, force est de constater que l'hégémonie de Paris tend à s'éroder au fil du temps, témoignage de la faiblesse tricolore à maintenir sa puissance territoriale.

Toutefois, Paris conserve une forte attractivité quand on parle de luxe et afin d'asseoir sa politique du [Choose France](#) [38], [Emmanuel Macron a invité 120 créateurs à dîner à l'Élysée](#) [39] lors de la fashion week de 2018. C'est la première depuis François Mitterrand qu'un président prend cette initiative. Avec plus de 300 défilés par an, la mode constitue [un moteur économique indéniable pour la capitale française](#) [40], et représente un chiffre d'affaires annuel estimé à 10,3 milliards d'euros auquel s'ajoutent 1,2 milliards de retombées économiques.

4.2.1 La stratégie anti-contrefaçon en France et les enjeux d'authentification

L'attractivité du nom de « Paris » est dévoyée à des fins commerciales étrangères, comme le souligne l'Institut National de la Propriété Intellectuelle (INPI). En réaction à cela, une [politique restrictive](#) [41] face à l'usage abusif du nom de la capitale a été mise en place. Elle vient en renfort à la [loi Hamon](#) [42] de 2014 et apporte un cadre juridique à la protection intellectuelle des noms géographiques, ce qui dote la mairie de Paris d'un arsenal de défense pour s'opposer aux tentatives de fraude.

Cette mécanique d'appropriation est similaire à celle du [franco-lavage](#) [43] ou *French Washing*. C'est l'art de faire croire qu'un produit a été fabriqué dans l'Hexagone. Farouchement combattu par l'ancien ministre du gouvernement Fillon, [Yves Jégo](#) [44], qui affirme qu'un vide juridique subsiste toujours, notamment sur l'usage des couleurs de notre drapeau national, pour lequel le gouvernement tarde à légiférer de façon convaincante.

La contrefaçon a connu un [effet de massification](#) [45] accru par l'essor de l'internet. Après les États-Unis, [La France est le 2ème pays le plus exposé à la contrefaçon](#) [46], et l'industrie du luxe en est la principale victime. Avec 798 000 vêtements, chaussures et accessoires contrefaits en 2020, ce fléau est à la fois [une atteinte à l'image de la marque](#) [47], mais aussi un manque à gagner pour l'économie du pays. L'authentification de l'origine des produits est donc un enjeu stratégique. Ce phénomène

de contrefaçon prend essentiellement [racine en Chine](#) [48], qui en use comme arme contre l'Occident. Pour autant, [le gouvernement français a adopté une position passive](#) [49] en matière de rétorsion face à celle-ci. La tactique employée par les grands groupes français est analogue à celle du gouvernement. Motivés par des intérêts mercantiles, avec la promesse d'investir le marché du levant, ils préfèrent [montrer patte blanche face aux géants chinois](#) [50], même sans ignorer que plusieurs de ces derniers ont été [poursuivis](#) [51] pour leur laxisme en matière de lutte contre la contrefaçon. Conséquence d'un contexte de tensions internationales qui ont vu émerger des campagnes anti-françaises, ou de [French Bashing](#) [52], telles que celle du début des années 2000 aux Etats-Unis, ou encore [l'appel au boycott dans le monde arabe](#) [53]. Et avec les crises économiques et sanitaires, la tendance est passée à la consommation patriotique. Si certaines marques adoptent l'usage de labels tels qu'« [Origine France Garantie](#) » [54], les procédures d'obtention peuvent être longues et fastidieuses. Ainsi, l'industrie du luxe cherche à innover grâce à la blockchain en garantissant l'authenticité de ses productions au moyen de certificats uniques et infalsifiables. C'est le cas de [LVMH et Richemont](#) [55] qui, en 2019, se sont associés pour lancer la première blockchain de luxe internationale: [Aura](#) [56]. Cependant, pour l'aspect technique, ce sont [Microsoft et ConcenSys](#) qui ont été sélectionnés par les géants du luxe, posant la question de l'extraterritorialité du droit américain sur le système de certification du luxe français.

4.2.2 Le luxe, vecteur de rayonnement par l'exportation

Le [Made in France](#) [57] n'est pas uniquement contraint aux frontières hexagonales. Force est de constater que le luxe concourt à la [puissance de la France grâce à sa capacité d'exportation](#) [58] et que la Chine est en passe de devenir son premier marché mondial, avec [les risques de dépendances](#) [59] que cela comporte. Bien que les tensions commerciales sino-américaines, traduites par l'augmentation bilatérale des droits de douanes, [semblent tendre en faveur d'autres acteurs économiques](#) [60], les véhémences européennes contre le coton du Xinjiang et la politique sinocentrique instaurée par l'Empire du Milieu afin de construire une réelle identité chinoise engendre un repli du commerce chinois sur lui-même. D'autant que Pékin aspire depuis les années 2000 à réhabiliter la réputation du pays en développant son soft power, et tente d'établir un nouvel ordre mondial au sein duquel la Chine tiendrait une place prédominante.

À travers son vaste projet de [routes de la soie](#) [61], la République Populaire a pour ambition de concurrencer la France et l'Europe sur son territoire, grâce à des comptoirs transnationaux. [Le Made in China et les créateurs de luxe chinois](#) [62] souffre encore de faibles capacités d'exportation dues à un déficit d'image, qu'elles comblent petit à petit [grâce à des mécaniques de fusions et acquisitions](#) [63], s'approprieraient ainsi une force de frappe internationale.

La France, en cernant ces enjeux, entend [consolider le commerce extérieur](#) [64] de son industrie du luxe. Dans ce cadre, le [plan relance export](#) [65], tend à prémunir les entreprises de la concurrence étrangère tout en accentuant leur compétitivité. D'ailleurs, lors de tensions commerciales internationales, le ministère des Affaires Etrangères qui a la tutelle de l'essor du commerce extérieur depuis 2014 est enclin à déployer toutes ses armes diplomatiques au profit des intérêts Français.

[L'affaire Tiffany](#) [66] témoigne de l'investissement du quai d'Orsay dans la guerre économique. En réponse aux irrégularités des sanctions douanières et fiscales des Américains sur les produits du luxe, et notamment les cosmétiques, le ministre Jean-Yves Le Drian a enjoint LVMH à différer le rachat du joaillier américain au motif de défense d'intérêts nationaux.

