La Fabrique de l'industrie
laboratoire d'idées

Les Notes *de La Fabrique*

L'exigence collective du luxe français

Marie Desjeux
Préface de **Pierre-André de Chalendar**

1

L’hégémonie du luxe français

2

Le luxe français s’est imposé
en maîtrisant sa chaîne de valeur

3

Protéger et étendre le soft power
du luxe français : une responsabilité partagée

Grande vitrine lumineuse
Macke August (1887-1914)

Allemagne, Hanovre, Sprengel Museum
GrandPalaisRmn / Michael Herling / Aline Gwose

L’exigence collective du luxe français

La Fabrique de l'industrie
laboratoire d'idées

Les Notes *de La Fabrique*

L'exigence collective du luxe français

Marie Desjeux
Préface de **Pierre-André de Chalendar**

MINES PARIS | PSL

Les Notes *de La Fabrique*

La collection des *Notes* de La Fabrique rassemble des contributions écrites aux principaux débats en cours : emploi et dialogue social, compétitivité, comparaisons internationales…

Rédigées par des observateurs et des experts, et parfois avec le concours d'organisations partenaires, les Notes s'appuient soit sur une analyse collective préalable (typiquement, un groupe de travail), soit sur une expérience individuelle incontestable. Les Notes sont soumises au contrôle des membres du Conseil d'orientation de La Fabrique.

Marie Desjeux, *L'exigence collective du luxe français* Paris, Les Notes de La Fabrique, Paris, Presses des Mines, 2025.

ISBN : 978-2-38542-666-8
ISSN : 2495-1706

© La Fabrique de l'industrie
81, boulevard Saint-Michel 75005 Paris
info@la-fabrique.fr
www.la-fabrique.fr

Direction artistique : Chloé Laforest
Couverture : Chloé Laforest
Mise en page : Gwendolyne Tikonoff
Dépôt légal : 2025
Achevé d'imprimer en 2025
par l'imprimerie Chirat

Tous droits de reproduction, de traduction, d'adaptation et d'exécution réservés pour tous les pays.

En tête

Préface

Projets industriels à l'arrêt, panne de la productivité, alertes sur le décrochage de la compétitivité européenne… : le climat industriel français pourrait sembler morose en ce début 2025. Pourtant, un groupe d'entreprises françaises irréductibles résiste « encore et toujours » à cette fatalité : le secteur du luxe, au rayonnement mondial, concourt en effet à la vitalité économique de notre territoire, par ses créations d'emplois et son excédent commercial. Partant de ce constat, cette Note « sectorielle » de La Fabrique de l'industrie a l'ambition d'apporter un éclairage sur les facteurs clés de ce succès, qui voit des marques comptant parmi nos fiertés nationales prospérer avec éclat.

À partir d'une enquête qualitative, l'auteure dresse ainsi le portrait d'un secteur qui a su mener sa montée en gamme jusqu'à installer un véritable *soft power* national.

D'une part, la qualité de l'organisation industrielle de cette filière a été décisive pour asseoir le triomphe à l'international des maisons françaises. En maîtrisant l'ensemble de leur chaîne de valeur, depuis la conception jusqu'à la distribution, les marques se sont placées en capacité de contrôler à la fois leurs marges industrielles et commerciales, mais également le niveau de qualité de leurs produits, particulièrement critique du point de vue de leur marché.

D'autre part, cette montée en gamme a été conduite par des acteurs qui ont su « jouer collectif » pour défendre leurs parts de marché et en conquérir de nouvelles, et ce dès le XIXe siècle. En effet, les « maisons » sont parvenues à créer un imaginaire autour du luxe français, dont elles assument conjointement la responsabilité. Cette réussite témoigne de la possibilité pour des entreprises de répondre à des problématiques communes, sans altérer l'effet d'émulation de la concurrence : une stratégie pérenne dont chaque partie tire bénéfice.

Cette note illustre également un exemple réussi de compétitivité hors prix sur un segment manufacturier français. Une grande partie de notre industrie est au contraire prise en étau dans le milieu de gamme, avec des charges de production toujours supérieures à celles de nos concurrents, ce qui comprime les marges et compromet ainsi la viabilité de notre économie.

