

# LVMH, luxe, calme et prospérité

## Établi depuis trente ans par Bernard Arnault, le numéro un mondial du luxe est en excellente santé financière.

**P**aris, avenue Montaigne dans le cosu 8<sup>e</sup> arrondissement, mardi 28 janvier 2020. Ton posé et tout en élégance, Bernard Arnault annonce « *une nouvelle année record* » en 2019, pour le « *groupe familial* » qu'il possède et préside depuis trente ans. Le chiffre d'affaires (54 milliards d'euros) et le résultat opérationnel courant (12 milliards) ont chacun progressé de... 15% sur un an. Le PDG de 70 ans feint de négliger son hallucinante valorisation boursière, la première en Europe avec plus de 210 milliards d'euros : « *Cela fait plaisir aux actionnaires, mais ce qui compte, c'est de fabriquer des produits de qualité.* »

Sa fortune, désormais la deuxième au monde avec plus de 100 milliards de dollars, il a commencé à la bâtir à la fin des années 1980. Après avoir repris pour 40 millions de francs (6 millions d'euros) l'empire textile Boussac-Saint Frères en faillite, et vendu ou liquidé les autres branches, il projette de réunir sa maison de mode Dior avec les parfums du même nom, affiliés, eux, au groupe de spiritueux Moët Hennessy. Or, ce dernier vient de s'allier au malletier Louis Vuitton pour créer LVMH. Profitant de la discorde entre les familles propriétaires, Bernard Arnault les évince, au terme de trois ans de péripéties juridiques et financières.

« *La marque avait perdu une grande partie de sa valeur et son attrait, il a fallu du temps et de la ténacité pour la restaurer* », souligne Jean-Jacques Guiony, l'actuel directeur des finances du groupe. Des licences Dior avaient été vendues tous azimuts, y compris aux... magasins Tati, le célèbre bazar textile. La reconstruction est systématique, basée sur un triptyque : qualité des produits, positionnement de la marque, maîtrise de la distribution.

LVMH est intraitable sur la qualité des produits sortant de ses ateliers, sur lesquels il s'appuie pour vanter le « *made in France* », quand bien même certaines premières étapes de la fabrication se

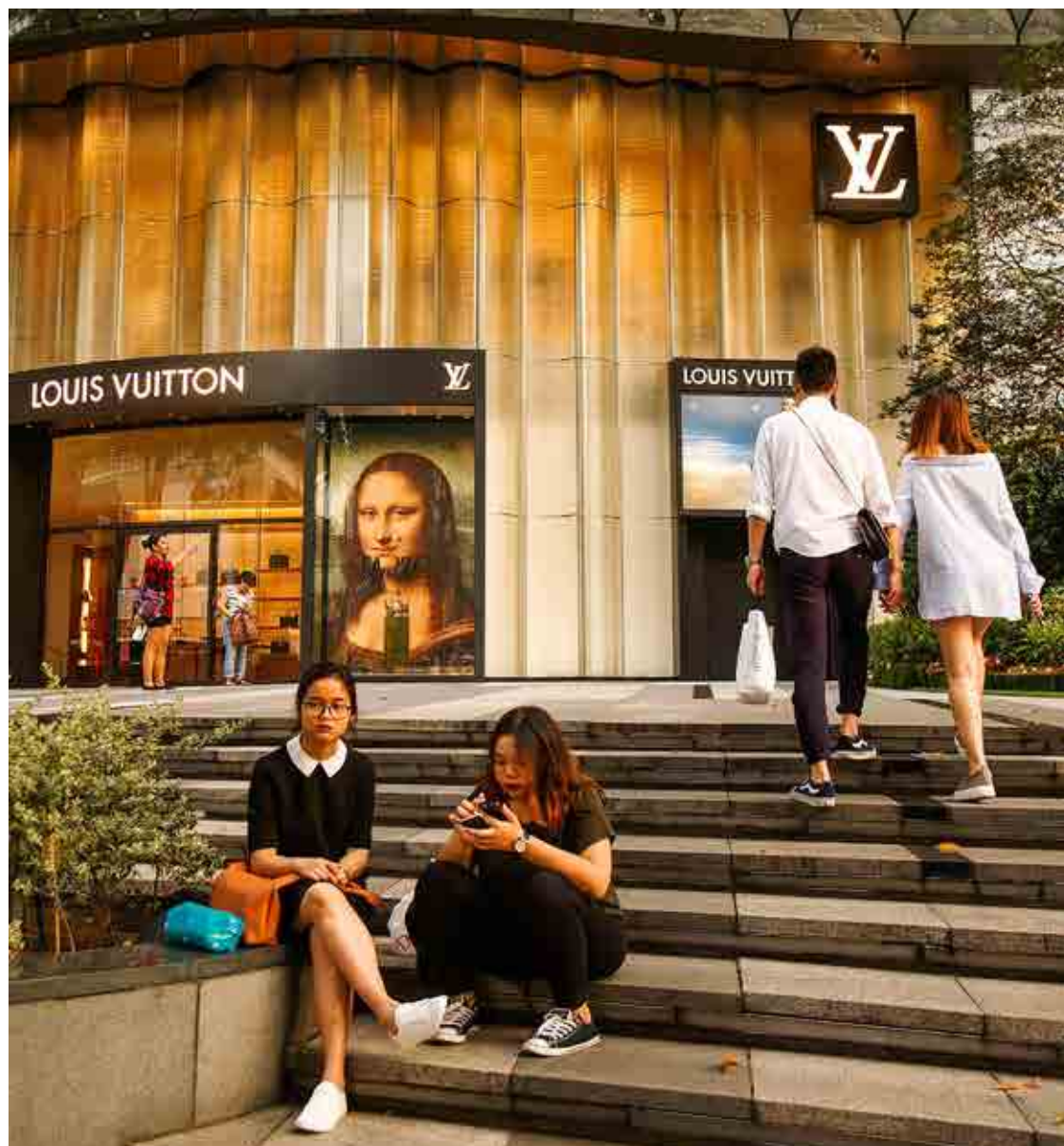
font dans d'autres pays comme la Roumanie, dans la maroquinerie notamment. Les cahiers des charges des sous-traitants sont stricts.