4.2.3 Le soutien appuyé de l'Etat à l'industrie du luxe

En 2009, dans le [Plan pour la façon française](#) [67], Clarisse Perrotti Reille, chargée de mission auprès du Ministre de l'Industrie, soulignait la menace qui pèse sur « *la Haute-Façon française* », avant de préciser que « *si par grand malheur, elle devait devenir anecdotique ou pire disparaître, le leadership mondial de la France en matière de mode, de créativité et de luxe en serait graduellement affaibli et, à terme, compromis* ». Dans la continuité de sa quête pour le maintien de l'excellence française, le gouvernement a entrepris 10 ans après, soit en 2019, un nouveau programme de soutien à la filière du luxe, pour lui permettre de surmonter les nouvelles problématiques contemporaines et futures : le [Contrat stratégique de filière Mode et luxe](#) [68].

Si le premier amorçait le développement de la formation et l'assouplissement du prêt de main d'œuvre en contrepartie d'un soutien à l'artisanat, le second vient appuyer la capacité d'innovation tant dans la formation que dans la capacité industrielle de production. Aussi, le gouvernement exprime dans ce dernier contrat stratégique sa détermination à créer un écosystème entrepreneurial. En effet, le conseil national de l'industrie, comme le ministre délégué chargé du commerce extérieur et de l'attractivité, Franck Riester, affichent leur volonté d'inculquer aux entreprises la « *chasse en meute* », à l'image de ce que pratiquent les Allemands dans d'autres domaines.

D'une part, ces plans de soutien permettent [aux entreprises à la fois de résister à la concurrence mondiale, de lutter contre la désindustrialisation, d'œuvrer pour le maintien de l'emploi et in fine de préserver le savoir-faire artisanal français](#) [69]. D'autre part, cela permet de financer de vastes programmes tel que celui de [l'Institut Français de la Mode](#) [70], inauguré par Bruno Lemaire, ayant pour ambition de rivaliser avec de prestigieux établissements étrangers ; Paris n'ayant pas brillé dans le domaine ces dernières années. La créativité constitue elle-même une source de *soft power* car elle est moteur de l'innovation, et permettant de briser des concepts pour réinventer de nouvelles normes et créer de nouveaux besoins. En substance, l'imagination est un véritable outil de manipulation de masse. Il est donc nécessaire que l'Hexagone forme les créateurs et les influenceurs de mode de demain.

5 Un positionnement sur le temps long : tendances, risques et perspectives

5.1 Un renforcement des dynamiques de diversification et d'innovation

Le « *modèle français* » vise à la création de véritables empires commerciaux multisectoriels par l'agrégation de marques dans un portefeuille unique. Le luxe exige par essence une hyperpersonnalisation des produits de façon que ceux-ci soient parfaitement adaptés aux consommateurs ciblés et non l'inverse. En revanche, ce paradigme fondamental implique que chaque produit ne puisse cibler qu'une tranche particulièrement fine de consommateurs. La diversification des produits par l'acquisition de différentes maisons positionnées sur le même secteur permet alors de multiplier les ventes globales de la société-mère grâce à la complémentarité entre marques d'un même groupe. Enfin, cette diversité permet également aux groupes français de conserver une importante capacité d'innovation et d'anticipation des besoins et envies des consommateurs.

Ce modèle commercial généraliste est en 2021 une exception française incontestablement couronnée de succès – à l'exception notable de la société *Chanel LTD*, qui bien qu'elle se revendique du « *luxe français* » a son siège social au Royaume-Uni. Car s'il existe effectivement des groupes étrangers du luxe du *Top10* qui possèdent plusieurs marques, ceux-ci se cantonnent à un secteur unique. Une potentielle menace pour les industriels français du luxe serait alors l'émergence de conglomérats étrangers basés sur un modèle similaire aux sociétés françaises. La présence de tels compétiteurs entraînerait fatalement une augmentation des coûts d'acquisition de nouvelles marques et un durcissement de la concurrence sur les principaux marchés des sociétés françaises. Si la crise sanitaire a causé une diminution temporaire des acquisitions dans le secteur, les bonnes performances financières en 2021 des groupes français sont susceptibles d'entraîner un retour des politiques de rachat de maisons du luxe. La perpétuation de cette politique dans la décennie 2020 apparaît être une priorité des conglomérats français car elle permet non seulement de consolider leurs catalogues, mais également d'empêcher l'émergence de concurrents étrangers sérieux.

Number of Top 10 luxury goods companies by country and product sector, FY2020

	Clothing and footwear	Bags and accessories	Cosmetics and fragrances	Jewelry and watches	Multiple luxury goods	Top 10
China				1		1
France			1		3	4
Italy		1				1
Switzerland				1		1
United Kingdom					1	1
United States	1		1			2
Top 10	1	1	2	2	4	10

Figure 4.

A cette fin, et pour préserver leurs positions dominantes, rappelons que les entreprises françaises ont entamé une importante mutation de leur modèle commercial. Au cœur de ce nouveau modèle se trouve les notions primordiales d'innovation et d'avant-gardisme.

Si le luxe a hésité à se [lancer dans le numérique](#) [71], il est aujourd'hui le secteur qui propose le plus de nouveautés et d'innovations. Le luxe cherche à époustoufler, à marquer les esprits, ce que le digital lui permet. Sans perdre de son excellence, il trouve une nouvelle image et un nouveau positionnement afin de conquérir de nouvelles parts de marchés.

Notamment puisque comme le soulignait Bernard Arnault [72] patron de LVMH « *il y a une proximité entre l'industrie du luxe et le monde des start-ups, car ce sont des maisons qui à l'époque sont parties de zéro et les maisons françaises ont su constamment s'adapter et s'organiser et devenir ce qu'elles sont* ». En parallèle de ses activités traditionnelles, l'industrie du luxe investit dans l'intelligence artificielle, la réalité augmentée, *retail* et *e-commerce*, la personnalisation *social & contents*, *raw materials* et *sustainability*, *anti counterretailing*, *Blockchain*, *NFT's* etc. Rien ne passe à travers.

Pour atteindre de nouveaux consommateurs, l'industrie du luxe développe également des partenariats avec le monde des *start-up* car celui-ci interagit avec des publics avec lesquels les groupes du luxe ne sont traditionnellement pas en contact. Cette diversification des méthodes passe également par un investissement des plateformes de réseaux sociaux. Des maisons telles que Louis Vuitton, Christian Dior et Balenciaga ont par exemple repéré le potentiel de la communication digitale dès le début de TikTok et sont donc déjà très présents sur cette application au public particulièrement jeune. Plus qu'un effet de mode, il s'agit là d'une véritable tendance de fond pour le développement des conglomérats du luxe dans les décennies à venir. L'enjeu pour les grands noms du luxe est essentiel, rester à l'avant-garde de tout.

