La construction récente des groupes de luxe français : mythes, discours et pratiques

Alain Chatriot

▶ **To cite this version:**

Alain Chatriot. La construction récente des groupes de luxe français : mythes, discours et pratiques. Entreprises et Histoire, 2007, 46, pp.143 - 156. 10.3917/eh.046.0143 . hal-03459528

HAL Id: hal-03459528

https://sciencespo.hal.science/hal-03459528

Submitted on 1 Dec 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

LA CONSTRUCTION RÉCENTE DES GROUPES DE LUXE FRANÇAIS : MYTHES, DISCOURS ET PRATIQUES

par Alain CHATRIOT
Centre de Recherches Historiques
CNRS-EHESS

Des groupes internationaux de luxe se sont constitués en France au cours du dernier quart du XXe siècle. Malgré leur abondante communication, ils restent méconnus. Les dirigeants d'entreprise sont mis en scène médiatiquement, y compris dans leurs conflits, mais les transformations des marchés du luxe ne sont que trop peu analysées. On veut ici tracer les lignes de force de cette mutation de grande ampleur qui a accompagné le développement de la mondialisation.

S'intéresser au luxe français aujourd'hui consiste d'abord à se confronter à un paradoxe. Les industries du luxe communiquent beaucoup mais on ne dispose que de peu d'études scientifiques sur leur histoire récente[1]. En effet, si le débat sur le luxe au XVIIIe siècle a depuis longtemps intéressé les historiens[2], les philosophes et les économistes, les reconfigurations récentes des groupes industriels ne sont par contre pas étudiées réellement. De plus, sur ce sujet, on continue de trouver de nombreux ouvrages dressant des tableaux de longue durée qui s'apparentent à des compilations de citations et de références culturelles[3] ; on est confronté aussi à des approches polémiques, d'ailleurs parfois bien informées[4]. Certaines branches ont donné lieu à des en-

(1) Je remercie Arnaud Bouillin et Jean-Claude Daumas pour leur aide documentaire et leurs remarques sur une première version de cet article.

(2) P. Perrot, *Le luxe : une richesse entre faste et confort, XVIIIe-XIXe siècles*, Paris, Le Seuil, 1995 et N. Coquery, *L'hôtel aristocratique : le marché du luxe à Paris au XVIIIe siècle,* Paris, Publications de la Sorbonne, 1998. F. Trentmann, « The modern genealogy of the consumer. Meanings, identities and political synapses », in J. Brewer and F. Trentmann (eds.), *Consuming cultures, global perspectives. Historical trajectories, transnational exchanges,* Oxford, Berg, 2006, p. 24-26 et 30.

(3) D. Allérès, *L'empire du luxe,* Paris, Belfond, 1992 ; J. Castarède, *Le luxe,* Paris, PUF, 3e éd., 2003 ; J. Castarède, *Histoire du luxe en France des origines à nos jours,* Paris, Eyrolles, 2006.

(4) M.-C. Sicard, *Luxe, mensonges et marketing. Mais que font les marques de luxe ?,* Paris, Village mondial, 2e éd., 2006.

quêtes approfondies comme les cosmétiques[5], les arts de la table[6] les parfums[7] et la mode[8]. On dispose de quatre synthèses historiques : celle de Louis Bergeron[9], celle issue des actes d'un colloque édités en 1999[10], celle publiée il y a une dizaine d'années dans cette revue par Marc de Ferrière[11] et celle de Patrick Verley dans une approche macroécronomique[12], ainsi que des travaux d'économie industrielle effectués par Olivier Bomsel[13].

Cependant des sujets pourtant aussi médiatiques et polémiques que la contrefaçon n'ont que peu été abordés – mis à part un travail sur les conséquences de la contrefaçon pour les exportations des industries du luxe françaises au Japon[14] et des approches plus juridiques[15]. L'essentiel de la littérature sur le luxe, si on met à part l'autopromotion – luxueuse bien sûr – réside dans des analyses de marketing[16] ou dans des synthèses journalistiques, parfois bien faites[17]. La structuration des groupes de luxe français et internationaux a entraîné aussi la multiplication des ouvrages dithyrambiques ou assassins contre leurs créateurs, que ce soit Bernard Arnault[18] ou

(5) D. Allérès, *Analyse de la branche des produits cosmétiques,* thèse de doctorat d'Etat d'économie, sous la dir. de M. Fardeau-Gautier, Université de Paris X-Nanterre, 1983.

(6) M. de Ferrière, *Christofle : deux siècles d'aventure industrielle : 1793-1993*, Paris, Le Monde Éditions, 1995.

(7) E. de Feydeau, *De l'hygiène au rêve : l'industrie française du parfum (1830-1939),* thèse de doctorat d'histoire, sous la dir. de F. Caron, Université de Paris IV, 3 vol., 1997.

(8) Cf. entre autres D. Veillon (dir.), « La mode des années soixante », *Bulletin de l'IHTP,* dossier, n° 76, novembre 2000.

(9) L. Bergeron, *Les industries du luxe en France*, Paris, Odile Jacob, 1998, particulièrement remarquable sur le XIXe siècle mais dont on doit hélas regretter la logique éditoriale qui a supprimé toutes les références.

(10) J. Marseille (dir.), *Le luxe en France, du siècle des Lumières à nos jours,* Paris, Association pour le développement de l'histoire économique, 1999.

(11) M. de Ferrière, « L'industrie du luxe en France depuis 1945, un exemple d'industrie compétitive ? », *Entreprises et Histoire,* n° 3, mai 1993, p. 85-96.

(12) P. Verley, « Marchés des produits de luxe et division internationale du travail (XIXe-XXe siècles) », *Revue de synthèse,* 5e série, n° 2, 2006, p. 359-378.

(13) O. Bomsel, « L'industrie du luxe ou comment associer objets et représentations », *Annales des Mines. Réalités industrielles,* juillet-août 1995, p. 14-20 et P.-N. Giraud, O. Bomsel et E. Fieffé-Prévost, *L'industrie du luxe dans l'économie française,* étude commanditée par le ministère de l'Industrie et le Comité Colbert, 1995. Les deux éléments sont accessibles en ligne sur le site du CERNA. Voir aussi O. Bomsel, A. Bucaille et P. Grumbach, « Le luxe, domaine du rêve », *Journal de l'Ecole de Paris du management,* n° 12, septembre-octobre 1998.

(14) I. Fauvelière, *La contrefaçon du luxe. Menace pour la France au Japon ?*, Paris, L'Harmattan, 2004. Il s'agit de l'édition d'un mémoire de mastère d'HEC. On peut se reporter avec profit à la bibliographie proposée p. 143-151.

(15) C. Vermeil, *Analyse juridique internationale et comparative de la contrefaçon des produits de luxe*, thèse de doctorat de droit, sous la dir. d'A. Piquemal, Université de Nice, 2001.