Corrélé à sa qualité, le positionnement de chaque marque fait aussi l'objet des plus grandes attentions : budgets de publicité conséquents (l'ultime président de l'URSS Mikhaïl Gorbatchev est apparu dans une campagne Vuitton), création ou sponsoring d'événements, habillage de stars, etc.

La distribution est le dernier maillon. « *Le plus possible, nous essayons de la maîtriser*, explique Jean-Jacques Guiony. *Un magasin doit évidemment être beau, mais doit surtout offrir au client une dimension de contact privilégié qui est clé dans la fidélisation.* » Le groupe est par exemple en train de créer sa propre chaîne de magasins de montres TAG Heuer. « *Et quand un "mall" de boutiques de luxe ouvre en Asie, LVMH prend cinq emplacements au lieu d'un seul. Le prix des baux s'en ressent* », explique un connaisseur.

**LVMH est intraitable sur la qualité des produits sortant de ses ateliers, sur lesquels il s'appuie pour vanter le « *made in France* » quand bien même certaines premières étapes de la fabrication se font dans d'autres pays.**

Yves Carcelle, le charismatique patron de Louis Vuitton de 1990 à 2012, nourrissait une « *obsession des magasins* », raconte Astrid Wendlandt, journaliste et auteure du livre *Le Luxe à la conquête du monde* (1). Dans un premier temps, il a réduit le nombre de points de vente, avant d'entamer une longue expansion : les bons emplacements sont repérés, à Moscou, à Pékin dès le début des années 1990, avant l'arrivée des concurrents Chanel, Prada. Résultat,



La marque de luxe est très présente en Asie (ici à Singapour). Benoit Decout/REA

## LVMH, luxe, calme et prospérité

« Yves Carcelle a formé un très beau duo avec le directeur artistique de Vuitton, Marc Jacobs, qui a apporté de l'extravagance dans les produits. »

●●● Suite de la page 13.

en trente ans, le chiffre d'affaires de Louis Vuitton a été multiplié par 17...

Le succès tient aussi à une bonne combinaison entre gestionnaires et créateurs. « Yves Carcelle a formé un très beau duo avec le directeur artistique de Vuitton, Marc Jacobs, qui a apporté de l'extravagance dans les produits », se souvient Agnès Barret, témoin du lancement de la marque dans le prêt-à-porter en 1998, bon soutien à la vente d'accessoires.