Pour répondre à ce nouvel enjeu, Dior a par exemple lancé en collaboration avec la société, [Obsess](#) une plateforme de réalité virtuelle permettant l'achat et l'essayage d'articles à distance. Certaines marques de luxe ont également innové en créant leurs propres jeux vidéo à l'instar de « [Gucci Arcade](#) » ou Hermès avec « H-pitchhh ».

Il importe de préciser que la digitalisation n'est pas synonyme de baisse de la qualité de l'expérience clients car le secteur du luxe nécessite de répondre à des exigences particulièrement élevées en provenance du consommateur. A titre d'exemple, Selon les estimations du « [Virtual Fitting Room Market Research Report](#) [73] », le marché des cabines d'essayage virtuelles devrait représenter 19 milliards de dollars d'ici 2030 pour seulement [trois milliards en 2019](#) [74].

Outre les restructurations des stratégies commerciales des KOHL français, ceux-ci doivent également prendre en compte un contexte mondial qui tend au renforcement des logiques concurrentielles.

5.2 Le modèle français face aux contraintes de la concurrence

Si l'industrie du luxe français exerce bel et bien une position de dominance sur le marché mondial, cette influence connaît certaines évolutions, parmi lesquelles la prédation que représentent les

quatre fleurons de l'industrie du luxe française pour eux-mêmes. Deux exemples récents soulignent particulièrement ce point : tout d'abord la [tentative de rachat d'Hermès International \[75\]](#) par LVMH et l'évincement du capital de *Gucci Group* de LVMH par *Kering* depuis.

En 2010, le groupe LVMH révèle une participation de 17,1 % au sein des actions Hermès. A la fin 2011, le groupe possède jusqu'à [22,28 % \[76\]](#) des parts dans l'entreprise familiale. LVMH étant connu pour sa stratégie agressive envers ses concurrents, cela inquiète le groupe familial et les obligera à réagir pour ne pas perdre le contrôle de leur marque. Avec les héritiers, ils créent alors la holding "[H51](#)" [\[77\]](#) regroupant 62,85% des actions familiales de Hermès et bloquées jusqu'en 2031. En 2014 les deux protagonistes signent un accord pour redistribuer aux héritiers une grande partie des actions Hermès détenues par LVMH. Finalement, Bernard Arnault renonce en 2017 à ses dernières parts Hermès en comprenant que tout rachat est désormais impossible.

Dans un registre similaire, si en 1999 le groupe PPR avait racheté 40% des parts de la société *Gucci Group*, cela faisait suite à un événement s'étant produit quelques semaines auparavant quand le groupe LVMH avait fait grimper sa participation au capital de Gucci de 26,5% à 34,4%. L'acquisition réalisée par PPR a eu pour conséquence de fortement diluer la participation de LVMH et marque le tournant de la stratégie de recentrement autour du luxe de PPR. Cet événement précipite les deux groupes dans une lutte pour l'obtention de parts du marché du luxe.

Ainsi, les quatre géants de l'industrie du luxe, s'ils portent l'influence française dans le secteur, n'en restent pas moins des concurrents luttant férocement pour l'appropriation de plus larges parts de marché. Cette prédation représente donc un risque non négligeable de contraction du pouvoir d'influence français dans ce domaine.

Ces querelles intestines ne doivent pas invisibiliser les logiques de dépendance à certains marchés des quatre fleurons français de l'industrie du luxe, notamment le marché asiatique : une part conséquente du chiffre d'affaires des grands groupes français y est réalisé (Cf. Figure 5).

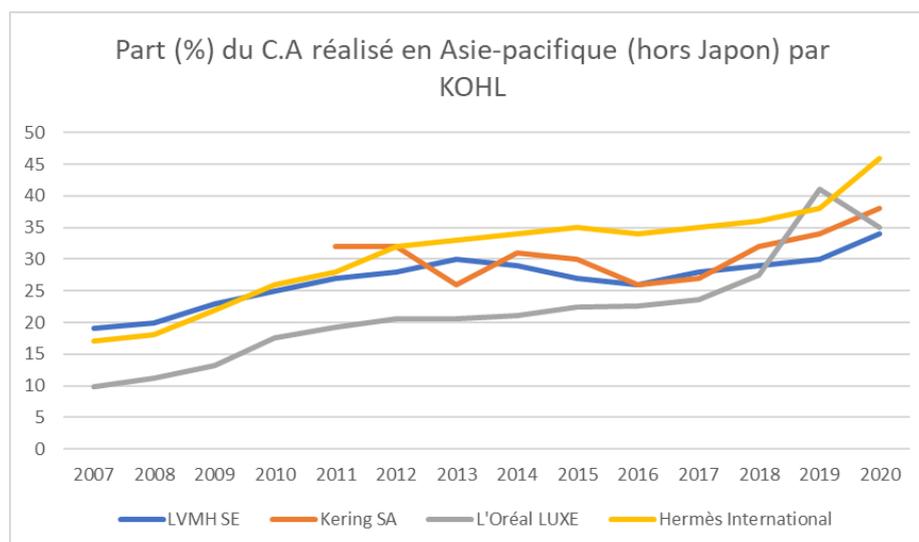


Figure 5. Données financières officielles communiquées sur les sites internet des grands groupes concernés (LVMH, Kering, L'Oréal et Hermès).

Ainsi, en moyenne, entre 2011 et 2020, la part du chiffre d'affaires réalisé en Asie par les quatre géants français de l'industrie du luxe a augmenté de 44% (de 26,55% à 38,25%).

Cette dépendance auprès du marché chinois pourrait représenter un risque en cas de mesures de rétorsion dans le cadre d'une guerre commerciale entre la Chine et les Etats-Unis : les groupes occidentaux emblématiques pourraient être la cible de ces mesures. Or, ces derniers mettent en œuvre une stratégie originale ; celle d'investir, voire de créer des marques pensées pour le marché asiatique en reprenant ses codes et en s'associant avec des créateurs chinois, ou des membres de leur réseau.

A titre d'exemple, *Hermès* a créé [Shang Xia](#) en 2007 en collaboration avec la créatrice chinoise [Jiang Qiong Er](#) [78]. Le groupe Kering a quant à lui racheté en 2013 la marque [Qeelin](#). Cette entreprise a été créée en 2004 par le compagnon de Jiang Qiong Er, le français Guillaume Brochard. Le siège social de la société se trouve à Hong Kong : les créations de la marque s'inspirent de la culture chinoise et dénotent par rapport au catalogue du groupe. Ainsi, certains grands groupes comme *Kering* et *Hermès* parviennent à retourner la relation de dépendance au marché chinois pour créer leurs pépites en son sein et inverser la vapeur.