(16) D. Allérès, *Luxe… Stratégies Marketing,* 4e éd., Paris, Economica, 2005. Autant ce livre est important pour les questions de marketing, autant il fait un usage tout à fait discutable des références philosophiques et sociologiques.

(17) S. Marchand, *Les guerres du luxe,* Paris, Fayard, 2001.

(18) N. Forestier et N. Ravai, *Bernard Arnault ou le goût du pouvoir,* Paris, Olivier Orban, 1990 ; B. Arnault, *La passion créative. Entretiens avec Yves Messarovitch,* Paris, Plon, 2000 ; A. Routier, *L'ange exterminateur : la vraie vie de Bernard Arnault,* Paris, Albin Michel, 2003 et pour un commentaire de ce dernier : M. Villette, « L'accès à la puissance économique de Bernard Arnault (1974-1989) », *Annales des Mines. Gérer et comprendre*, n° 76, juin 2004, p. 60-68 (réflexions poursuivies dans M. Villette et C. Vuillermot, *Portrait de l'homme d'affaires en prédateur,* Paris, La Découverte, 2005). Parmi de nombreux entretiens, on se réfère plus particulièrement à S. Wetlaufer, « The Perfect Paradox of Star Brands : An Interview with Bernard Arnault », *Harvard Business Review,* octobre 2001, p. 116-127.

François Pinault[19]. La frénésie d'acquisitions des dernières décennies a vu l'émergence de trois grands groupes mondiaux : LVMH (Louis Vuitton Moët Hennessy), PPR (Pinault-Printemps-Redoute avec en son sein Gucci) et Richemont. Cette irruption de groupes multiproduits et internationaux s'est faite par l'absorption de toute une série de PME indépendantes et associées à des produits précis et à des marques reconnues. Cette transformation est concomitante des profonds changements de ce marché économique spécifique. Les constitutions et les mutations des groupes sont à comprendre dans ce contexte.

Dès lors, nous cherchons dans cette contribution à simplement poser une série de jalons pour une interrogation plus globale sur les stratégies industrielles et financières récentes des groupes de luxe qui se sont constitués dans le dernier quart du XXe siècle. La presse, deux rapports – l'un officiel, l'autre privé[20] – et différents travaux de sciences sociales (sociologie, économie, gestion…) en sont le fondement. Les autres réflexions naissent de la confrontation des catégories habituellement utilisée par l'histoire économique, et plus particulièrement l'histoire des entreprises, avec ce monde réputé « à part » que serait le luxe. S'interroger sur les dynasties familiales, les processus de fusion, le rôle des banques d'affaires, les traditions nationales, la création des produits, le poids des marques, les circuits de distribution, la place du marketing et de la publicité, le rôle du consommateur mais aussi de la justice permet d'illustrer le champ d'investigation possible pour les chercheurs en sciences sociales, au-delà des anecdotes plus ou moins savoureuses et des belles légendes des « cultures d'entreprise ».

I. L'INVENTION DU LUXE CONTEMPORAIN

La création de ces groupes s'est accompagnée d'une transformation des formes de luxe traditionnelles et on a assisté à partir des années 1980 à l'invention du luxe contemporain, aussi bien sur le plan de la production et de la distribution que de la consommation.

Les définitions des industries du luxe dans cette période sont multiples et s'articulent autour de différents niveaux de luxe et de nombreux critères mais ceux-ci se résument le plus souvent en trois points : un prix élevé, une qualité supérieure et une visibilité ostentatoire. Cette présentation permet d'insister aussi bien sur les phases de création que sur celles de la distribution et de la communication qui l'accompagne. Les secteurs industriels concernés regroupent cinq branches : parfums et cosmétiques, mode, maroquinerie, champagnes, vins et spiritueux, et hôtels et restaurants.

Les consommateurs du luxe regroupent là encore des catégories très différentes : ils peuvent être consommateurs exclusifs, réguliers ou occasionnels. Les études marketing signalent comme tendance sur les vingt dernières années une extension sociologique, une dissémination géographique et un émiettement des pouvoirs d'achat. La question qui en résulte pour les industriels est donc de maîtriser l'élargissement du

(19) P. Daix, *François Pinault : essai biographique,* Paris, Éditions de Fallois, 1998 ; C. Monnot et P.-A. Gay, *François Pinault milliardaire ou les secrets d'une incroyable fortune,* Paris, Balland, 1999 ; J. Bothorel, *François Pinault : une enfance bretonne,* Paris, Robert Laffont, 2003 et F. Roche, *François Pinault : l'empire menacé,* Paris, Éditions du Carquois, 2003.

(20) Comité Colbert, *L'industrie du luxe, un atout pour la France,* Paris, McKinsey & Company, Inc. France, 1990 (consulté à la bibliothèque de la FNSP) et *La filière luxe (production et services),* rapport de R. Burnel, *Journal officiel de la République française. Avis et rapports du Conseil économique et social,* 4, 13 février 1996. Cf. également le « portail des professionnels du luxe » : http://www.abc-luxe.com/.

marché de consommateurs sans perdre l'image du luxe. Les stratégies consistent à distinguer la marque de prestige, le produit haut de gamme et celui qui porte seulement la griffe. Le spectre de la « mort du luxe » est souvent agité quand certains commerciaux parlent de démocratisation et de classes moyennes, mais il s'agit en fait d'un choix qui consiste à faire coexister de l'exceptionnel (le sur mesure qui assure l'image et reste lié au prestige et à la médiatisation des créateurs), un luxe intermédiaire lié à la reconnaissance des marques et un luxe plus accessible qui associe des fabrications en série à coûts réduits pour les cosmétiques, parfums, accessoires et le prêt-à-porter[21].

Il est vrai que le mouvement de mondialisation du luxe change les données de la question, comme le montre, après les conquêtes des marchés du Moyen-Orient et d'une partie de l'Asie[22], l'ouverture du marché chinois. Cette globalisation du marché pose des questions vis-à-vis des récessions régionales et face à la variation des changes. La carte des millionnaires en dollars ayant fortement évolué depuis le milieu des années 1990 (il suffit de penser à la place des Russes…), les marchés du luxe ont suivi cet élargissement géographique. Si ces nouveaux clients sont un riche potentiel, il se pose le problème d'apprendre aux gens à différencier le produit de marque de sa contrefaçon[23]. Certes la clientèle des faux n'est certainement pas substituable à celle des vrais objets de luxe mais la nature des produits et la construction de leur prix de marché ne peuvent supporter une telle déstabilisation. Le Comité Colbert s'est rendu célèbre autour de ce combat[24]. Avec la contrefaçon, on voit l'une des rares interventions de l'Etat sur le marché du luxe[25]. Mais cette question se pose aussi, voire surtout, au niveau international et commence à faire l'objet de débats à Bruxelles et à l'Organisation mondiale du commerce[26].

