

**ENTREPRISES**

# Face à un marché en difficulté, les grandes maisons de luxe devront s'adapter

**LUXE**

**Un « cost killer » de l'automobile chez Kering, des marchés qui fléchissent en Chine et aux Etats-Unis, des prix qu'il devient difficile d'augmenter encore...**

**A l'aube des résultats semestriels du secteur, les experts attendent des nouveautés.**

*Philippe Bertrand*

« Le luxe n'aime pas la bureaucratie », cingle un consultant sous couvert d'anonymat. A la veille de la publication des résultats semestriels des leaders de l'industrie et trois semaines après la nomination du « cost killer » de Renault, Luca de Meo, chez Kering, la question se pose : l'univers de la mode, de l'horlogerie-joaillerie et des sacs de valeur entre-t-il dans un cycle sinon de restructuration, du moins de réorganisation ?

Les signaux du marché ne repassent pas au vert. La crise de l'immobilier pèse toujours sur la consommation en Chine. Aux Etats-Unis, les incertitudes de la Bourse et de la guerre des tarifs de douane retiennent les achats des « very important consumers », même si avec Cartier et Van Cleef & Arpels, Richemont s'en est bien tiré au cours des trois derniers mois. Selon Bain, le luxe a perdu 50 millions de clients en deux ans.

**Optimisation des modèles**

Le cabinet de référence et son partenaire Altagamma parient sur une

baisse des ventes de 2 à 5 % en 2025. Le marché est passé de 76 milliards d'euros en 1996 à 364 milliards en 2024. La Chine et les Etats-Unis génèrent la moitié de l'activité.

Les arbres ne grimpent pas jusqu'au ciel. Les prix non plus. Dans son rapport « The State of Luxury », McKinsey rappelle de son côté qu'en cinq ans « la hausse des prix a constitué 80 % de la croissance des ventes ». Les volumes ne suivent pas. Et la valse des étiquettes coupe le secteur des clients dits aspirationnels.

« Au-delà de la question des hausses de prix, les groupes de luxe ont intérêt à mieux définir à qui ils veulent s'adresser, il y a un mouvement enclenché vers le haut de gamme, un positionnement sur la qualité plutôt que la quantité », analysait dès avril Vincent Barbat, associé chez Kearney chargé du luxe pour l'Europe. « L'heure d'une optimisation des modèles qui a été ignorée ces dernières années en raison de la forte croissance a sonné », concluait-il. « Avec Luca de Meo, le choix de Kering s'est

porté sur un profil de manager qui a fait ses preuves dans l'automobile. Il a des atouts : son style et son attention aux détails semblent bien adaptés à cet univers. Il est italien et parle couramment le français. Il parle les deux langues du secteur », analyse Gilles Auguste, associé senior chez Kéa.

« Cependant, le luxe n'est pas l'automobile, tempère-t-il. Le défi de Luca de Meo sera l'assimilation rapide des particularités de cet univers : savoir-faire artisanaux, histoire et identité créatrice de chacune des maisons, art de l'exécution des projets avec l'ensemble des collaborateurs, capacité à lier des relations avec les grandes clientes, sans oublier les boutiques, véritables sanctuaires de l'expérience client. » « Le secteur a déjà traversé des crises depuis vingt ans, et il y a toujours eu une réduction des coûts non essentiels : voyages, dépenses marketing, chômage technique pour adapter la production, voire des réductions d'effectifs en dernier recours », note un consultant. « La difficulté est qu'il n'existe pas ou très peu de synergies entre les marques », conclut-il.



### Logistique et immobilier commercial

Par tradition, les marques des groupes qui agissent comme des conglomérats jouissent de fait d'une réelle autonomie. Chacune a sa gouvernance et son siège. Cela complique des mutualisations, qui deviennent même impossibles pour les processus de création et de production ad hoc. Quand un constructeur automobile pressure ses équipementiers et massifie ses achats, une entreprise de luxe aux fortes marges ne gagne pas à acheter en commun le tissu de maisons différentes.

Les seules synergies possibles s'effectuent dans les investissements technologiques – gestion des données clients, intelligence artificielle, etc. –, la logistique ou dans l'immobilier commercial. Kering et LVMH (propriétaire des « Echos ») sont déjà avancés sur ces sujets. Dans la mode, l'horlogerie, la joaillerie et les lunettes de luxe, par ailleurs, la tendance n'est pas au « sans usine » et à la délocalisation, mais à l'inverse à l'ouverture de manufactures propriétaires qui garantissent la qualité et la « value for money ».

« La liberté créative et la culture d'entreprise sont les limites à ne jamais franchir, au risque de vider

la marque de sa substance. L'équilibre difficile consistera à aller le plus loin possible dans la recherche de mutualisation... sans jamais remettre en question les fonctions vitales telles que la création, le merchandising de l'offre mais aussi la production », confirme Julia Amsellem, associée chez EY-Parthenon. Cette spécialiste du luxe propose une alternative : chercher davantage de synergies entre pays au sein d'une marque plutôt que de forcer à tout prix la mutualisation entre marques.

### Morcellement des filiales

Elle donne l'exemple de l'Asie : « Tant que la croissance était au rendez-vous en Chine et en Asie, le morcellement des filiales et des centres de service partagés pour tenir compte des spécificités pays était pertinent. Dans un contexte de consommation ralentie, il faudra probablement renoncer à ce "luxe". »

Pour sa part, Luca Solca, analyste chez Bernstein, préconise dans une note une simplification de la structure de gouvernance de Kering au gré de l'arrivée de Luca de Meo à la direction générale. « Nous voyons moins la nécessité de maintenir deux directeurs généraux adjoints », écrit-il au sujet de Jean-Marc Duplaix, chargé des opérations, et de Francesca Bellettini,

responsable du développement des maisons, tous deux au-dessus des marques et de leur management. Gucci, par exemple, dispose de son propre directeur général en la personne de Stefano Cantino. La multiplication des bureaux entretient la bureaucratie. ■

« L'équilibre difficile consistera à aller le plus loin possible dans la recherche de mutualisation... sans jamais remettre en question les fonctions vitales. »

**JULIA AMSELLEM**  
Associée chez EY-Parthenon

**364**

### MILLIARDS D'EUROS

Le poids du marché du luxe en 2024. Il était de 76 milliards d'euros en 1996.



Les seules synergies possibles entre les entreprises de luxe s'effectuent dans les investissements technologiques, la logistique ou dans l'immobilier commercial. Photo: Justin Chénier - JPP/Anadolu