6 Conclusion

Savant mélange de savoir-faire, de techniques, de technologies et de créativité, le luxe français s'est imposé à travers les âges comme la référence mondiale dans le domaine. Les changements stratégiques opérés par les entreprises qui composent les KOHL dans le milieu des années 2000 ont permis de créer un terreau fertile à leur croissance. Couplé à une attitude offensive, elles ont donné naissance à des empires commerciaux qui génèrent aujourd'hui près d'un tiers du marché des biens de luxe personnels (28.11%). Cette industrie florissante est un des pôles majeurs d'emploi en France et un des piliers de la productivité du pays. Au-delà des chiffres, le luxe peut aussi être perçu comme un véritable outil d'influence, représentation directe du « savoir vivre à la française ». Il s'exporte et se porte aussi bien par les nouveaux riches d'Asie que par nos figures d'états. Entre de bonnes mains, plus qu'un élément de l'économie nationale, le luxe devient alors une composante du soft power.

Aujourd'hui géants, les grands groupes français du luxe ne peuvent pas pour autant se contenter de compter sur leurs acquis. L'histoire regorge d'entreprises au destin tragique, les anges déchus comme Kodak ou Yahoo, un temps leaders incontestés de leurs industries ne sont désormais que de lointains souvenirs, éclipsés par un tournant technologique qu'ils n'ont su aborder. La crise sanitaire qui secoue le monde a accéléré l'entrée du luxe dans une ère de changement drastique et les leaders de l'industrie devront maintenir une vision stratégique ambitieuse et offensive pour continuer à soutenir leur hégémonie.

Avec la Chine comme nouveau marché principal les directeurs des maisons françaises devront naviguer dans les eaux tumultueuses de la géopolitique moderne et de la compétition mondiale. Les deux marchés principaux (US/Chine) s'affrontent dans une guerre économique, il faudra donc faire preuve de ruse et de finesse pour ne pas voir un impact négatif sur les performances de nos fleurons, potentiels dommages collatéraux des querelles de Washington et Pékin.

Loin de manquer de ressources, les grands groupes du luxe français auront à cœur de s'appuyer sur leur forte capacité de résilience pour capter de nouveaux marchés en s'adaptant à l'évolution des demandes des consommateurs en termes d'expérience, de positionnement sociétal et de personnalisation. Mais aussi, aux politiques internes des états qui représentent les plus gros marchés potentiels. Si les KOHL et autres maisons du luxe françaises parviennent à relever le défi dans les années à venir, elles resteront comme aujourd'hui, un des socles principaux de la puissance globale de la France.

7 Sources

[1 «Malgré la crise sanitaire, pourquoi le marché du luxe, dominé par la France, se porte-t-il si bien ?», Ouest France, 28 07 2021. [En ligne]. Available: <https://www.ouest-france.fr/economie/commerce/luxe/pourquoi-le-marche-du-luxe-se-porte-t-il-si-bien-4fa98d74-eeec-11eb-8fb3-44cfaeb2c880>.

[3 Cabinet Deloitte, «Global Powers of Luxury Goods 2021,» 2021. [En ligne]. Available: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/consumer-business/articles/gx-cb-global-powers-of-luxury-goods.html>.

[4 LVMH, «Houses,» [En ligne]. Available: <https://www.lvmh.com/houses/>.

[5 F. Agache, «PROJET D'OFFRE PUBLIQUE DE RETRAIT SUIVIE D'UN RETRAIT OBLIGATOIRE,» [En ligne]. Available: <http://www.financiereagache-finance.com/fr/index.html>.

[6 C. Dior, «History,» [En ligne]. Available: <http://www.dior-finance.com/en-US/ProfilDuGroupe/Historique.aspx>.

[7 LVMH, «Capital Structure,» [En ligne]. Available: <https://www.lvmh.com/investors/lvmh-share/capital-structure/>.

[8 LVMH, «Rapport annuel,» 2012. [En ligne]. Available: https://r.lvmh-static.com/uploads/2012/08/ra_lvmh_complet_fr_2012.pdf.

[9 LVMH, «LVMH completes the acquisition of Tiffany & Co,» [En ligne]. Available: <https://www.lvmh.com/news-documents/press-releases/lvmh-completes-the-acquisition-of-tiffany-and-co/>.

[1 Kering, «Résultats annuels du Groupe,» 2020. [En ligne]. Available: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/consumer-business/articles/gx-cb-global-powers-of-luxury-goods.html>.

[1 Kering, «Répartition du capital du Groupe,» 2020. [En ligne]. Available: <https://www.kering.com/fr/finance/a-propos-de-kering/repartition-du-capital/>.

[1 Kering, «Chiffres clés du Groupe,» 2021. [En ligne]. Available:
2] <https://www.kering.com/fr/finance/a-propos-de-kering/>.

[1 L'Oréal, «Chiffre d'affaire du premier trimestre,» 2021. [En ligne]. Available: <https://www.loreal-finance.com/fr/communiqués/chiffre-d'affaires-du-1er-trimestre-2021>.

[1 L'Oréal, «Document d'enregistrement universel,» 2020. [En ligne]. Available:
4] https://www.bnains.org/archives/communiqués/L_Oreal/20210316_Document_d_enregistrement_universel_2020_L_Oreal.pdf.

[1 AFP, «L'Oréal: soutenues par l'Asie-Pacifique, les ventes sont dans le vert au premier trimestre,»
5] 15 Avril 2021. [En ligne]. Available: <https://fr.fashionnetwork.com/news/L-oreal-soutenues-par-l-asie-pacifique-les-ventes-sont-dans-le-vert-au-premier-trimestre,1295312.html>.

[1 Fashion Network, «L'Oréal: soutenues par l'Asie-Pacifique, les ventes sont dans le vert au premier
6] trimestre,» avril 2021. [En ligne].

[1 L'Oréal, «Site officiel du Groupe,» 2021. [En ligne]. Available: <https://www.loreal.com/fr/>.
7]

[1 L'Oréal, «L'Oréal acquiert la marque de maquillage Vogue en Colombie,» 2012. [En ligne].
8] Available: <https://www.loreal-finance.com/fr/communiqués/loreal-acquiert-marque-maquillage-vogue-colombie>.

[1 Le Figaro, «L'Oréal rachète à Nestlé 4% de ses propres titres pour 8,9 milliards d'euros, pour les
9] annuler,» 7 Décembre 2021. [En ligne]. Available: <https://www.lefigaro.fr/sociétés/nestle-vend-a-l-oreal-des-titres-du-geant-cosmetique-pour-8-9-milliards-d-euros-20211207>.