Au-delà du glamour, les 154 000 salariés sont soumis à un management strict. « Nous privilégions l'autonomie des maisons tout en maintenant un dialogue permanent », explique Jean-Jacques Guiony. « Travailler chez LVMH suppose de consentir à un très fort climat de compétition, déjà inculqué dans les écoles très sélectives dans lesquelles le groupe privilégie son recrutement », confirme une source.

La compétition est aussi à l'œuvre en bas de l'échelle. Auteur de *Le Plus Beau Métier du monde* (2) sur les coulisses du luxe, Giulia Mensitieri a mis en exergue la précarité financière à laquelle certains mannequins, photographes, maquilleurs peuvent être soumis : « S'ils se plaignent, il leur est rappelé qu'ils ont de la chance d'être là. »

## repères

## Des activités diversifiées

**75 maisons, réparties en cinq branches : vins et spiritueux, mode et maroquinerie, parfums et cosmétiques, montres et joailleries, et la distribution sélective. Cette dernière inclut DFS (Duty Free Shoppers), les magasins Sephora, Le Bon Marché.**

**Dans les médias : le Groupe LVMH détient les journaux Les Échos, Le Parisien, ainsi que Radio Classique.**

**LVMH a créé la marque d'hôtellerie de luxe Cheval Blanc en avril 2010, dont le dernier établissement, à l'intérieur de la Samaritaine (Paris), ouvrira ses portes au printemps. Il a aussi racheté la chaîne d'hôtels Belmond en avril 2019.**

La chance de faire partie d'un groupe qui n'en finit pas de grossir. Par la croissance organique de ses marques, mais surtout par ses acquisitions qui en ont fait le numéro un mondial du secteur. Le groupe n'a créé que peu de marques, préférant étudier soigneusement les forces et faiblesses des opportunités qui se présentent.

**Bernard Arnault n'est pas mécontent de relever le « problème agréable » que constitue la difficulté à servir la demande de cognac Hennessy.**

Le rachat de Tiffany en novembre 2019, pour près de quinze milliards d'euros, huit ans après celui de Bulgari dont il a multiplié le chiffre d'affaires par deux et la rentabilité par cinq, lui fourbit des armes sérieuses face au suisse Richemont (Cartier, etc.) dans la joaillerie. Tiffany, déjà plus rentable que ne l'était Bulgari lors de son rachat, fait actuellement l'objet d'un traitement « maison ».

Le souci permanent est de ne jamais sortir du « luxe » – un monde dont l'entrée est protégée par de puissantes barrières –, quand bien même plusieurs autres marques s'en réclament. Les maisons de LVMH jouent sur leur image d'exclusivité, voire de rareté. Bernard Arnault n'est pas mécontent de relever le « problème agréable » que constitue la difficulté à servir la demande de cognac Hennessy.

Même si en réalité, « cela fait longtemps que LVMH a abandonné la vraie rareté, d'après Jean-Noël Kapferer, professeur à l'Inseec School of Business and Economics. Si on fait une analogie avec les voitures exclusives, Ferrari vend 10 000 voitures par an. LVMH s'apparente davantage à Porsche, qui en vend 225 000 ».

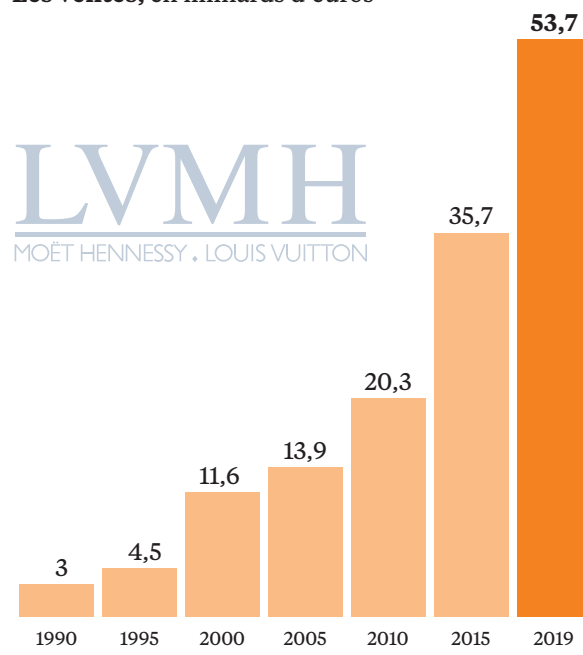
**Romain Subtil**

(1) Le Luxe à la conquête du monde, *Miss Tweed*, 2020, 330 p., 22 €.

