



**HAL**  
open science

## Le luxe en crise ?

Franck Delpal

► **To cite this version:**

| Franck Delpal. Le luxe en crise ?. Mode de recherche, 2009, 12, pp.31-35. hal-04287365

**HAL Id: hal-04287365**

**<https://hal.science/hal-04287365v1>**

Submitted on 20 Nov 2023

**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.

Réputée peu sensible aux cycles conjoncturels, l'industrie du luxe subit pourtant indéniablement les conséquences du choc économique et financier mondial. Ses performances apparaissent nettement moins spectaculaires qu'au cours de ses années fastes, du début des années 2000 à la fin du premier semestre 2008. Cependant, il convient de nuancer les effets de la crise économique en distinguant ce qui relève effectivement de la dégradation de l'environnement économique, d'autres facteurs liés à l'existence de modèles économiques différents, tant en termes de gammes de produits, que de modes de distribution et de marchés de destination\*. Cet article s'attachera donc à montrer que, sans minimiser l'impact de la conjoncture, la plus ou moins bonne résistance des acteurs à la crise trouve en grande partie son explication dans la structure même des entreprises.

### Expressions

La crise économique actuelle est d'abord liée à la déstabilisation du système bancaire et financier par la diffusion massive de crédits à hauts risques. L'utilisation déraisonnable du crédit hypothécaire a provoqué la mise en faillite de nombreux ménages américains, avant de toucher l'ensemble du système bancaire. La transmission à l'économie dite « réelle » s'est essentiellement faite par deux mécanismes : le resserrement des conditions de crédit qui a pesé sur l'investissement des entreprises et,

par conséquent, sur le commerce interentreprises ; dans le même temps, le contexte budgétaire plus tendu de certains ménages et les attitudes prudentielles de nombreux autres ont entraîné un tassement de la demande finale qui a affecté l'activité des entreprises. De là naît un cercle vicieux classique, où la crise s'amplifie de façon endogène : la faiblesse de l'activité des entreprises les conduit à licencier, de nombreux ménages voient leurs revenus diminuer et limitent leur consommation, ce qui pèse en retour sur la conjoncture.

Ce sont les ménages les plus modestes qui ont été les premiers touchés aux Etats-Unis. Aussi la crise semblait-elle, au moins dans ses prémices, ne pas devoir toucher les marchés du luxe, dont les consommateurs semblaient à l'abri de telles difficultés. Pourtant, on peut lire dans les résultats publiés par les entreprises, depuis la seconde partie de l'année 2008, un ralentissement, voire pour certaines d'entre elles des diminutions de chiffres d'affaires.

Deux raisons principales sont fréquemment invoquées pour expliquer la contraction du marché mondial du luxe : le recours plus important à l'épargne en période d'incertitude et la tendance à recentrer sa consommation sur l'essentiel ; la diminution du nombre de personnes aisées en lien avec le contrôle plus ferme des rémunérations et le dégonflement de certaines bulles spéculatives, notamment dans l'énergie. Ainsi, la baisse du prix du pétrole a notoirement affecté les rentrées d'argent dans les économies dites rentières (Russie, Pays du Golfe...).

Mais au-delà de ces effets psychologiques ou de patrimoine, d'aucuns lisent dans l'évolution de la demande mondiale de produits de luxe en cette période de crise une mutation d'ordre qualitatif plus que quantitatif. Le ralentissement du rythme de consommation traduirait-il des attentes plus fortes en termes de sens, de qualité intrinsèque du produit, et, plus prosaïquement, la fin d'un luxe « tape-à-l'œil » ? Les tenants de cette « crise morale » du luxe sont cependant contredits par les deux basculements majeurs qu'a connu le marché des produits de luxe au cours des vingt dernières années, et que le choc actuel ne fait qu'entériner : d'une part, le poids croissant

des marchés émergents dans les débouchés des entreprises de luxe, marchés dont les logiques de consommation sont toujours marquées par l'affirmation statutaire ; d'autre part, la part importante de l'offre destinée à une clientèle dite « aspirationnelle » ou d'« excursionnistes » du luxe, pour qui cet élément de distinction sociale est aussi important. De fait, certains cabinets de conseil comme Bain & Company, avaient prévu pour 2008 des reculs de chiffres d'affaires plus importants pour les marques de luxe dites « accessibles » (Coach, Ralph Lauren...) ou « aspirationnelles » (Louis Vuitton, Gucci...) que pour les marques de luxe qualifiées d'« absolues » (Hermès...). Pourtant, force est de constater que cette clé de lecture des performances par le statut supposé des marques dans l'esprit des consommateurs ne correspond pas aux résultats enregistrés depuis près d'un an.