[2 Hermès, «Hermès dans le monde,» 2020. [En ligne]. Available:
0] <https://www.hermes.com/fr/fr/story/235136-hermes-dans-le-monde/>.

[2 Hermès, «Document d'enregistrement universel,» 2020. [En ligne]. Available: https://assets-finance.hermes.com/s3fs-public/node/pdf_file/2021-03/1616754681/hermes_2021.03.25_documentenregistrementuniversel_2020_fr.pdf.

[2 Zone Bourse, «Hermès International,» 2020. [En ligne]. Available:
2] <https://www.zonebourse.com/cours/action/HERMES-INTERNATIONAL-4657/societe/>.

- [2 Hermès, «Document de référence,» 2005. [En ligne]. Available:
3] https://www.bnains.org/archives/communiqués/Hermès_International/20060427_Document_de_reference_2005_Hermès_International.pdf.
- [2 Deloitte, «Bling It On, What Make A Millennial Spend More ?,» 2017. [En ligne]. Available:
4] <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/consumer-business/deloitte-uk-young-luxury-shopper-2017.pdf>.
- [2 B. C. Group, «Boston Consulting Group pour ALTAGAMMA, First Look,» 2020. [En ligne].
5] Available: <https://www.alioze.com/wp-content/uploads/2020/09/etude-marche-luxe-pre-covid-bain-altagamma.pdf>.
- [2 McKinsey&Company, «Digital Luxury Experience,» 2017. [En ligne]. Available:
6] https://altagamma.it/media/source/20170525_DLE%202017_Shareablepres_1.pdf.
- [2 E. M. Foundation, «L'économie circulaire,» 2021. [En ligne]. Available:
7] <https://archive.ellenmacarthurfoundation.org/fr/publications-1>.
- [2 M. M. K. S. a. B. S. Cindy Levy, «The emerging resilient: Achieving 'escape velocity',» 06 Octobre
8] 2020. [En ligne]. Available: <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk-and-resilience/our-insights/the-emerging-resilient-achieving-escape-velocity>.
- [2 Bain&Company, «Le paradoxe de l'industrie du luxe,» [En ligne]. Available:
9] <https://www.bain.com/fr/a-propos-de-bain/media-center/bain-dans-les-medias/france/2021/le-paradoxe-de-lindustrie-du-luxe/>.
- [3 F. Info, «Vendre en ligne ou mourir, les marques de luxe face à la Covid-19,» [En ligne]. Available:
0] https://www.francetvinfo.fr/culture/mode/vendre-en-ligne-ou-mourir-les-marques-de-luxe-face-a-la-covid-19_4224479.html.
- [3 BearingPoint, «Les enjeux de l'industrie du luxe en Chine,» [En ligne]. Available:
1] <https://www.bearingpoint.com/fr-fr/notre-succes/blogs/blog-cpg-retail-luxury/le-luxe-en-chine/>.
- [3 Bain&Company, «The Future of Luxury: Bouncing Back from Covid-19,» [En ligne]. Available:
2] <https://www.bain.com/insights/the-future-of-luxury-bouncing-back-from-covid-19/>.
- [3 J. d. luxe, «Longchamp s'associe au célèbre blogueur Tao Liang,» 2018. [En ligne]. Available:
3] <https://journalduluxe.fr/fr/mode/longchamp-s-associe-au-celebre-blogueur-tao-liang>.

- [3 Balenciaga, «THE SIMPSONS SHORT FILM,» [En ligne]. Available:
4] <https://www.balenciaga.com/fr-fr/the-simpsons-short-film>.
- [3 Vogue, «LVMH, Dior, Sisley... Le monde de la Beauté s'engage à produire du gel hydroalcoolique
5] pour le personnel médical,» [En ligne]. Available: <https://www.vogue.fr/beaute/article/gel-hydroalcoolique-fabrique-par-lvmh-loreal-eugen-pharma-guinot-mary-cohr-aide-hopitaux>.
- [3 H. Demarly, «La mode : Arme diplomatique,» 2018. [En ligne]. Available:
6] <https://tendances.orange.fr/mode-beaute/conseils-mode-beaute/article-la-mode-arme-diplomatique-CNT000000YD2ff.html>.
- [3 P. J. Payack, «The Global Language Monitor,» 2020. [En ligne]. Available:
7] <https://languagemonitor.com/fashion-capitals/new-york-is-declared-top-global-fashion-capital-of-the-decade-paris-takes-the-crown-for-2019/>.
- [3 E. français, «« Choose France », le sommet sur l'attractivité française,» 2021. [En ligne]. Available:
8] <https://www.gouvernement.fr/choose-france-le-sommet-sur-l-attractivite-francaise>.
- [3 P. Denis, «L'Elysée déroule le tapis rouge aux créateurs de mode,» 2018. [En ligne]. Available:
9] <https://www.reuters.com/article/france-elysee-mode-idFRKCN1GI0I7-OF RTP>.
- [4 A.-S. Cathala, «La Fashion Week rapporte 1,2 milliard à Paris,» 2016. [En ligne]. Available:
0] <https://www.lefigaro.fr/societes/2016/10/05/20005-20161005ARTFIG00004-la-fashion-week-rapporte-12-milliard-a-paris.php>.
- [4 G. Boret-Pucci, «INPI : MARQUES INCLUANT "PARIS",» [En ligne]. Available: [https://www.bctg-1\] avocats.com/fr/inpi-marques-incluant-paris](https://www.bctg-1] avocats.com/fr/inpi-marques-incluant-paris).
- [4 E. français, «LOI n° 2014-344 du 17 mars 2014 relative à la consommation,» 2014. [En ligne].
2] Available: <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000028738036/>.
- [4 L. FIMIF, «SIGNALEMENT DE FRAUDE AU « MADE IN FRANCE »,» [En ligne]. Available:
3] <https://www.fimif.fr/signalement-fraude-au-made-in-france/>.
- [4 V. Cazale, «« Franco-lavage » : Yves Jégo déclare la guerre au faux « made in France »,» 2021. [En
4] ligne]. Available: <https://www.entreprendre.fr/franco-lavage-yves-jego-declare-la-guerre-au-faux-made-in-france/>.

