



HUBSTOCKADOBEL.COM, FRANÇOIS BOUCHON/LE FIGARO

## Bernard Arnault : « La croissance du luxe va redémarrer »

Dans un entretien au « Figaro », le PDG de LVMH assure que le passage à vide du secteur est conjoncturel, et non structurel. Il compte bien en sortir renforcé. **PAGE 22**

# Bernard Arnault : « Je suis convaincu que la croissance du luxe va redémarrer »

Le PDG de LVMH assure que le passage à vide du secteur est conjoncturel, et non structurel. Il compte bien en sortir renforcé.

Propos recueillis par **Olivia Détrøyat** et **Ivan Letessier**

À l'occasion de la publication des résultats semestriels de LVMH, publiés ce jeudi après la clôture de la

Bourse, le PDG du leader mondial du luxe analyse la crise que traverse le secteur depuis plus d'un an. Le chiffre d'affaires de son groupe a fléchi de 3% par rapport au premier semestre 2024, à 39,8%, son résultat opéra-



tionnel de 18%, à 9 milliards, et son résultat net de 22%, à 5,7%. Concerné au premier chef par les droits de douane, il en profite pour donner son avis sur les négociations en cours entre l'Europe et les États-Unis. Et décrypte l'évolution de la situation politique, économique et budgétaire de la France.

**LE FIGARO. - LVMH affiche un deuxième trimestre de baisse de ses ventes et un troisième semestre de recul de ses profits, et sa valorisation a reculé d'un tiers en un an. Cela vous inquiète-t-il ?**

**BERNARD ARNAULT.** - Je suis très optimiste à moyen terme, même si, à court terme, nous affrontons des vents de face, avec les difficultés conjoncturelles de l'économie mondiale. Nous avons vécu à plusieurs reprises ces situations par le passé. Elles ne devraient pas durer plus que d'habitude, soit un an et demi ou deux ans. Peut-être que l'année prochaine sera meilleure. À cette conjoncture s'ajoutent des difficultés géopolitiques et la diminution des voyages touristiques en Europe et aux États-Unis. Ce ralentissement touche toutes les industries, pas seulement le luxe. Nous sommes toujours sortis renforcés de ces périodes, car nous en profitons pour conforter nos capacités créatives, notre outil de production, malgré la légère baisse de l'activité. Quand je parle à mes équipes, ce n'est pas le chiffre d'affaires que j'ai en tête mais la qualité, l'image et la désirabilité de nos marques. Nous poursuivons toujours le même objectif de long terme : proposer à nos clients des produits de plus en plus désirables.

**De nombreux experts estiment pourtant que cette crise sonne la fin d'une époque pour le secteur, certains évoquant même une « fatigue du luxe » après trente-cinq ans de forte croissance...**

On voit bien que vous êtes de jeunes journalistes. (Rires.) On me disait déjà cela dans les années 1990. Il faut se méfier des avis trop unanimement partagés. Il y a forcément des hauts et des bas, mais les raisons fondamentales qui ont porté notre activité depuis quarante ans sont toujours bien présentes : une progression du pouvoir d'achat mondial et le développement de nouveaux pays et

de nouvelles clientèles. Quand j'ai repris Louis Vuitton, en 1987, mon ami Albert Frère m'a dit avoir refusé d'investir dans la marque parce qu'elle était trop grosse et trop vue. Quelques années après, il m'a avoué qu'il s'était bien trompé. Au début des années 2000, tous les analystes me conseillaient de vendre Sephora, qui réalisait 100 millions d'euros de chiffre d'affaires. Cette année, ce sera entre 15 et 16 milliards d'euros, avec 10% de marge opérationnelle. La progression n'est pas trop mauvaise. Ça a été un phénomène analogue en 2008 : beaucoup de monde considérait que le luxe était arrivé à son apogée, les marchés ont beaucoup baissé. À cette époque j'ai acheté des titres LVMH à 39 euros ; ils valent aujourd'hui 480 euros. Quand tout le monde capitule et vend, il faut faire l'inverse, comme le dit Warren Buffett. L'accumulation actuelle de perturbations crée un environnement un peu anxiogène mais je suis convaincu que la croissance va redémarrer. Depuis que je dirige le groupe, la tendance de long terme de nos marchés, c'est la croissance, mais avec des hauts et des bas conjoncturels.

