

NUMÉRO SPÉCIAL

Ce qui ne change jamais : désirer, créer, fabriquer ce qui est unique

Plus les circonstances sont troublées et incertaines, plus la création, l'innovation et la recherche de la beauté semblent accessoires, mais plus elles sont en réalité fondamentales dans la conduite des affaires. Les ruptures de notre environnement sont autant d'invitations à la ténacité et à l'audace. L'incertitude réveille la volonté d'entreprendre.

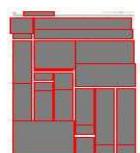
BERNARD ARNAULT,
PRÉSIDENT-DIRECTEUR
GÉNÉRAL DE LVMH

Diriger un grand groupe mondial comme l'est LVMH, c'est toujours préférer que le monde soit en paix. Car un monde en paix est un monde où l'échange est toujours préféré au repli, où la règle est préférée au désordre et où l'accord est préféré au conflit. Dans un monde en paix, un flacon de Dom Pérignon peut être ouvert dans tous les pays du monde, à la fois parce qu'il a pu passer librement les frontières depuis son terroir d'origine jusqu'à sa destination et parce que ceux qui le dégustent partagent la joie sereine d'un moment sans nuage. Dans un monde en bouleversement, à l'évidence, les frontières, les contraintes, les appréhensions de nos clients face à l'avenir sont autant d'obstacles à la circulation fluide, pour ainsi dire, de notre flacon de champagne, mais je gage que notre Dom Pérignon parviendra quand même à la table qui l'attend car il est en lui-même un antidote à toutes ces adversités : son terroir est unique, le savoir-faire qui l'a élaboré est unique, l'émotion qu'il procure est unique. Il est, à tous égards, irremplaçable.

LA FORCE INÉPUISABLE DE L'UNIQUE

Voilà la réponse des maisons du groupe LVMH aux incertitudes de notre temps, réaffirmer notre foi dans la force inépuisable de l'unique. Car plus un objet est singulier, plus il fascine, plus il suscite le désir. Il nous appartient donc de poursuivre, dans chaque maison, ce long processus de distillation engagé par leurs familles fondatrices il y a plusieurs décennies, souvent plusieurs siècles, par lequel elles ont su trouver dans chaque époque de quoi s'élever en se singularisant. C'est à cette aune qu'il faut relire les trois dernières années de l'activité de nos maisons et de notre groupe tout entier afin d'en mesurer l'ampleur. En effet, les exemples ne manquent pas : Christian Dior vient de rassembler l'ensemble de ses collections, femme et homme, haute couture et prêt-à-porter, dans la seule main de Jonathan Anderson. Tiffany & Co a engagé un développement dans la haute joaillerie qui porte ses fruits et a investi dans la transformation de ses boutiques les plus remarquables, dont l'extraordinaire Landmark de la 5^e Avenue, à New York, qui n'a aucun semblable ailleurs dans le monde. Châ-

teau Cheval Blanc, dont les grands vins sont inégalables, explore une voie singulière en ayant converti le domaine à l'agroforesterie et en tirant de son terroir de nouvelles audaces, comme l'est son grand « Petit Cheval »... blanc. Voilà, en somme, ce vers quoi nous nous concentrons : les produits de nos maisons que les clientes et les clients du monde entier ont entre leurs mains sont autant d'expressions d'une matrice unique par laquelle terroir, saison, imaginaire, matière et geste se synthétisent en créations toujours renouvelées. Tout l'effort des quelque 200.000 collaborateurs que fédèrent les maisons du groupe LVMH est précisément tendu vers cet éclat unique dont tous nos produits, des plus exceptionnels aux plus accessibles, doivent briller. Assurément, cela s'envisage sans peine lorsque l'on songe aux admirables créations horlogères de la manufacture jurassienne L'Epée 1839, lorsque l'on considère les pièces exceptionnelles de la maison Loro Piana, dont la grande rareté des matières premières dicte le très petit nombre de créations et la haute qualité des réalisations. Mais cela vaut aussi pour chaque rouge à lèvres, car ceux de Guerlain, de Christian Dior, de



Givenchy, désormais de Louis Vuitton, sont chargés d'une vibration différente, n'expriment pas la même féminité ni la même énergie et, en cela, se connectent à la singularité de chacune de nos clientes.

A cet égard, LVMH a su entretenir, au sein des maisons du groupe, la ferveur singulièrement intense de l'été olympique de Paris 2024, auquel nos maisons se sont très étroitement associées. Le sport est un proche analogue du savoir-faire artisanal, comme l'est aussi l'art. On y retrouve le geste, l'infini perfectionnement, l'équipe, la performance, l'émotion, l'aventure... Cette intensité du sport, les maisons du groupe LVMH cherchent à la capturer, à la révéler et à la fixer dans leurs produits : le partenariat mondial avec la Formule 1, conclu il y a exactement un an, en octobre 2024, en est l'emblème, car la Formule 1 est un exemple unique de concentration de la performance, de l'exigence, de l'innovation, du geste, du regard, du temps, de forces énormes qui s'exercent sur le pilote, autant que d'intensité de risques et d'émotions... Ce condensé d'expérience humaine extrême s'inscrit dans cette même volonté d'insuffler à nos produits une singularité toujours plus forte. Dans l'incertitude, ce cap, maintenu avec fermeté, rassure. Il guide mon action à l'intérieur du groupe comme à l'extérieur. Tant qu'il y a un espoir de contribuer à la stabilisation et à l'apaisement de relations intercontinentales devenues troublées ou conflictuelles, je souhaite y apporter ma contribution active, comme je l'ai fait en m'y engageant personnellement. Je ne vois aucune configuration dans laquelle l'échange et le commerce ne soient pas, toujours, préférables à l'isolement et aux antagonismes. Et je souhaite continuer à me faire le relais, dans mes dialogues