- [4 J. Vincent, «Les enjeux de la contrefçon sur le domaine du textile de luxe,» 2016. [En ligne].
5] Available: <https://ecole-de-commerce-de-lyon.fr/wp-content/uploads/2017/01/Mémoire%20VINCENT%20Juliette%20B1%20Classique.pdf>.
- [4 E. français, «Contrefaçons : la France, deuxième pays le plus touché après les États-Unis,» 2021.
6] [En ligne]. Available: <https://www.vie-publique.fr/en-bref/278681-la-france-deuxieme-pays-le-plus-touche-par-la-contrefacon>.
- [4 S. H. E. A. E. Kodssi, «L'impact de la contrefaçon sur la perception de l'image de marque dans le
7] secteur du textile et de la mode: le cas des consommatrices saoudiennes,» 2019. [En ligne].
Available: <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-02511979/document>.
- [4 N. Smeets, «La contrefaçon en Chine : une arme contre l'Occident ?,» 2015. [En ligne]. Available:
8] <https://portail-ie.fr/analysis/1187/la-contrefacon-en-chine-une-arme-contre-loccident>.
- [4 P. Magnin, «LVMH, de l'art de la guerre contre la contrefaçon,» 2016. [En ligne]. Available:
9] <https://www.ege.fr/infoguerre/2016/02/lvmh-de-l%25e2%2580%2599art-de-la-guerre-contre-la-contrefacon>.
- [5 A. Derouen, «KERING ET ALIBABA LUTTENT ENSEMBLE CONTRE LA CONTREFAÇON,»
0] societe.com, 04 Août 2017. [En ligne]. Available:
https://www.societe.com/actualites/kering_et_alibaba_luttent_ensemble_contre_la_contrefacon-19992.html.
- [5 L. Tribune, «Contrefaçon : Vuitton attaque des commerçants chinois qui vendaient sur un site
1] d'Alibaba,» 2016. [En ligne]. Available: <https://www.latribune.fr/entreprises-finance/industrie/agroalimentaire-biens-de-consommation-luxe/contrefacon-vuitton-attaque-des-commerçants-chinois-qui-vendaient-sur-un-site-d-alibaba-541723.html>.
- [5 None, «Les Américains prêts à poursuivre le boycott des produits de luxe français,» 2003. [En
2] ligne]. Available: <https://outline.com/rMe8Uf>.
- [5 P. Ramognino, «Boycott des pays arabes : quelles sont les marques françaises prises pour cible
3] ?,» 2021. [En ligne]. Available: <https://www.capital.fr/economie-politique/boycott-des-pays-arabes-quelles-sont-les-marques-francaises-prises-pour-cible-1384386>.
- [5 E. français, «Qu'est-ce que le label Origine France Garantie ?,» 2020. [En ligne]. Available:
4] <https://www.economie.gouv.fr/cedef/label-origine-france-garantie>.

- [5 LVMH, «LVMH s'associe à d'autres grandes marques de luxe sur Aura, la première blockchain de luxe internationale,» 2021. [En ligne]. Available: <https://www.lvmh.fr/actualites-documents/actualites/lvmh-sassocie-a-dautres-grandes-marques-de-luxe-sur-aura-la-premiere-blockchain-de-luxe-internationale/>.
- [5 Aura, «A Solution by brands for brands to enhance luxury customer experience,» [En ligne]. Available: <https://auraluxuryblockchain.com>.
- [5 CESAAR, «Rapport final MIF,» 2020. [En ligne]. Available: https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/secteurs-professionnels/industrie/mode-luxe/Valeurs-du-Fabrique-enFrance.pdf.
- [5 Vie publique, «La place de la France dans l'industrie mondiale du luxe,» 2019. [En ligne]. Available: <https://www.vie-publique.fr/parole-dexpert/271898-la-place-de-la-france-dans-lindustrie-mondiale-du-luxe>.
- [5 Capital, «La valeur du jour à Paris Le luxe frappé par le péril chinois,» 2021. [En ligne]. Available: <https://www.capital.fr/entreprises-marches/la-valeur-du-jour-a-paris-le-luxe-frappe-par-le-peril-chinois-1414360>.
- [6 UNCTAD, «Key statistics and trends in trade policy,» 2018. [En ligne]. Available: https://unctad.org/system/files/official-document/ditctab2019d1_en.pdf.
- [6 Sénat, «Rapport d'information,» 2018. [En ligne]. Available: <https://www.senat.fr/rap/r17-1/520/r17-5201.pdf>.
- [6 France Info, «La mode "Made in China" : les maisons de luxe chinoises à la conquête de Paris,» 2019. [En ligne]. Available: https://www.francetvinfo.fr/culture/mode/la-mode-made-in-china-les-maisons-de-luxe-chinoises-a-la-conquete-de-paris_3752845.html.
- [6 Chine-info.com, «Le luxe « made in China » saura-t-il vendre à l'international ?,» 2019. [En ligne]. Available: <http://www.chine-info.com/static/content/french/La%20Chine%20en%20France/Tendances/2019-11-14/782270706476908544.html>.
- [6 B. Tan, «Avis portant sur le projet de loi de finance,» 2019. [En ligne]. Available: https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/rapports/cion_afetr/l15b1304-tvi_rapport-avis.
- [6 France relance, «Guide des mesures de relance des exportations françaises,» 2020. [En ligne]. Available: <https://team-france-export-national.cdn.prismic.io/team-france-export->

national/26ac28b7-f88f-48cd-941e-d58297cf3cf6_FRANCE+RELANCE+-
+GUIDE+MESURES+RELANCE+EXPORT.pdf.

[6 l'Express, «LVMH-Tiffany : un nouveau front dans la guerre commerciale France-États-Unis,»
6] Septembre 2020. [En ligne].

[6 C. PEROTTI-REILLE, «Un plan pour la façon française,» mai 2009. [En ligne]. Available:
7] https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/secteurs-professionnels/industrie/mode-luxe/rapport-facon2009.pdf.

[6 Conseil National de l'Industrie, «Contrat stratégique de filière Mode et Luxe,» 2019. [En ligne].
8] Available: https://www.conseil-national-industrie.gouv.fr/files_cni/files/csf/mode-luxe/20190108-contrat-de_filiere-mode-et-luxe.pdf.

[6 Vie Pubique, «La filière du luxe, un enjeu pour le développement local,» novembre 2019. [En
9] ligne]. Available: <https://www.vie-publique.fr/parole-dexpert/271906-la-filiere-du-luxe-un-enjeu-pour-le-developpement-local>.

[7 Le Monde, «Paris s'offre une grande école de la mode pour rivaliser avec Anvers, Londres et New
0] York,» février 2019. [En ligne]. Available:
https://www.lemonde.fr/campus/article/2019/02/26/la-mode-parisienne-s-offre-une-grande-ecole_5428272_4401467.html.

[7 G. Ménage, «Tradition et digitalisation : quand le luxe se modernise,» 23 Janvier 2021. [En ligne].
1] Available: <https://www.forbes.fr/luxe/adr-tradition-et-digitalisation-quand-le-luxe-se-modernise/>.