La marque occupe pour ces questions une place primordiale dans la construction du produit. Sur ce point, si le produit de luxe ne peut être séparé de l'ensemble de la problématique des marques dans l'économie mondiale aujourd'hui[27], on doit cependant accorder une importance particulière à la dimension de la tradition dans la construction d'une marque et à la sauvegarde de son identité[28]. Depuis la constitution des grands groupes financiers dans le domaine du luxe, rares sont en effet les disparitions de marques au sens strict. Dans un domaine lié au luxe qu'est celui des grands restaurants « trois étoilés » par le guide

(21) S. Richou et M. Lombard, *Le luxe dans tous ses états,* Paris, Economica, 1999.

(22) A. Broder (dir.), « Luxe et services : quelle politique d'implantation française en Extrême-Orient ? », *Entreprises et Histoire,* n° 8, juin 1995, p. 107-116. P. Verley, « Marchés des produits… », *art. cit*.

(23) B. Pedroletti, « Comment le luxe français envahit le marché chinois », *Le Monde,* 30 et 31 octobre 2005.

(24) Créée en 1954 par Jean-Jacques Guerlain, cette « Association pour le développement des entreprises exportatrices, employant une main-d'œuvre de qualité » prend le nom de Comité Colbert en 1959. Cf. D. Allérès, *Luxe…, op. cit.,* p. 140-142 et surtout M. de Ferrière, « L'industrie du luxe… », *art. cit*.

(25) En particulier avec la loi du 5 février 1994 qui renforce les dispositifs douaniers et les sanctions pénales, puis avec la loi du 9 mars 2004 (articles 34 à 36 de la loi dite Perben II portant adaptation de la justice aux évolutions de la criminalité). Pour une vue historique sur la longue durée, cf. G. Béaur, H. Bonin et C. Lemercier (dir.), *Fraude, contrefaçon et contrebande, de l'Antiquité à nos jours,* Genève, Droz, 2006.

(26) Voir en particulier le règlement européen CE 3295/94 du 22 décembre 1994 et l'accord TRIPS du 15 décembre 1993 annexé aux accords de Marrakech du 15 avril 1994. Cf. C. Blanckaert, *Les chemins du luxe,* Paris, B. Grasset, 1996, p. 215-223.

(27) J.-N. Kapferer et J.-C. Thoenig (dir.), *La marque, moteur de la compétitivité des entreprises et de la croissance de l'économie,* Paris, McGraw Hill, 1989. A. Arvidsson, « Brand management and the productivity of consumption », in J. Brewer and F. Trentmann (eds.), *Consuming cultures…, op. cit.,* p. 71-94.

(28) O. Bomsel, « L'industrie du luxe… », *art. cit*. Il présente la marque comme un « actif industriel » (p. 3).

Michelin, une démarche comme celle d'Alain Senderens, cuisinier et propriétaire indépendant d'un établissement très réputé dans les beaux quartiers parisiens, près de la Madeleine, qui a fait disparaître sa marque Lucas Carton pour modifier en profondeur sa démarche de créateur et d'entrepreneur est exceptionnelle[29].

Si l'intensité de la concurrence est importante sur le marché du luxe, il faut cependant considérer que la menace de nouveaux entrants est faible tant les barrières à l'entrée sont importantes. Ces barrières sont liées à la fois au prestige des marques existantes et aux besoins en capitaux aussi bien pour la recherche et le développement que pour les investissements publicitaires, ainsi qu'aux réseaux de distribution, d'un accès difficile pour les nouveaux arrivants. Ces barrières vont de pair avec la logique d'une « financiarisation » de la filière du luxe. Les marques ne peuvent assurer leur pérennité que par le jeu d'investissements de plus en plus importants. La « stratégie d'obsolescence » des produits conduit à une inflation des coûts qui s'accompagne donc de la nécessité d'être adossé à une puissance financière importante. Celle-ci permet en outre de faire face aux échecs possibles, qui peuvent aussi être compensés par la structure multiproduits des nouveaux groupes.

Le lancement à un rythme accéléré de nouveaux produits, le choix qui est fait par les opérateurs d'un contrôle total de la fabrication de leurs produits grâce à une intégration verticale, et surtout la constitution de réseaux de distribution contrôlés en propre : ces trois éléments mobilisent des capitaux croissants et expliquent la volonté des dirigeants des groupes d'utiliser dès que c'est possible les synergies entre les sociétés d'un même groupe, tout en veillant à ne pas porter atteinte à la spécificité de chacune. Ainsi Patrick Choël, nommé à la présidence du regroupement des parfums Christian Dior, Givenchy, Guerlain et Kenzo à la fin de 1997, expliquait : « Nous ne ferons pas l'erreur d'avoir une force de vente unique […]. Les synergies se feront dans le back-office, dans les achats, la logistique, la recherche-développement, ainsi qu'à l'international. [J'en attends] plusieurs millions de francs d'économies d'échelle que le groupe [LVMH] réinvestira dans le moteur de la guerre »[30].

La question de la distribution des produits de luxe reste un élément essentiel de l'organisation du marché. La distribution sélective occupe une place importante[31], elle permet un contrôle strict par le fabricant et l'environnement de la vente fait partie de la construction sociale du luxe. Plusieurs éléments se conjuguent : la présentation d'une gamme complète de produits, un personnel compétent, un lieu de vente en conformité avec l'image de la marque et la garantie d'achat de produits non contrefaits. L'implantation des boutiques de distribution sélective est devenue un enjeu pour les grands groupes s'intégrant dans leur stratégie de communication de prestige. Le regroupement par quartiers (Madeleine-Faubourg Saint-Honoré à Paris, la 56e rue à New York ou Bond Street à Londres) entraîne des charges considérables compte tenu du prix élevé du foncier.

Mais d'autres formes de distribution sont étudiées de près par les grands groupes afin de s'adapter aux mutations du secteur de la distribution sur le plan mondial ; on peut par exemple penser à l'attention portée au e-commerce ou à la capacité de faire

(29) Cf. son témoignage le 10 octobre 2006 : A. Senderens, « La créativité sans les étoiles : de Lucas Carton à Senderens », *Journal de l'Ecole de Paris du management,* n° 63, janvier-février 2007, p. 31-36.

(30) *Les Echos,* 3 décembre 1997.

(31) L'économiste Olivier Bomsel note qu'il faut « garantir la distribution sélective dont la remise en cause détruit la rente de marque ». O. Bomsel, « L'industrie du luxe… », *art. cit.,* p. 6.

coexister dans une même boutique les différents niveaux de luxe[32]. L'importance des questions de distribution pour les produits du luxe explique l'intérêt des spécialistes du marketing[33]. Les procédures de distribution sélective contrevenant au principe de libre concurrence ont récemment été codifiées par l'Union européenne[34]. Il faut aussi signaler des stratégies ponctuelles mais communes de « marketing de la rareté » qui se traduisent par des éditions limitées, des pièces numérotées, un jeu sur les délais d'attente. La division du marché par différenciation des produits et des consommateurs reste un des ressorts du luxe qui lui permet d'accompagner le développement des grands groupes.