On peut aisément observer l'impact de la crise économique sur les entreprises et groupes cotés en bourse, qui publient leurs résultats trimestriels (Christian Dior Couture, LVMH Moët Hennessy – Louis Vuitton, Hermès International, Gucci Group<sup>1</sup>, Compagnie Financière Richemont SA).

Hermès a ainsi vu la croissance de son chiffre d'affaires ralentir dès le deuxième semestre 2008 : d'une croissance supérieure à 12,8 % au premier semestre 2008, l'entreprise est passée à des taux sensiblement plus modestes, tout en restant largement positifs (+ 5 % au second semestre 2008, + 8 % au premier semestre 2009). Le groupe LVMH (exclusion faite des activités Vins et spiritueux et Distribution sélective) a, quant à lui, connu une faible croissance de son chiffre d'affaires au premier semestre 2009 (+ 2 %) sans commune mesure avec l'accroissement des périodes antérieures. Le même constat est valable pour le groupe Richemont : après une hausse de 10 % sur l'exercice 2007-2008, les comptes annuels récemment publiés pour 2008-2009 témoignent d'une croissance plus modeste de son chiffre d'affaires (+ 2 %). Christian Dior Couture semble également souffrir, puisque le chiffre d'affaires réalisé connaît des reculs successifs depuis un an : de - 5 % au second semestre 2008 par rapport à la même période

de 2007, le recul atteint 7 % au premier semestre 2009. Du côté de Gucci Group, Yves Saint Laurent, après une croissance notable de son chiffre d'affaires en 2008 (+ 19 %) subit un repli au premier semestre 2009 (- 6 %). L'ensemble du groupe connaît cependant une hausse de son chiffre d'affaires au premier semestre 2009 (+ 4 %), grâce aux performances de Gucci, Bottega Veneta et Balenciaga, notamment.

## Explications

Au-delà des éléments conjoncturels, plusieurs éléments structurels influencent les performances des acteurs du luxe. Il s'agit principalement de :

— La composition de leur offre : les marchés de l'habillement, de la maroquinerie, du parfum ou de l'horlogerie suivent, nous allons le voir, des évolutions divergentes dont toutes ne sont pas en lien direct avec la crise.

— Le contrôle plus ou moins intégré de leur appareil de distribution, qui constitue un avantage stratégique dans les périodes d'instabilité économique.

— Le degré d'internationalisation. Toutes les zones géographiques ne connaissent en effet pas le même rythme de croissance et le poids plus ou moins important de l'Europe, des Etats-Unis ou de l'Asie dans leurs ventes impactera leurs résultats. De surcroît, il convient de mentionner les évolutions erratiques des taux de changes comme un facteur de forte variabilité des chiffres d'affaires.

Reprenons ces éléments un par un. Tout d'abord, concernant le « profil » de l'offre de chacun des acteurs, d'évidentes régularités apparaissent entre les entreprises. Ainsi, il est indéniable que l'activité parfumerie-cosmétique a vu son expansion connaître un retournement brutal en 2009. Après avoir cru de 5 % en 2008, le chiffre d'affaires de la branche parfumerie-cosmétique du groupe LVMH (Parfums Christian Dior, Guerlain, Givenchy, Kenzo) recule de 6 % au cours des six premiers mois de l'année. Quant aux parfums Hermès, le repli est encore plus prononcé (- 16 % au premier semestre 2009) après une croissance de 5 % en 2008. On peut néanmoins refuser

pour deux raisons de voir dans ces contre-performances la preuve d'une éventuelle crise du luxe : *primo*, les parfums des maisons de luxe ne s'apparentent pas véritablement à des biens de luxe, dans la mesure où ils sont acquis par une clientèle beaucoup plus vaste que celle des autres produits des entreprises que nous évoquons ; *secundo*, ces produits échappent pour une large part à la distribution exclusive des boutiques de luxe pour intégrer des circuits de distribution à plus large diffusion (grands magasins, parfumeries...).

Autre tendance commune à tous les acteurs : les mauvaises performances de l'activité horlogerie. Les baisses de chiffre d'affaires n'ont d'ailleurs pas débuté en 2009, ce qui laisse supposer un mouvement plus profond sur ce marché, dont la crise n'est qu'un révélateur. Les ventes d'Hermès chutent au premier semestre 2009 (- 20 %) après une mauvaise année 2008 (- 10 %). La tendance n'est pas meilleure du côté de la division Montres et Joaillerie du groupe LVMH, laquelle abandonne 17 % de son chiffre d'affaires au premier semestre. Les ventes au sein de Gucci group diminuent (- 9 % en 2008), tandis que le groupe Richemont, spécialiste en ce domaine, affiche une croissance en trompe-l'œil. En effet, si de mars 2008 à mars 2009 les ventes des fabricants progressent de 4 %, elles affichent un recul de 4 % dès lors que l'on s'intéresse aux six derniers mois de leur activité (septembre 2008 – mars 2009).