[7 H. Guillaume, «Luxe et tech, les meilleurs ennemis,» 11 Octobre 2019. [En ligne]. Available:
2] <https://www.lefigaro.fr/industrie-mode/luxe-et-tech-les-meilleurs-ennemis-20190924>.

[7 fortunebusinessinsights, «Virtual fitting room market size,» 2021. [En ligne]. Available:
3] fortunebusinessinsights.com/industry-reports/virtual-fitting-room-vfr-market-100322.

[7 une-media, «L'essayage virtuel, un enjeu technologique devenu majeur pour les acteurs du
4] luxe,» [En ligne]. Available: <https://une-media.com/en/essayage-virtuel-un-enjeu-majeur-pour-les-maisons-de-luxe/>.

[7 lenouveleconomiste, «Comment Hermès a échappé à LVMH et en a profité pour prospérer,» [En
5] ligne]. Available: <https://www.lenouveleconomiste.fr/comment-hermes-a-echappe-a-lvmh-et-a-plus-que-prospere-80249/>.

- [7 R. MAUCOURT, «LVMH augmente encore ses parts dans Hermès,» usinenouvelle.com, 20
6] Décembre 2011. [En ligne]. Available: <https://www.usinenouvelle.com/article/lvmh-augmente-encore-ses-parts-dans-hermes.N165323>.
- [7 Huffington Post, «Hermès : les bons résultats 2011 relancent la guerre contre LVMH,» octobre
7] 2016. [En ligne]. Available: https://www.huffingtonpost.fr/2012/02/10/hermes-resultats-2011-lvmh_n_1268499.html.
- [7 C. Ghys, «Jiang Qiong Er: luxes et coutumes,» liberation.fr, 20 Juin 2013. [En ligne]. Available:
8] https://www.liberation.fr/mode/2013/06/20/jiang-qiong-er-luxes-et-coutumes_908434/.
- [7 McKinsey&Company, «alioze.com,» 2019. [En ligne]. Available: <https://www.alioze.com/wp-content/uploads/2020/09/etude-marche-luxe-chinois-mckinsey.pdf>.
- [8 G. Raymond, «Hermès : les bons résultats 2011 relancent la guerre contre LVMH,» huffpost.fr,
0] 03 Octobre 2016. [En ligne]. Available: https://www.huffingtonpost.fr/2012/02/10/hermes-resultats-2011-lvmh_n_1268499.html.
- [8 G. Raymond, «Hermès : les bons résultats 2011 relancent la guerre contre LVMH,»
1] huffingtonpost.fr, 03 Octobre 2016. [En ligne]. Available: https://www.huffingtonpost.fr/2012/02/10/hermes-resultats-2011-lvmh_n_1268499.html.
- [8 latribune.fr, «Contrefaçon : Vuitton attaque des commerçants chinois qui vendaient sur un site
2] d'Alibaba,» latribune.fr, 11 Janvier 2016. [En ligne]. Available: <https://www.latribune.fr/entreprises-finance/industrie/agroalimentaire-biens-de-consommation-luxe/contrefacon-vuitton-attaque-des-commerçants-chinois-qui-vendaient-sur-un-site-d-alibaba-541723.html>.
- [8 LVMH, «La passion créative,» 2020. [En ligne]. Available: https://r.lvmh-static.com/uploads/2021/03/lvmh_rapport-annuel-2020.pdf.

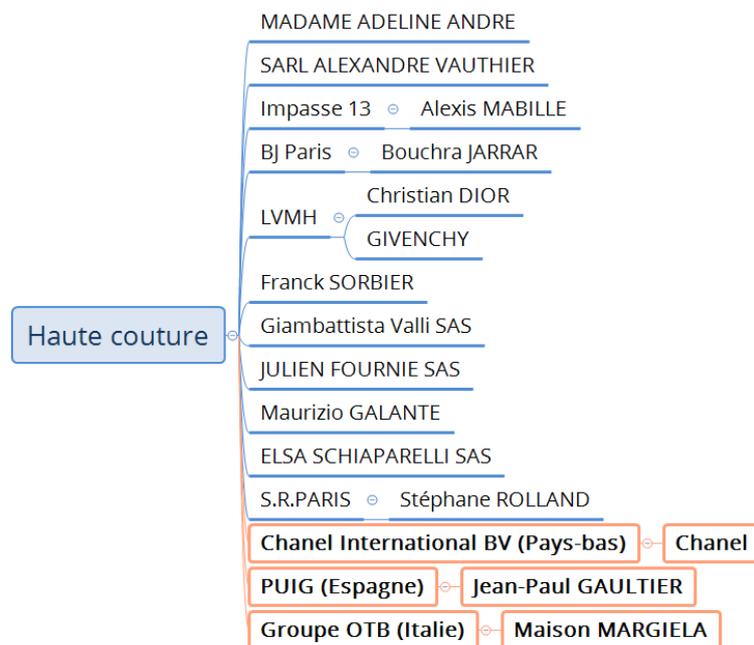
8 Table des illustrations

Figure 1. Données extraites du rapport Deloitte « Global Power of Luxury Goods 2021 ».....	5
Figure 2. Rapports d'activité annuels officiels de Kering SA.....	6
Figure 3. Bain & Company.....	13
Figure 4.	18
Figure 5. Données financières officielles communiquées sur les sites internet des grands groupes concernés (LVMH, Kering, L'Oréal et Hermès).	20