Dans ce contexte de constitution et d'essor de groupes mondiaux, le discours sur le luxe image de la France[35] est aujourd'hui moins important. Le rapport McKinsey commandé par le Comité Colbert en 1990 insistait encore beaucoup sur cette dimension nationale, bien qu'en soulignant la concurrence accrue et les évolutions de la distribution. Dans la logique plus financière qui s'est développée depuis, il ne semble plus que cette composante « française » joue un autre rôle que celui d'élément de marketing dans une représentation d'une France traditionnelle, garante d'une image déterminée du luxe. Sur ce point la déclaration souvent répétée du Président Pompidou lors de sa conférence de presse du 21 septembre 1972[36] ne paraît plus d'actualité face à la force du marketing du luxe.

II. NAISSANCE ET AFFIRMATION DU LEADER MONDIAL

Le groupe LVMH possède aujourd'hui environ 440 filiales qui sont dédiées à une marque, à une zone géographique et à une fonction précise. Deux holdings se répartissent le contrôle opérationnel des différentes filiales : Louis Vuitton SA gère les activités mode, maroquinerie et certaines marques de parfum, Moët Hennessy s'occupe des maisons de champagne. La structure organisationnelle du groupe est divisée en deux : les fonctions administratives sont centralisées et les divisions sont indépendantes. Le mode de management des marques a été redéfini en 1997 par la création de cinq divisions : voyages et maroquinerie, parfums et cosmétiques, mode et développement, vins et spiritueux, et distribution sélective. Tenter un récit de la constitution du groupe n'est pas neutre tant

(32) L'éclatement des clientèles rend possible de sortir du seul modèle de la confrontation directe étudiée par H. Peretz, « Le vendeur, la vendeuse et leur cliente : ethnographie du prêt-à-porter de luxe », *Revue française de sociologie,* 33-1, 1992, p. 49-72.

(33) Cf. le dossier sur les industries du luxe, *Revue Française du Marketing*, n° 132-133, 1991. Pour une mise en perspective par rapport à l'histoire du marketing : F. Cochoy, *Une histoire du marketing. Discipliner l'économie de marché,* Paris, La Découverte, 1999.

(34) Décisions de la Commission des Communautés des 16 décembre 1991 et 24 juillet 1992, relatives à une procédure d'application de l'article 85 du traité de CEE IV 33242 Yves Saint Laurent Parfums et IV 33542 Parfums Givenchy, *Journal officiel des Communautés européennes,* L. 12-24 et L. 236-11 des 18 et 19 janvier 1992. Cf. *La filière luxe…, op. cit.,* p. 79-83.

(35) On peut signaler pour mémoire qu'au début des années cinquante des séries de timbres-poste français vantaient les métiers du luxe français : haute couture, tapisserie, édition et reliure, porcelaine et cristaux, joaillerie et orfèvrerie, fleurs et parfums et ganteries.

(36) « Chère vieille France ! La bonne cuisine ! Les Folies Bergère ! Le Gay Paris ! La haute couture et de bonnes exportations, du cognac, du Champagne, des bordeaux ou du bourgogne ! C'est terminé. La France a commencé et largement entamé une révolution industrielle », conférence de presse du 21 septembre 1972, http://www.doc.diplomatie.gouv.fr/BASIS/epic/www/doc/DDD/1113899009.doc.

les versions courantes peuvent apparaître comme de parti pris[37].

Bernard Arnault, un fils d'industriel du Nord né en 1949 à Roubaix, polytechnicien, a d'abord repris l'entreprise familiale de gros œuvre Ferret-Savinel, puis en a fait une entreprise de promotion immobilière aux débuts des années 1980 sous le nom de Férinel, se développant en particulier en Floride puisqu'il avait quitté la France à l'arrivée de la gauche au pouvoir. En 1984, avec l'appui du gouvernement de gauche qui espère sauvegarder des emplois, il décide de reprendre le groupe Boussac dans une conjoncture particulièrement difficile. Mais ce groupe diversifié contrôle entre autres Au Bon Marché, Conforoma et la maison de couture Dior. L'opération est construite avec Antoine Bernheim, associé gérant de la banque Lazard. Le « système » Arnault repose alors sur une série de holdings (Arnault et Associés, Financière Agache, Christian Dior, Bon Marché, Belle Jardinière, etc.), ce qui favorise ses possibilités d'intervention et lui fournit – compte tenu des cessions de certains actifs – une trésorerie abondante.

Parallèlement un rapprochement avait été effectué entre Moët et Chandon sous la présidence de Robert-Jean de Vogüé et Hennessy en 1971, puis entre Moët et Chandon et Hennessy, alors dirigé par Alain Chevalier, et Louis Vuitton, présidé par Henry Racamier, en 1987. Arnault profite des tensions entre ces deux fortes personnalités et constitue une holding dont il détient 60 % et dont Guinness, qui a un accord de distribution avec Moët-Hennessy, détient 40 %. Il souhaite en particulier récupérer au départ la société des parfums Dior que le groupe Boussac avait cédée à Moët-Hennessy. Profitant de la baisse des cours suite au krach des bourses mondiales en octobre 1987 (entre le 16 et 20 octobre, l'action LVMH perd 40 %), la société s'empare de 43 % du capital de LVMH. Bernard Arnault dirige la société à partir de janvier 1989[38]. Une bataille juridique sévère s'engage alors, Racamier ne supportant pas d'être évincé alors qu'il avait fait appel à Arnault contre Chevalier. En avril 1990, la victoire de Bernard Arnault est officielle[39]. A la suite de cette prise de contrôle une loi est votée obligeant à lancer une OPA sur un minimum de 66 % des actions lorsque le seuil de 33 % est dépassé, obligation portée à 100 % après le raid de Pinault sur Printemps.

L'une des particularités dans la croissance du groupe LVMH sous la présidence de Bernard Arnault réside bien dans l'importance des montages juridiques et financiers[40]. Ainsi pour l'acquisition de Guerlain en 1994, un parfumeur français prestigieux encore indépendant, la prise de contrôle s'est faite par l'intermédiaire de Christian Dior sous la forme d'une participation croisée, tandis que la famille Guerlain était conseillée par la banque d'affaires J. P. Morgan[41]. La transaction réalisée le 29 avril 1994 a été faite pour un montant de 1,958 milliards de francs. En consolidé, LVMH possède alors 58,8 % de

(37) Notons cependant la première synthèse distanciée (mais qui se place avant l'affrontement avec le groupe PPR sur Gucci) de P. Eveno, « La construction d'un groupe international : LVMH », in J. Marseille (dir.), *Le luxe…, op. cit.,* p. 291-321.