Dans ce contexte, les secteurs de l'habillement-chaussures et de la maroquinerie résistent mieux, même si l'impact de la crise est incontestable. L'activité Maroquinerie-Sellerie d'Hermès affiche une solide santé (+ 28 % de chiffre d'affaires au premier semestre), et ses métiers Soie et Textiles (+ 8 %), Vêtements et Accessoires (+ 7 %) restent sur des tendances positives. Ces trois secteurs avaient déjà contribué à la croissance du groupe en 2008. L'activité Mode et Maroquinerie du groupe LVMH (Louis Vuitton, Céline, Givenchy, Fendi...) connaît également des performances nettement positives (+ 8 % au premier semestre 2009), qui s'expliquent essentiellement par les bons résultats de Louis Vuitton. L'entreprise connaissait encore une

croissance à deux chiffres de son chiffre d'affaires en 2009. Enfin, les ventes de Gucci group, qui proviennent à plus de 80 % de la maroquinerie, du prêt-à-porter et des chaussures sont en croissance au premier semestre 2009. Pour la plupart des marques, il convient enfin de préciser que c'est l'offre maroquinerie-chaussures qui tire les résultats plus que le prêt-à-porter.

Ces éléments conduisent à penser qu'en faisant abstraction de la crise, chacun des secteurs étudiés (parfumerie, horlogerie, maroquinerie...) possède sa logique propre de croissance, qui induit des performances différenciées selon le poids de ces activités dans l'entreprise. Dès lors, les entreprises à dominante mode-maroquinerie semblent moins exposées à la crise que celles dont l'essentiel de l'offre est constitué de produits d'horlogerie-bijouterie.

La seconde variable qui peut entraîner des écarts de performances est le contrôle plus ou moins intégré qu'ont les acteurs du luxe de leur distribution. Ceux qui sont essentiellement distribués par des clients externes comme les grands magasins sont plus sensibles à la conjoncture que ceux disposant de leur réseau de boutiques en propre. C'est particulièrement vrai sur le marché américain, où les grands magasins proposant une offre haut de gamme (Neiman Marcus, Saks Fifth Avenue...) connaissent de sérieuses difficultés, et des baisses de chiffres d'affaires mensuels comprises entre - 20 et - 30 % depuis le début de cette année. Les acheteurs de ces clients externes ont clairement réduit leurs commandes aux marques. C'est sans doute l'un des éléments qui contribuent aux difficultés de la marque Christian Lacroix, qui dispose de moins d'une trentaine de boutiques en propre dans le monde, contre 64 pour Yves Saint Laurent par exemple. Or, en période de forte instabilité économique, l'accès direct aux consommateurs constitue un atout de taille pour coller aux inflexions du marché en gérant au plus près et de façon plus souple le flux des commandes.

Le troisième élément qui rend l'appréhension de la crise plus complexe est la différence dans les rythmes de croissance des zones géogra-

phiques où sont présentes les entreprises. Pour la plupart d'entre elles, c'est l'Asie hors Japon qui affiche la croissance la plus forte, y compris au début 2009. Qui plus est, cette zone est celle qui semble le mieux résister à la crise et qui pourrait constituer sinon un levier de croissance, du moins un amortisseur à la chute de la demande mondiale. Dans les entreprises étudiées, il existe une évidente corrélation entre le poids de l'Asie dans le chiffre d'affaires des entreprises et leur résistance à la crise. Au sein du groupe LVMH, par exemple, la branche Mode-Marroquinerie génère 45 % de son chiffre d'affaires en Asie (Japon inclus) en 2008, contre seulement 20 % pour les Parfums-Cosmétiques et 28 % pour le métier Montres-Joaillerie. De même, Gucci qui réalise 44 % de ses ventes dans l'ensemble asiatique a mieux résisté au choc qu'Yves Saint Laurent, pour qui cette zone ne représente que 21 %. De surcroît, l'évolution des taux de change peut venir troubler l'analyse de ces résultats. La légère dépréciation de l'euro par rapport au dollar sur un an permet en effet de limiter l'ampleur des diminutions de chiffres d'affaires. Ainsi, dans le cas d'Yves Saint Laurent dont la deuxième zone de consommation est l'Amérique du Nord (22 % du C.A en 2008), cet effet a permis de limiter le recul d'activité : il est de - 6 % à taux de change courants, contre - 11 % à taux de change constants au premier semestre 2009.