**La baisse du marché du luxe en Chine se confirme. Est-elle alimentée par une volonté politique chinoise de favoriser les marques locales, voire de limiter les signes ostensibles de richesse ?**

En Chine continentale, nous gagnons des parts de marché depuis deux ans, et les ventes de Louis Vuitton augmentent actuellement. Je ne dis pas que cela va forcément continuer. Mais ce qui est certain, c'est que la Chine veut dynamiser la consommation intérieure. Les produits européens de grande qualité exercent toujours la même attraction sur la clientèle locale. Et il est beaucoup plus difficile de créer des concurrents chinois pour nos produits de grande qualité que pour les articles du quotidien. Une chose est de prendre une technologie et d'essayer de la développer, comme le font très bien les Chinois dans l'industrie. Une autre est de présenter un produit qui a un passé de plus d'un siècle comme Louis Vuitton, Château d'Yquem ou Tiffany, par exemple. Nos produits ont une histoire. C'est un atout majeur, autant que leur très grande qualité.

**Comment analysez-vous les différences**



### de performance entre les grands acteurs du secteur ?

C'est une question de période : le goût de nos clients est moins orienté vers le « show-off », ce qui fait souffrir certains de nos concurrents, mais il est plus favorable au « quiet luxury » (*luxe moins ostentatoire*). Dans cette catégorie, la marque qui connaît la plus forte croissance du marché est l'une de nos maisons : Loro Piana, qui fait partie du groupe depuis 2013. Certains nous reprochent d'être trop gros ? Personnellement, je considère que le groupe est encore petit et j'essaie de gérer LVMH comme une start-up.

### Vous avez considéré les périodes de turbulences comme des opportunités pour des acquisitions. Est-ce le cas en ce moment, notamment pour poursuivre votre diversification dans l'hôtellerie et les trains de luxe ?

Why not ? Les biens de grande qualité (mode et maroquinerie, parfums et cosmétiques, vins et spiritueux, montres et joaillerie) et leur distribution resteront notre cœur de métier. Nous avons fait aussi des investissements remarquables dans le luxe « expérientiel », mais ce n'est pas dans l'hôtellerie que réside le développement futur de LVMH. C'est davantage une activité complémentaire et patrimoniale pour le groupe qu'un axe central.

### La Commission européenne négocie-t-elle suffisamment bien avec les États-Unis pour trouver un accord sur les droits de douane ?

Nous verrons cela à la fin de l'histoire. Il est indispensable de trouver un accord à l'amiable avec les États-Unis, tel que celui que vient de trouver le Japon. Même si cela peut paraître finalement déséquilibré, ce sera préférable au bras de fer. Nous ne pouvons pas nous permettre de nous brouiller avec les États-Unis et de nous lancer dans une guerre commerciale avec le principal marché de nos entreprises. Ce serait très nuisible aux industriels européens, et en particulier aux entrepreneurs français. Le président Emmanuel Macron me semble très conscient de cela, tout comme le chancelier allemand Friedrich Merz et la présidente du Conseil des ministres d'Italie,

Giorgia Meloni. Je pense que la raison va finir par l'emporter, pour finaliser cela de manière pragmatique, efficace et amicale.

### L'Europe est-elle armée pour résister face aux États-Unis et à la Chine ?

L'Union européenne souffre d'un mal bureaucratique dont même ses propres dirigeants commencent à prendre conscience, y compris sa présidente. Il semble désormais y avoir un mouvement assez clair pour simplifier la réglementation, favoriser le dynamisme des entreprises européennes et enfin réduire ce bagage bureaucratique insupportable. Reste à voir si la mise en œuvre suivra, car on est face à une lourdeur inhérente à la construction du système européen. Il faut obtenir en effet, sur les décisions importantes, le feu vert des 27 États membres, dont les trois principaux que sont l'Allemagne, la France et l'Italie.