(38) Pour le récit de sa consécration le 13 janvier 1989 dans un style très journalistique, cf. N. Forestier et N. Ravai, *Bernard Arnault…, op. cit.,* p. 7-13.

(39) Cf. la publication en annexe de la liste des « 26 rendez-vous devant les tribunaux en 14 mois », *ibid.,* p. 299-302.

(40) Pour une présentation du groupe Arnault et des participations croisées à la fin des années 1980, cf. le tableau 1, *ibid.,* p. 65.

(41) L. Bergeron, *Les industries du luxe…, op. cit.,* p. 53-54.

Guerlain. Bernard Arnault précise à ce moment que « Guerlain restera une entreprise autonome. Dans ces métiers, seules les entreprises de taille moyenne peuvent conserver une dimension artisanale de grande qualité. Une âme »[42]. En mai 1996, Bernard Arnault fait valoir son droit de préemption sur le solde du capital de Guerlain et en contrôle 100 %[43]. Dans le même temps, Arnault annonçait le rachat pour LVMH de la maison de prêt-à-porter Céline[44] qui appartenait à une filiale du Bon Marché, lui-même contrôlé par Arnault. Enfin, LVMH prenait dans le même temps 29 % du joaillier Fred. Ces acquisitions venaient peu de temps après celle de la marque Loewe (vêtements de cuir) et, bien qu'elles représentent plus de 3 milliards de francs, l'agence de notation Standard & Poor's avait alors confirmé sa note A1+ attribuée au programme de billets de trésorerie émis par LVMH[45]. A la fin de 1999, LVMH a acquis Ebel et Chaumet pour renforcer son pôle horloger, fondé sur une autre grande marque : TAG Heuer. Les commentateurs suisses insistaient alors sur la rapidité de la constitution de ce pôle horloger, sur son coût d'acquisition et sur la cohérence du portefeuille de marques ainsi constitué[46].

Le périmètre du groupe connaît en effet d'importantes recompositions pendant les années 1990 (cessions de Lanson, de Roc, de Henriot, des roses Delbard ; acquisitions de Pommery, Christian Lacroix, Kenzo, Berluti, Guerlain, Fred, Céline, Loewe, Krug et Séphora). Le montage financier complexe qui avait permis par l'alliance avec Guinness la conquête de LVMH est peu à peu modifié. La société Jacques Rober, créée à cet effet, est absorbée après la sortie de Guinness du partenariat. La question s'est cependant reposée en 1997 avec la fusion de Guinness et de Grand Met donnant naissance à Diageo. C'est un point intéressant car quand Arnault réussit son opération sur LVMH à la fin de l'année 1988, les analystes étaient encore dubitatifs. On pouvait ainsi lire dans la presse : « Il avait déjà Dior, Céline, Lacroix, le Bon Marché, la Belle Jardinière et Conforama. Le voilà maintenant avec du champagne et des parfums. Quelles synergies va-t-il trouver dans ce grand bric-à-brac du luxe ? Pour l'instant Bernard Arnault joue la prudence. « Il faut privilégier le développement interne, affirme-t-il. S'il y a des acquisitions, elles viendront en complément des affaires déjà existantes » »[47]. Il semble que les opportunités comme la conscience de bâtir un groupe international aient rendu nécessaires les acquisitions successives de marques.

Le groupe dispose aujourd'hui de synergies indéniables à plusieurs niveaux : en matière financière, sur le plan technique et en recherche et développement, pour la communication et en commercialisation. Certains analystes de marché s'inquiètent par contre du maintien d'une structure très centralisée. Le chiffre d'affaires du groupe a été en 2005 de près de 14 milliards d'euros, pour un résultat opérationnel courant de 2,7 milliards. Le groupe dispose d'un peu plus de 1 700 magasins. Ses ventes se font aux Etats-Unis (27 %), en Europe hors France

(42) *Le Monde,* 2 mai 1994 et *Les Echos,* 2 mai 1994.

(43) *Les Echos,* 22 mars 1996.

(44) Marque créée en 1945 par Cécile Vipiana comme « bottier pour enfants », Céline a développé à partir de 1967 des collections de prêt-à-porter et développé un réseau de boutiques. Cf. C. Mabrut, « Céline, au nouveau chic parisien », *Le Figaro,* 22 septembre 2005.

(45) *La Tribune,* 2 mai 1996.

(46) P. Brandt, « LVMH rafle Ebel et Chaumet en une seule transaction », *Le Temps,* 21 octobre 1999.

(47) F. Chirot, « Bernard Arnault à la conquête du luxe », *Le Monde,* 21 janvier 1989.

(20 %), en France (15 %), au Japon (14 %)[48] et en Asie hors Japon (17 %). Toujours d'après les chiffres de 2005, la répartition des ventes par groupes d'activités place la mode et maroquinerie en tête (34,5 %), devant la distribution sélective (26 %), les vins et spiritueux (19 %), les parfums et cosmétiques (16,5 %), et enfin les montres et joaillerie (4 %). Le bénéfice opérationnel courant par groupes d'activités est très différent suivant les secteurs, qui ont des rentabilités et des poids relatifs distincts : 1 467 millions d'euros pour la mode et maroquinerie, 869 pour les vins et spiritueux, 347 pour la distribution sélective, 173 pour les parfums et cosmétiques et 38 pour les montres et joaillerie. La rentabilité exacte est cependant délicate à connaître et un journaliste commentait récemment ce point en indiquant que « le malletier ne communique pas de chiffres, mais, selon les analystes, sa marge d'exploitation est d'environ 45 % »[49].

Le succès de Vuitton se cristallise également autour de la figure de son styliste et directeur artistique depuis 1997 Marc Jacobs[50]. Embauché par Arnault pour « sortir Vuitton de la maroquinerie » mais sans faire table rase du style maison, le jeune créateur né en 1963 a réussi le lancement de produits devenus des best-sellers tel le sac Murakami en 2003. L'importance de la distribution de prestige a été fortement médiatisée par Bernard Arnault, que ce soit avec l'immeuble conçu par Christian de Portzamparc à New York en 1999[51] ou lors de l'inauguration le 10 octobre 2005 du magasin géant Louis Vuitton sur les Champs-Élysées.