### Implications

Cette lecture de l'évolution des ventes des entreprises du luxe ne doit donc pas se cantonner à une analyse en termes conjoncturels, mais prendre en compte les mouvements de fond (dynamiques en termes de produits et de zones géographiques) qui influencent tout autant leurs résultats.

Afin de jauger leur plus ou moins bonne résistance aux variations de la croissance mondiale, il convient de surcroît de mettre en perspective leurs résultats sur une période d'observation plus longue. En effet, la plupart des entreprises que nous analysons – si elles disposent de marques historiques – ont connu une renaissance relativement récente<sup>2</sup>. La plu-

part d'entre elles ont en effet réorganisé leurs activités et leur chaîne de valeur à partir des années 1990. Christian Dior, Yves Saint Laurent, Balenciaga, Lanvin, Nina Ricci, la plupart des grands noms du luxe ont été « relancés » ou ont repensé leur *business model* dans un passé récent.

Les multiples raisons de l'intérêt économique que présentent les marques anciennes (possibilité de capitaliser sur une marque, un imaginaire, un ADN existants et déjà familiers des consommateurs, émergence d'une nouvelle demande mondiale, possibilité de marges élevées...) ont incité les groupes à développer ces marques. Avec le recul, il apparaît que ces initiatives n'ont pas toujours permis d'établir des entreprises viables. Au fond, la situation des entreprises du luxe apparaît contrastée. Il faut en effet distinguer les entreprises les plus établies, disposant d'un réseau de distribution dense et d'une très forte visibilité médiatique (Louis Vuitton, Gucci, Hermès) – dont la rentabilité est particulièrement forte – et les maisons de luxe plus petites, que des marges de manœuvres plus limitées et une rentabilité précaire rendent plus sujettes aux dégradations de conjoncture. D'autant que si les coûts fixes des entreprises sont importants (coûts immobiliers, masse salariale importante), toutes n'ont pas adopté le modèle d'intégration verticale choisi par Vuitton, et largement dupliqué depuis, lequel permet, en contrôlant l'ensemble de la chaîne de valeur (de la production à la distribution), de dégager des marges élevées. Citons quelques exemples : Givenchy a cessé d'enregistrer des pertes en 2007 tandis qu'Yves Saint Laurent a renoué avec les bénéfices en 2008 ; après cinq années difficiles, le résultat de Balenciaga est redevenu positif en 2006 ; l'activité habillement-chaussures de Lanvin a renoué avec le profit cette même année. Quant à l'entreprise Nina Ricci Couture, elle n'a pas connu de résultats positifs depuis 2001.

De fait, comme l'écrit Christian Blanckaert, dans son ouvrage sur le luxe<sup>3</sup>, « [...] si certaines marques gagnent beaucoup d'argent, comme Vuitton, Dior ou Gucci, que d'autres vivent plutôt bien, comme Chanel, Hermès ou Cartier, il y a de bons malades dont certains

sont logés chez les bien-portants. [...] La liste est longue et sinueuse des marques qui, dans le luxe, ne gagnent pas un sou ! Mais celles qui gagnent, gagnent tellement qu'elles troublent la vision du marché ! ».

Pour nombre de ces acteurs, la crise arrive à un moment où ils renouent à peine avec la profitabilité et où leur situation financière commence à s'assainir. Mais leur rétablissement encore fragile leur permettra-t-il de résister aux perturbations durables que connaissent les marchés ? L'une des conséquences de cette crise sera une recherche de nouveaux modes organisationnels par les entreprises du luxe, afin de réduire les facteurs d'instabilité inhérents à cette période difficile.

Franck Delpal  
Economiste Observatoire Economique, IFM

\* Signalons que dans le cadre de cet article, nous limiterons notre analyse aux entreprises européennes du secteur luxemode, qui regroupe les domaines de l'habillement, des accessoires, du parfum ; en revanche, nous ignorerons d'autres secteurs, tels que le transport ou l'équipement du foyer, qui peuvent pourtant se prévaloir d'une offre de produits de luxe.

1. Le Gucci Group est une filiale du groupe PPR, dont il constitue le pôle luxe. Il comprend des marques telles que Gucci, Bottega Veneta, Sergio Rossi, Yves Saint Laurent, Balenciaga ...
2. Pour une analyse de ce phénomène de renaissance des marques, se reporter à : Institut Français de la Mode, *Mode/Fashion, Vingt ans de système de mode*, Paris, IFM/Regard, 2008, p. 66-88.
3. Christian Blanckaert, *Luxe*, Paris, Le Cherche Midi, 2007.