### Seriez-vous prêt à fabriquer plus de produits de maroquinerie aux États-Unis et à embouteiller du cognac en Chine pour satisfaire les autorités locales ?

Pour le cognac, c'est inenvisageable. En revanche, Louis Vuitton possédait déjà un atelier aux États-Unis quand je suis arrivé chez LVMH. Étant donné le développement de la maison aux États-Unis, nous en avons ouvert un nouveau il y a cinq ans, et nous prévoyons d'en ouvrir un autre pour répondre à la demande, toujours au Texas. La montée en puissance de ces ateliers est moins rapide, car nous formons la main-d'œuvre locale avec l'aide d'artisans français et cela prend du temps. En effet, nous utilisons exactement les mêmes gestes, les mêmes savoir-faire et les mêmes tests de qualité que dans les ateliers français. Pour nos clients américains, acheter un produit Louis Vuitton « made in USA » ne pose d'ailleurs aucun problème.

### Êtes-vous satisfait de l'accord trouvé avec la Chine sur le cognac ?

Oui. Nous avons accepté d'augmenter d'environ 10 % nos prix de vente sur les produits vendus en Chine, de façon que Pékin ne modifie pas ses droits de douane. L'accusation de dumping ne tenait donc plus. C'est très important car les États-Unis et la Chine représentent 80 % des débouchés pour le cognac. Si cet accord a été porté par la filière, le





président Emmanuel Macron a beaucoup œuvré pour le concrétiser.

**Le projet de budget présenté par François Bayrou vous semble-t-il à la hauteur des enjeux du pays ?**

Le problème connu de tout le monde, c'est l'excès d'endettement. Réduire les dépenses va dans le bon sens, évidemment ; ne pas augmenter le poids fiscal, alors que nous sommes le champion du monde de la fiscalité, est très important pour les entreprises et pour les créateurs d'entreprises. C'est même assez courageux de la part du premier ministre de présenter un budget qui, à ce stade, fait apparaître des économies substantielles et répond aux enjeux du pays. En revanche, je ne suis pas qualifié pour dire s'il va y arriver, ou si cela va passer politiquement, étant donné l'absence de majorité à l'Assemblée nationale.

**Certaines des propositions du premier ministre vous inquiètent-elles ?**

Le principal risque, c'est que le Parlement revienne sur la fiscalité. Nous sommes imbattables sur le sujet, avec des taxes sur les actifs, sur les entreprises... Si les agences de notation ne dégradent pas plus la France, c'est parce qu'elles ont bien compris que la chose vraiment très bien gérée dans notre pays, c'est le recouvrement des impôts. Et qu'au bord de grandes difficultés,

nous sommes tentés à chaque fois de les augmenter, même si cela crée du chômage.

**Avec le recul de la politique de l'offre, la France risque-t-elle de perdre de son attractivité ?**

Bien sûr. Cette politique mise en place par Emmanuel Macron il y a sept ans a fait de la France le pays le plus attractif pour les investisseurs. Ce n'était pas arrivé depuis longtemps. Il faut continuer dans ce sens, car si l'on commence à taxer les entreprises comme cela a été le cas cette année avec la contribution exceptionnelle des grandes entreprises, la donne va changer. Et les investissements en France vont baisser. ■

**« Nous ne pouvons pas nous permettre de nous brouiller avec les États-Unis et de nous lancer dans une guerre commerciale avec le principal marché de nos entreprises »**

**« C'est assez courageux de la part du premier ministre de présenter un budget qui, à ce stade, fait apparaître des économies substantielles »**





Bernard Arnault, PDG de LVMH, mercredi, dans son bureau à Paris.



FRANÇOIS BOUCHON/LE FIGARO