avec certains grands dirigeants de notre planète, d'une cause que nos vignerons de Cognac, de Champagne, du Languedoc, de Bordeaux, ne peuvent porter par leurs seules forces.

Ces préoccupations englobent tous les talents de nos maisons. Les solides résultats de LVMH, issus des cycles de croissance antérieurs, ont pour principale vocation de servir la compétitivité de notre groupe pendant les phases moins euphoriques, et celle-ci passe par la sécurisation de nos talents, de nos artisans, de nos personnels de vente, de tous ceux qui cimentent la solidité de nos maisons et du groupe tout entier. Ce sont nos performances passées qui protègent aujourd'hui nos talents, et c'est mon rôle comme celui de toutes les directions des maisons de donner confiance à ces talents, qui sont la véritable richesse du groupe, et de les préserver des ressauts des conjonctures.

LES RAISONS D'ESPÉRER SONT NOMBREUSES

C'est pourquoi, en dépit des apparences, les raisons d'espérer sont nombreuses. J'en énumérerai volontiers quatre principales.

Le prestige du savoir-faire français, que nos maisons symbolisent dans l'esprit du monde entier, fascine toujours autant. Le pavillon de la France à l'exposition universelle d'Osaka, auquel LVMH et ses maisons ont apporté une contribution déterminante, a été le plus visité, attirant près de 3 millions de visiteurs. Notre présence mondiale est, pour notre pays, un mode de présence pacifique dans le monde, une diplomatie du parfum, du cachemire, du cuir, du vin, qui, partout, diffuse créativité, liberté, et, dans le climat actuel, pour reprendre le mot de Talley-

rand, un certain « plaisir de vivre ».

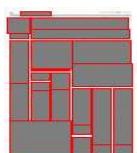
Notre groupe est un havre de créativité. Je veille à ce qu'il ait toujours les bras ouverts pour accueillir toute nouvelle maison qui souhaite le rejoindre. Loro Piana nous a été confié il y a plus de douze ans ; Bulgari s'épanouit dans notre groupe depuis près de quinze ans. Les familles Loro Piana, Bulgari, Fendi sont encore aux côtés de notre famille et poursuivent avec nous, à travers LVMH, cette grande aventure entrepreneuriale familiale.

Nos clients apprécient et encouragent tous les programmes environnementaux de nos maisons, qui ne cessent de progresser dans la durabilité, la circularité, la réparabilité de nos produits.

LVMH conduit, dans l'ensemble des fonctions et des maisons du groupe, à bas bruit, un programme de déploiement de solutions fondées sur l'intelligence artificielle, dont l'ampleur est, de l'extérieur, insoupçonnable et qui accélère la personnalisation de la relation que chaque maison, chaque boutique, parfois même chaque vendeuse ou vendeur entretient avec ses clients.

Comme souvent, le retour aux sources est riche d'enseignement en toutes circonstances. Christian Dior a passé son enfance à contempler, depuis les falaises de Granville, un horizon que les nuages, les intempéries, les marées changent à chaque instant. Tantôt sable à perte de vue, tantôt houle qui frappe la jetée, tantôt sombre sous l'averse et tantôt émeraude quand l'éclaircie inonde la mer, tout varie, au gré des cycles imbriqués des saisons et des lunes. Est-ce de cet environnement mobile que Christian Dior a reçu son immense mobilité créative ? Je ne sais. Mais plus l'extérieur est tourmenté, plus il faut, à son





exemple, redoubler de créativité et d'exigence. Des décombres de la guerre, Christian Dior a fait ressurgir la beauté par la seule force de la créativité, du souci constant de la qualité la plus haute et de l'esprit d'entreprise. C'est notre repère dans la situation présente.

« Plus un objet est singulier, plus il fascine, plus il suscite le désir »

« Notre groupe est un havre de créativité. Je veille à ce qu'il ait toujours les bras ouverts pour accueillir toute nouvelle maison qui souhaite le rejoindre »

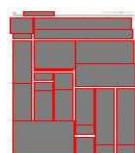


Prouesse d'innovation de L'Epée 1839, le Hot Balloon est la première horloge mécanique suspendue.



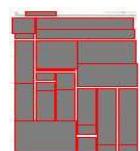
Dans ses manufactures du nord de l'Italie, Loro Piana sélectionne et prépare des matières premières uniques, dont la laine Pecora Nera, l'une des plus rares et précieuses au monde.





A New York, à Shanghai ou à Tokyo, les maisons du groupe LVMH - Christian Dior, Louis Vuitton, Tiffany & Co - présentent leur univers dans des scénographies toujours plus créatives.





© Emanuele Scorcettti