III. DU BOIS AU LUXE : FRANÇOIS PINAULT ET LA BATAILLE POUR GUCCI

François Pinault, fils d'un agriculteur possédant une petite scierie, né en 1936 à Trévérien en Ille-et-Vilaine, sans diplôme universitaire, reprend en 1962 après trente mois en Algérie la société de bois de son beau-père[52]. S'intéressant aux enjeux financiers, il s'enrichit sur le marché du sucre en 1974, avant de se spécialiser dans la reprise et la revente d'entreprises avec les aides de l'Etat et de fortes plus-values à la clef (par exemple avec Isoroy, fabricant de panneaux de bois, entre 1986 et 1992 et le papetier La Chapelle-Darblay entre 1987 et 1990). Proche des milieux politiques libéraux et conservateurs, il est soutenu par Ambroise Roux et par certaines banques dont le Crédit Lyonnais. Il rachète Conforoma puis les grands magasins du Printemps en 1991 et le vendeur par correspondance La Redoute. En 1992, il crée Artémis, le holding patrimonial destiné à accueillir certaines de ses participations. En 1994, François Pinault fusionne La Redoute avec Pinault-Printemps et donne naissance à PPR. La même année, il reprend la FNAC, puis en 1997 le magazine *Le Point,* en 1998 la compagnie de vente d'objets d'art Christie's.

Mais l'entrée du groupe sur le marché du luxe est surtout marquée par le rachat de Gucci. Alors que Bernard Arnault s'intéresse à cette marque italienne en pleine croissance[53], François Pinault, en accord avec le dirigeant italien Domenico De Sole et avec

(48) K. Hata, *Louis Vuitton Japon : l'invention du luxe,* Paris, Assouline, 2004.

(49) C. Ducourtieux, « Le patron de Gucci prédit de belles années au luxe », *Le Monde,* 7 octobre 2006.

(50) Cf. son entretien accordé au *Monde 2,* 22 janvier 2005 et son portrait dans *Libération,* 4 mars 2005.

(51) F. Edelmann, « Un gratte-ciel pour écrin à Manhattan », *Le Monde,* 16 décembre 1999.

(52) C. Monnot et P.-A. Gay, *François Pinault…, op. cit.*

(53) Pour une vision globale de « l'affaire Gucci » : S. G. Forden, *The House of Gucci : A Sensational Story of Murder, Madness, Glamour, and Greed,* New York, William Morrow, 2000.

le styliste Tom Ford, annonce la prise de contrôle « amicale » de Gucci en mars 1999[54]. Serge Weinberg pour PPR parle alors clairement de « construire un grand groupe du luxe » à partir de cette acquisition[55]. Au-delà des oppositions personnelles et des mises en scène médiatiques, la bataille pour le contrôle de Gucci a vu intervenir différents acteurs. Cela a été le cas des tribunaux comme la Cour suprême des Pays-Bas cassant le 27 septembre 2000 un jugement du 27 mai 1999 qui entérinait l'augmentation de capital offrant à PPR 42 % du capital de Gucci. L'un des points importants de cet affrontement entre groupes a été aussi le poids des banques d'affaires, au point que LVMH a attaqué Morgan Stanley sur la partialité de ses analystes[56]. Un accord est finalement officialisé le 10 septembre 2001, PPR devenant majoritaire chez Gucci et LVMH vendant les actions Gucci possédées par le groupe.

Mais à la fin de l'année 2003, après des conflits financiers et industriels, De Sole et Ford quittent Gucci. Leur départ a pendant un temps inquiété les analystes tant le succès de Gucci était lié à leurs choix stratégiques. Un des médias français, toujours friand de ces personnalisations qui donnent du sel à une bataille financière et industrielle, commentait alors l'événement en parlant de « l'heure de vérité » pour PPR[57]. Alors qu'à la fin des années 1980, la marque italienne était en crise, Tom Ford lui avait imposé au milieu des années 1990 de nouveaux codes et une esthétique agressive qui ont plu. La coexistence dans le même groupe de Gucci et de Yves Saint Laurent avait généré certains conflits publics, ce qui montre les oppositions toujours possibles autour des identités des marques, surtout au moment des successions. Certains commentateurs ont donc pu parler au printemps 2004 d'une « transition à hauts risques », expliquant que « les principaux défis de PPR dans le luxe ne diffèrent guère de ceux qui se posent à son grand rival LVMH : entretenir la dynamique et la rentabilité de sa « vache à lait », trouver des relais de croissance, sortir les marques déficitaires du rouge »[58].

Au printemps 2004, le groupe fait appel à Robert Polet, qui est nommé PDG de Gucci Group. Cet ex-président de la division crèmes glacées d'Unilever a eu pour mission de redresser les ventes et de restaurer les marges des marques du groupe. Serge Weinberg, alors président du directoire de PPR, ne cachait pas son intérêt pour la réussite de LVMH qui avait « digéré » des profils de dirigeants venus de la grande consommation (P. Choël, dirigeant de la division parfums et cosmétiques, est un ancien d'Unilever et A. Crevet, président de Givenchy Parfums, vient de Procter et Gamble)[59]. Il est vrai que ces transformations dans le cadre de groupes mondiaux et financiarisés font parfois grincer des dents. Ainsi le délégué CGT d'Yves Saint Laurent, Jean-Claude Lefrançois, ironisait à propos du nouveau PDG de Gucci : « Je suis heureux de constater que les glaces sont de l'hyper luxe. […] La question est de savoir si ce monsieur a la culture luxe, c'est-à-dire

(54) Pour un récit journalistique bien informé « à chaud » : « Luxe : le duel des milliardaires », *Le Point,* n° 1384, 27 mars 1999.

(55) Entretien recueilli par N. Forestier et Y. Le Galès, *Le Figaro,* 14 avril 1999.

(56) Jugement du tribunal de commerce de Paris du 12 janvier 2004 confirmé en appel le 30 juin 2006, *Le Monde,* 1er juillet 2006.

(57) « Deux ans et demi de guerre du luxe », *Le Figaro*, 5 novembre 2003.

(58) N. Bayle, A. Boudet et G. Vial, « Voyage au cœur d'un grand de la distribution et du luxe. Les défis en série du « nouveau PPR » », *Les Echos*, 30 mars 2004.

(59) Sur la capacité de renouvellement de la multinationale anglo-hollandaise Unilever, cf. G. Jones, *Renewing Unilever. Transformation and tradition,* Oxford, Oxford University Press, 2005.

s'il comprend que nos marges peuvent varier de 3 % à 20 % selon les saisons et qu'à chaque collection aucune prévision des ventes n'est possible »[60].