(2) Le Plus Beau Métier du monde, *La Découverte*, 2018, 280 p., 22 €.

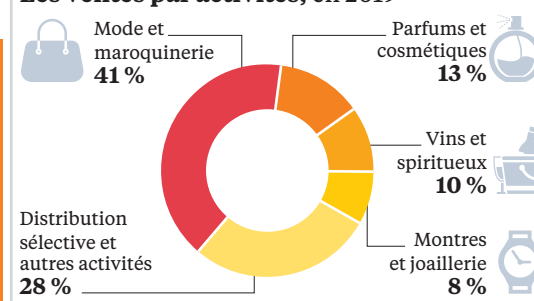
## Une forte croissance

Les ventes, en milliards d'euros

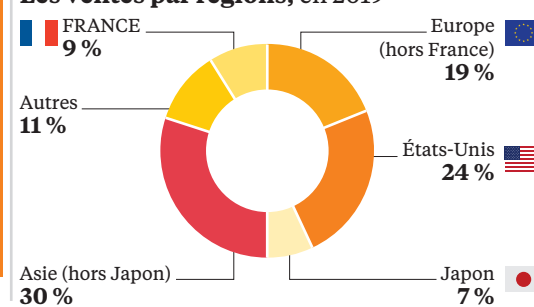


Source : LVMH.

## Les ventes par activités, en 2019



## Les ventes par régions, en 2019



VISACTU pour LA CROIX

## Le marché du luxe penche vers l'Asie et les jeunes

— La manne que représente la génération née à la fin du XX<sup>e</sup> siècle oriente la communication des groupes de luxe.

Ce lundi débute la Fashion Week de Paris. L'événement semestriel rappelle que la France est une terre d'ancrage pour le luxe – un des rares secteurs exportateurs. La clientèle, nombreuse, va continuer de croître partout dans le monde. Les marques de luxe, « mondialisées », ne « sectorisent » pas la conception de leurs produits par zone géographique mais les considèrent comme « universels », aptes à plaire partout.

En plus d'être présent dans tous les métiers du luxe, LVMH tire profit de sa diversification géographique : lorsque, durant les années 1990, les ventes de cognac ont baissé au Japon (terre ancienne pour le luxe), les équipes affectées à ce réseau de distribution ont été redéployées aux États-Unis. Le français Kering et le suisse Richemont, autour de 15 milliards d'euros de chiffre

d'affaires chacun, sont loin derrière, dans un marché du luxe largement tiré par le continent asiatique depuis trente ans.

Aujourd'hui, le goût des classes moyennes supérieures chinoises et sud-coréennes pour le luxe alimente une croissance qui ne se dément pas – 4 % en 2019. Selon une étude du cabinet Bain & Company, le chiffre d'affaires mondial du luxe avoisine les 1 300 milliards d'euros.

Près des deux tiers des dépenses mondiales de luxe sont consacrées au luxe dit « expérientiel ». Le néologisme désigne les séjours dans des palaces, les restaurants très huppés, etc. Le groupe Belmond, propriétaire de 33 hôtels et exploitant des lignes de train touristique ou des croisières fluviales, est tombé dans l'escarcelle de LVMH en avril 2019.

Un type de consommation auquel les plus jeunes générations seront peut-être plus réceptives. « En 2025, 40 % de la clientèle du luxe sera composée de millénials (personnes nées entre 1980 et 2000) », explique Isabelle Chaboud, professeure associée de

la Grenoble École de management. Jusque-là timide, « la vente en ligne représente un point de contact complémentaire à l'expérience en magasin et pousse les groupes à faire appel aux meilleures compétences pour accroître la digitalisation de leurs ventes ».

Les marques adaptent par ailleurs leur communication. « L'histoire cautionne, mais on ne peut plus se contenter d'un décor comme la galerie des Glaces du château de Versailles pour vendre », explique Jean-Noël Kapferer, de l'Inseec School of Business and Economics. Il faut créer des événements, susciter de l'émulation. Il est significatif que Vuitton sponsorise la finale du championnat de football américain. »

Magasins éphémères, « collections capsules » – qui permettent d'associer un créateur ou une marque de luxe à une enseigne de distribution grand public (H & M en est friand depuis les années 2000)... Ce sont autant d'initiatives qui attirent les jeunes adultes autour d'une rareté parfaitement orchestrée.

**Romain Subtil**