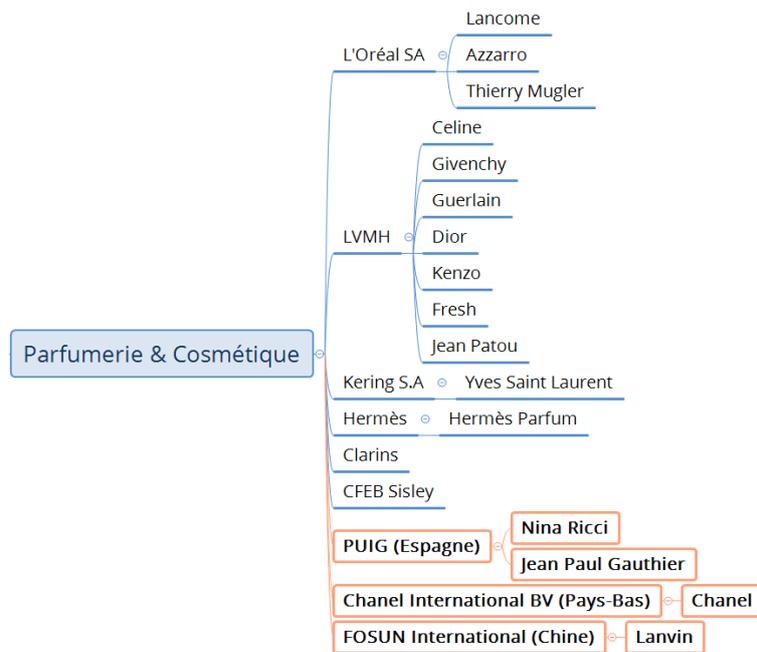
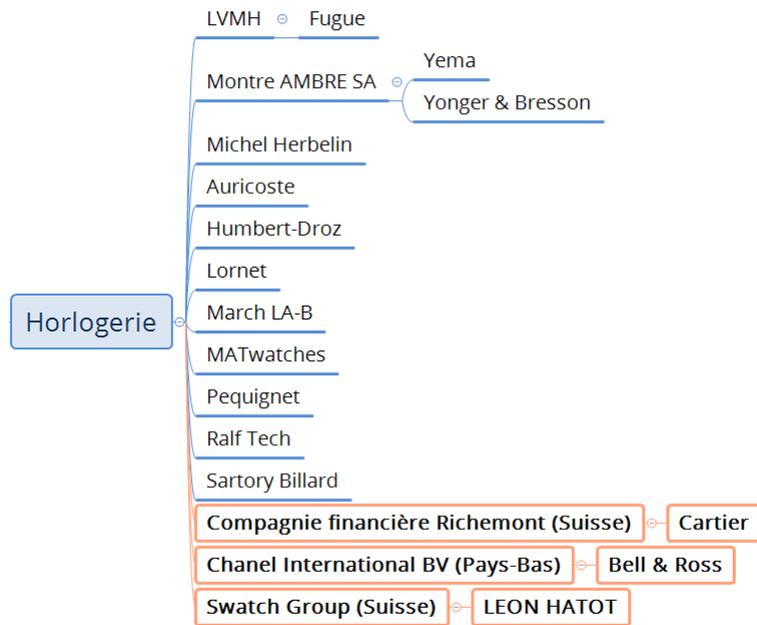
9 Annexes

9.1 Principales maisons de luxe revendiquant un « luxe à la française », réparties par corps de métier (joaillerie, parfumerie, maroquinerie, haute couture et horlogerie).

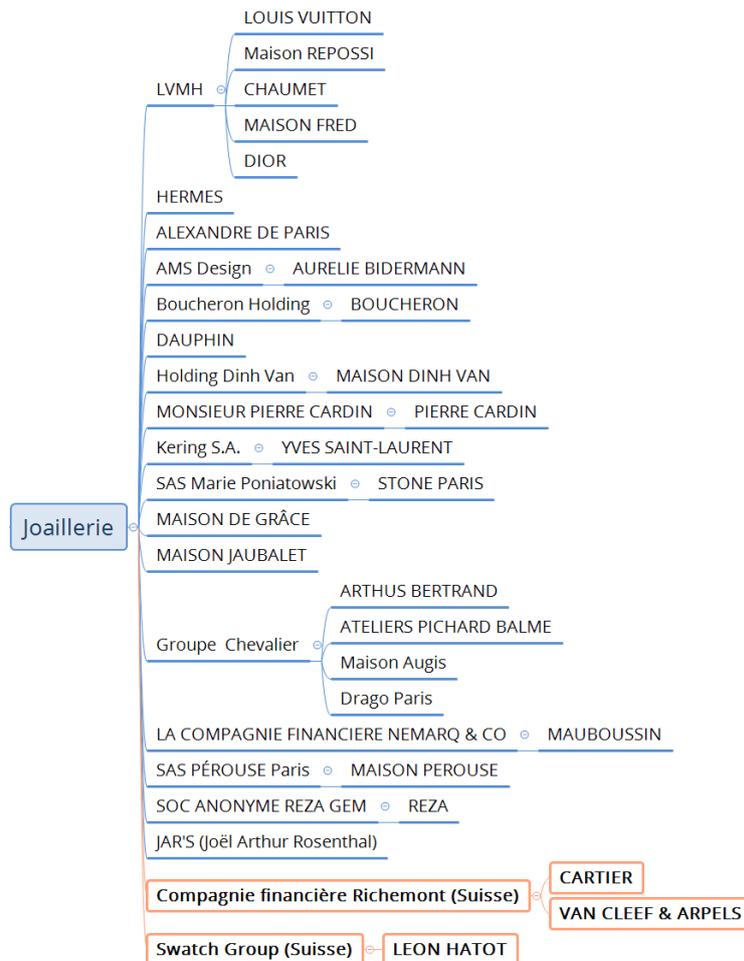
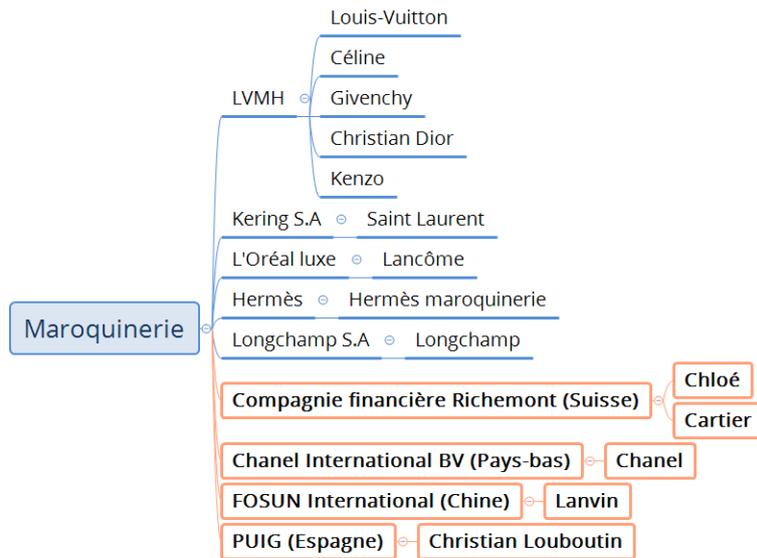
Les différentes Maisons répertoriées ci-dessous sont présentées avec l'entreprise qui les détient pour tout ou partie de leur capital. Celles entourées en rouge sont des maisons françaises détenues par des *holdings* étrangères. Le pays d'origine de ladite *holding* est alors renseigné entre parenthèses.



Évaluation de la puissance globale de la France



Évaluation de la puissance globale de la France



9.2 Structure de la participation du groupe familial Arnault dans la société LVMH