Les données du groupe PPR font état pour 2005 d'un chiffre d'affaires de 17,7 milliards d'euros dont la moitié est réalisée hors de France, le résultat opérationnel courant étant d'un peu plus d'un milliard. Le luxe ne représente dans ce chiffre d'affaires que 17 % contre près de 83 % pour la distribution, mais la vente du Printemps, réalisée à l'été 2006[61], ou même le projet de cession envisagé pour la FNAC, pourrait annoncer une stratégie de concentration sur le luxe, secteur nettement plus rentable[62]. Les 3 milliards de chiffre d'affaires du luxe chez PPR sont dus à près de 60 % à Gucci (qui apporte l'essentiel du bénéfice), puis pour 20 % à YSL Beauté, un peu plus de 5 % à Yves Saint Laurent, 5 % à Bottega Veneta (dont le bénéfice opérationnel courant est en forte progression) et près de 10 % pour les autres marques (Boucheron, Balenciaga, Sergio Rossi, Alexander McQueen ou Stella McCartney). François Pinault a transmis progressivement la direction du groupe à son fils François-Henri Pinault, né en 1962 et diplômé d'HEC[63]. Ce dernier est devenu le président de PPR le 21 mars 2005, date correspondant au départ des fonctions opérationnelles de Serge Weinberg qui avait été pendant dix ans le principal manager du groupe.

Bottega Veneta est un cas intéressant pour saisir les mutations récentes du marché du luxe[64]. Fondé en 1966 par une famille d'industriels de Vicence, ce maroquinier italien a bâti sa réputation sur ses sacs en cuir tressé à la main, ses imprimés animaliers et ses peaux d'une rare souplesse. Quelque peu tombée dans l'oubli, la marque s'est hissée en quelques mois parmi les griffes fétiches de la mode, après son rachat par le Gucci Group en 2001 et sous l'impulsion de son nouveau directeur artistique, Tomas Maier[65]. Cet Autrichien qui vit à Miami avait d'abord été styliste du prêt-à-porter féminin d'Hermès ; il est devenu une des figures médiatiques d'une marque qui a construit sa renaissance en lien avec la visibilité renouvelée de ce que certains médias nomment la jet-set : le cabas tressé étant souvent présenté comme le « sac culte de la jet-setteuse » !

Les batailles de mécénat, les projets concurrents, mais différents, de fondation artistique[66], les rivalités entre collectionneurs ou possesseurs de grands crus[67] sont indéniablement aussi une manière d'entretenir l'image des grands groupes de luxe. Si on prend l'exemple du Bordelais, François Pinault a acheté le château Latour pour près de 105 millions d'euros en 1993, alors que Bernard Arnault a investi en 1998 plus de 80 millions d'euros pour le château Yquem, et, en partenariat avec Albert Frère, dans le château Cheval-Blanc pour plus de 130 mil-

(60) F. Amalou, « Gucci et PPR accroissent leur emprise sur Yves Saint Laurent », *Le Monde,* 23 avril 2004.

(61) C. Tissier, « Pinault, version luxe », *Le Nouvel Observateur,* 22-28 juin 2006. F. Amatori et E. Merlo, « The Borletti are back », *Entreprises et Histoire,* n° 46, avril 2007.

(62) *Le Monde,* 15 juin 2006.

(63) S. Lauer, « François-Henri Pinault, l'exigence en héritage », *Le Monde,* 22 mars 2005.

(64) L. Benaïm et A.-L. Quilleriet, « Bottega Veneta : la haute couture du cuir », *Le Monde,* 5 novembre 2003.

(65) M. Henno, « Thomas Maier retresse Bottega Veneta », *Le Figaro,* 2 septembre 2002.

(66) « Pinault, Arnault : d'une fondation l'autre », *Le Monde,* 1er et 2 octobre 2006.

(67) Louis Bergeron note justement à propos des châteaux bordelais : « Quelque chose ne va plus, s'agissant de changements de mains qui ressemblent de plus en plus à des passages d'ordre en Bourse ». L. Bergeron, *Les industries du luxe…, op. cit.,* p. 52. Il faut cependant distinguer les châteaux qui appartiennent au groupe et ceux qui sont des possessions personnelles.

lions d'euros en 1999[68], ainsi que durant l'été 2006 avec le même partenaire dans le château La Tour du Pin Figeac. Les frères Wertheimer qui possèdent Chanel ont aussi acquis en 1994 puis en 1996 les châteaux Rausan-Segla et Canon. Ces acquisitions font écho à celles récentes d'autres grandes fortunes françaises comme les Dassault, les Peugeot ou les Bouygues.

IV. AUTRES MARQUES, AUTRES GROUPES

Les autres grands groupes de luxe mondiaux ont des tailles plus restreintes, à l'exception de Richemont. Ce groupe établi en Suisse est né en 1988 à partir du conglomérat sud-africain Rembrandt, issu d'une modeste fabrique de tabac fondée dans les années 1940 par Anton Rupert (1916-2006). Le groupe a dans son portefeuille d'acquisitions des marques prestigieuses : Cartier, Baume et Mercier, Chloé, Dunhill, Piaget, Montblanc entre autres. Le chiffre d'affaires annuel est estimé à environ 10 milliards de dollars. Les ventes du secteur bijouterie ont totalisé plus de la moitié des revenus, tandis que l'horlogerie y contribue à hauteur d'un quart. Encore minoritaire en termes de revenus, le secteur de la mode connaît pourtant l'évolution la plus spectaculaire grâce à la marque Chloé, relancée par la jeune créatrice Phoebe Philo entre 2001 et 2006. Sa structuration est donc pour l'instant assez différente de LVMH et du groupe Pinault.

A une échelle moindre, d'autres groupes jouent un rôle important dans des secteurs plus limités du luxe. A l'origine entreprise familiale de harnachements, Hermès International est devenu un acteur important dans le domaine du luxe[69]. Le groupe maîtrise plusieurs métiers : maroquinerie, prêt-à-porter, art de vivre, horlogerie, carrés[70], cravates, parfums, arts de la table, autres métiers (agendas, bijouterie, émail, gants, chapeaux, chaussures) et autres produits (textile, bottes, tanneries). Les produits Hermès sont principalement distribués dans le monde au travers de 206 magasins exclusifs (dont 99 sous contrôle direct). En 2005, le chiffre d'affaire a atteint un peu moins d'un milliard cinq cent mille euros. Jean-Louis Dumas, qui a quitté ses fonctions en mars 2006, a été la figure emblématique de ce groupe revendiquant une certaine vision du luxe : « une identité avant d'être une image ».

D'autres réussites industrielles et financières comme l'italien Prada ou les suisses Rolex et Swatch pourraient être citées mais ces firmes ne constituent pas véritablement des groupes diversifiés dans plusieurs secteurs du luxe. Quelques marques prestigieuses restent encore indépendantes : Chanel, Armani, Versace, Ferragamo. Chanel est la possession des frères Wertheimer[71] qui pour consolider leur marque ont une politique d'acquisition de savoir-faire rares comme en juillet 2002 le rachat des maisons Lesage (brodeur), Lemarié (plumassier), Desrues (parurier), Massaro (bottier) et Michel (modiste). L'approche est ici assez différente de celles des trois premiers groupes mondiaux car il ne s'agit pas tant de changer ces maisons de tradition en les intégrant dans une nouvelle logique que de sauvegarder leurs spécificités. La famille Wertheimer pratique aussi dans le même

(68) *Le Monde,* 7 octobre 2002.

