



ÉCONOMIE

JOËLLE DE MONTGOLFIER VICE-PRÉSIDENTE DU CABINET DE CONSEIL EN STRATÉGIE BAIN & COMPANY

« Le luxe doit redéfinir son modèle économique »

SPÉCIALISÉE dans la grande consommation et la distribution au sein de Bain & Company, société américaine de conseil en stratégie et management, Joëlle de Montgolfier suit le secteur du luxe depuis trente ans.

En quoi le déclin actuel du marché des biens de luxe est-il unique ?

Parce qu'il ne s'était jamais durablement produit jusqu'ici. Le secteur a en effet bénéficié d'une croissance ininterrompue depuis des décennies. Les crises successives, notamment celle des subprimes en 2008 et celle du Covid en 2020, non seulement étaient exogènes, mais n'ont pas, en outre, provoqué de fléchissement durable. Le marché a été multiplié par cinq en trente ans. Soit une progression spectaculaire. Voilà pourquoi le recul de 1 % enregistré entre 2023 et 2024, suivi cette année par une baisse estimée pour l'instant entre 2 % et 5 %, est un point d'inflexion. D'autant plus que

ce ralentissement est endogène, lié au secteur lui-même.

Comment se traduit-il ?

L'une des données les plus révélatrices concerne le nombre de clients : le luxe en a perdu globalement 50 millions entre 2022 et 2024. La forte croissance des prix semble être responsable et aurait entraîné une baisse des volumes. Certains clients arbitrent désormais défavorablement face à l'achat d'un bien de luxe. Alors que les tensions géopolitiques et macroéconomiques se multiplient, la Chine et les États-Unis, les deux plus gros moteurs du secteur, sont simultanément secoués par des turbulences. Et il n'existe plus vraiment de territoires géographiques à conquérir. Il n'y a plus d'eldorados à l'échelle mondiale.

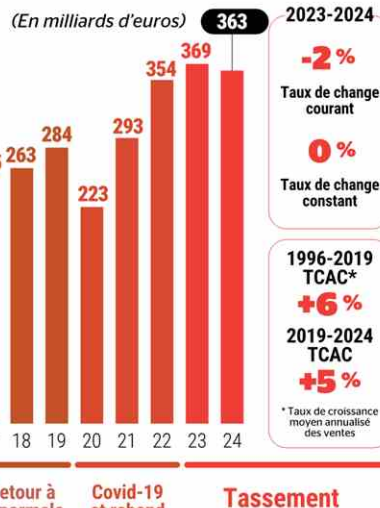
Ce repli va-t-il se poursuivre ?

Il faut d'abord le nuancer. Même s'il risque de s'accroître cette année,

celui-ci n'est en aucun cas un effondrement généralisé. Pour un secteur qui n'a connu que la croissance, les pistes de réflexion s'articulent autour de la redéfinition du modèle économique. Certaines des recettes traditionnelles du succès devront être repensées, voire abandonnées, au profit de nouvelles inspirations. Réactiver le moteur de recrutement de clients me semble primordial, notamment ceux qui n'achètent qu'irrégulièrement des biens de luxe. Mais aussi susciter l'intérêt des générations futures. Renouveler l'offre et les services sans banaliser les marques. L'équation ne sera pas simple à résoudre, mais les acteurs du marché ont beaucoup d'atouts pour réinventer le modèle. ■

PROPOS RECUEILLIS PAR M.-P.G.

Premier ralentissement en 15 ans sur le marché des articles de luxe (en excluant les périodes de crise et de Covid)



SOURCE : BAIN & COMPANY-ALTAGAMA. INFOGRAPHIE CAMILLE CHALVIN POUR LT