(69) O. Bomsel *et alii*, « Le luxe… », *art. cit*. J.-P. Blay, « La maison Hermès, du dernier siècle du cheval à l'ère de l'automobile : une histoire sociale de la consommation urbaine à l'époque contemporaine », *Histoire Urbaine,* n° 12, avril 2005, p. 69-88.

(70) C. Muller, « Le Carré Hermès », in J. Marseille (dir.), *Le luxe…, op. cit.,* p. 187-208.

(71) Cf. la « série de l'été » que leur a consacrée *L'Express* en juillet et août 2005.

esprit des alliances : ainsi l'ouverture à Tokyo en décembre 2004, après un an de travail préparatoire en commun, d'un restaurant français « d'exception » en joint-venture avec le groupe Alain Ducasse[72].

Cardin est un cas particulier[73]. Né à Trévise en Italie en 1922, Pierre Cardin commence dans la haute couture après la Seconde Guerre mondiale. Il travaille chez Christian Dior à partir de 1946, il ouvre une maison de couture en 1950 puis il se diversifie dans le domaine culturel avec la création de l'Espace Cardin en 1970 ou l'achat du restaurant Maxim's en 1981. L'intérêt est que, contrairement à la plupart des autres marques du luxe, Cardin a construit sa stratégie en priorité sur l'utilisation de licences (très nombreuses : environ 900 accords à travers le monde) et le bénéfice de royalties. Avec une forte personnalisation et une médiatisation importante, Cardin a voulu incarner le luxe et éviter la dissolution de la marque à laquelle aurait pu conduire son choix. Il est certain cependant qu'il s'est ainsi très tôt placé sur la voie de la complexification et de l'expansion du marché du luxe vers des couches sociales plus larges.

Un autre exemple qui a fait récemment l'actualité peut aussi être signalé, celui du groupe Taittinger. Empire du luxe construit depuis le début du XXe siècle, le groupe Taittinger comptait en 2005, outre les champagnes, une part importante dans l'hôtellerie de prestige (Crillon et Lutétia à Paris, Martinez à Cannes, Mamounia à Marrakech), dans l'hôtellerie économique et dans des produits de luxe comme les cristalleries de Baccarat et les parfums Annick Goutal. Or le problème habituel des difficiles transmissions dynastiques à la troisième génération[74] s'est posé dès lors que trente-huit héritiers contrôlaient le groupe. Le pacte d'actionnaires passé avec le financier belge Albert Frère en 2002 n'avait permis que de temporiser. Finalement c'est un fond d'investissement américain, Starwood Capital, qui a acheté le groupe à la fin de l'été 2005. Mais des tractations ont permis au printemps 2006 que la famille conserve avec l'aide du Crédit agricole du Nord-Est l'activité de champagne[75]. Taittinger était de taille moyenne dans les maisons de champagne, mais ce secteur symbole du luxe connaît actuellement lui aussi des restructurations importantes. Pour l'année 2004, et afin d'avoir un ordre de grandeur, les chiffres d'affaires des 7 premières maisons étaient les suivants : 1 miliard d'euros pour Moët-Hennessy (B. Arnault ayant acquis en 1999 la prestigieuse maison Krug pour un coût estimé d'un milliard de francs), 261 millions pour Vranken Pommery, 220 pour Lanson International, 213 pour Laurent-Perrier, 140 pour Rémy Cointreau, 101 pour Pernod Ricard qui venait d'acquérir Mumm et 87 pour Taittinger[76].

CONCLUSION

La construction financière et industrielle de ces groupes mondiaux dans le domaine du luxe en quelques années seulement en suggère la rentabilité élevée, même si souvent celle-ci est obtenue sur certains produits qui équilibrent d'autres secteurs en perte mais restés pourvoyeurs de prestige et

(72) S. Bellon, « Quand Ducasse et Chanel se marient au Japon », *Journal de l'Ecole de Paris du management,* n° 57, janvier-février 2006, p. 8-14.

(73) R. Morais, *Cardin: the man who became a label*, Londres, Bantam, 1991.

(74) Cf. F. Crouzet (dir.), « Dynasties d'entrepreneurs », *Entreprises et Histoire,* n° 9, septembre 1995, et « Dynasties d'entrepreneurs II », *ibid.,* n° 12, juin 1996.

(75) *Le Monde,* 28 juin 2005 et 31 mai 2006.

(76) *Le Monde,* 4 et 5 septembre 2005.

d'image de marque. Indéniablement la course au gigantisme peut encore se continuer tant la possession d'un portefeuille de marques diversifié et cohérent permet des économies d'échelle. Comme l'écrit le journaliste Stéphane Marchand : « Maison familiale après maison familiale, les groupes dominants font donc leur shopping. Le présupposé, à la fois exact et un peu simpliste, est qu'à la fin des fins le groupe le plus gros a gagné »[77]. La taille atteinte par les principaux groupes indique surtout que celle-ci est une assurance contre les aléas des conjonctures mondiales et sans doute une des conditions imposées par la logique d'un marché du luxe très spécifique.

Cette croissance a en effet accompagné la transformation du marché du luxe et sa nouvelle différenciation. La question classique qui consiste à savoir si on peut parler d'industrie du luxe ou si on doit distinguer artisanat de luxe et « industrie d'objets ou de services soignés »[78] n'a plus tellement de sens face à des groupes industriels et financiers de taille mondiale. Les changements des formes de la distribution ont accompagné l'évolution de la richesse à l'échelle de la planète (entre autres avec l'affirmation des marchés du Moyen-Orient et de l'ensemble de l'Asie). La taille des groupes internationalisés rend également possible la délocalisation de certaines productions, même si cela soulève la question de la mobilisation des savoir-faire nécessaires. Les différenciations de gamme autorisent cependant une telle évolution et des productions relocalisées en Asie[79].

Sur cette définition d'un luxe transformé aux nouveaux contours un peu flous, Stéphane Marchand répond – non sans ironie – au terme d'une enquête fouillée : « Les groupes qui s'affrontent à coup de dizaines de milliards de dollars pour agrandir leurs parts de marché sont naturellement tentés de repousser les limites du luxe. Ils préfèrent donc ne pas trop approfondir une question pourtant fondamentale : qu'est-ce que le luxe ? Ces géants ont une bonne raison pour éluder la question. Ils ont peur de la réponse »[80].

(77) S. Marchand, *Les guerres du luxe…, op. cit.,* p. 142.

(78) M. de Ferrière le Vayer, « L'industrie du luxe existe-t-elle ? », in J. Marseille (dir.), *Le luxe…, op. cit.,* p. 239-253.

(79) « La délocalisation du luxe, un sujet encore tabou », *Le Monde,* 12 décembre 2006.

(80) S. Marchand, *Les guerres du luxe…, op. cit.,* p. 89.