Cette compétitivité hors prix est un actif d'autant plus capital que la consommation tend à se polariser. Qu'elle soit finale ou intermédiaire, la courbe de la demande tend en effet à se creuser en son milieu, dessinant deux bosses aux extrémités, sur le bas et haut de gamme. En conséquence, la montée en gamme est un impératif qui s'étend bien au-delà des produits de luxe, et passe par un effort accru d'innovation, de qualité et de promotion du *made in France*. Toutefois, à la différence peut-être de la filière du luxe, notre industrie doit impérativement aussi bénéficier d'une amélioration de sa compétitivité coût, face à des concurrents internationaux qui adoptent une approche de plus en plus offensive sur tous les fronts.

Pierre-André de Chalendar,
Co-président de La Fabrique de l'industrie

Merci

L'autrice **remercie** L'autrice tient à témoigner de sa sincère gratitude à l'ensemble des experts et des acteurs rencontrés au cours de cette étude pour la richesse et la pertinence de leurs éclairages. Leurs expertises, leurs analyses et leurs avis, partagés avec générosité, ont constitué des contributions essentielles à l'écriture de cet ouvrage. En particulier, l'autrice remercie chaleureusement Mme Gerardin, Mme Epinay et M. Dhennequin pour leur rôle déterminant dans la conduite de ce travail. Elle adresse également ses remerciements à MM. Durie, Coeuret et Mariel pour leur disponibilité et leur accueil lors des visites de la manufacture Weston et de la tannerie Bastin et Fils. Enfin, l'autrice exprime sa reconnaissance envers l'équipe de La Fabrique pour son soutien constant et ses précieux conseils tout au long de ce projet.

Pour résumer

Synthèse

L'INDUSTRIE DU LUXE, joyau de l'économie française, a su tirer profit de l'appétit de la demande mondiale pour consolider son marché au bénéfice de grands groupes multimarques. Un succès aussi éclatant suscite d'autant plus d'intérêt que les politiques publiques pour la relance industrielle, amorcées en 2013 et amplifiées en 2017, mais modifiées à partir de 2022, ne sont pas encore parvenues à enclencher une dynamique de réindustrialisation en France. À l'heure où les marges de manœuvre budgétaires se rétrécissent sévèrement, il semble opportun de comprendre à quoi tient la santé économique et industrielle de ce segment d'activité, qui paraît composer à merveille avec les atouts et les handicaps de notre territoire.

Les entreprises françaises du luxe sont en effet largement en tête du marché mondial de la vente de produits haut de gamme, devant les États-Unis qui occupent la deuxième place. Cette hégémonie est essentiellement le fait de quatre grands groupes : LVMH, Hermès, Kering et L'Oréal. Si leur empreinte manufacturière en France est assez inégale selon les filières, cette disposition oligopolistique issue de leurs stratégies respectives d'intégration horizontale conforte toujours plus leur leadership, tout en limitant fortement l'émergence de nouveaux concurrents.

La France, en première position,
a augmenté ses parts de marché P. 23

Un produit de luxe est reconnu comme tel selon une panoplie de critères, certains étant assez objectivables (prix et qualité des matières) et d'autres plus subjectifs (qualité esthétique du produit, créativité, réputation de la marque). Il en découle que, d'un point de vue opérationnel, la domination du luxe français repose d'abord sur une maîtrise parfaite de la chaîne de valeur, de bout en bout : de l'intégration des fournisseurs jusqu'à la distribution par la marque. En aval, le contrôle de la vente par les « maisons » date des années 1990, lorsqu'elles ont cherché à accroître leurs marges industrielles et de vente par un mouvement d'intégration verticale, alors que les offres promotionnelles et l'usage de licences avaient tendance à dégrader l'image des marques et de leurs produits. En amont, l'encadrement rigoureux de la production est indispensable pour que le produit corresponde aux exigences d'un bien de luxe. Depuis récemment, ce suivi s'accompagne d'une valorisation des savoir-faire, garants de la qualité et contribuant aussi à renforcer la renommée du secteur français à l'international. Cette dernière tendance fait suite à la prise de conscience par les industriels de la vulnérabilité de leur appareil productif, face à une vive concurrence manufacturière en Europe et au-delà. Les groupes de luxe ont aujourd'hui intégré les savoir-faire les plus rares, jusque-là principalement détenus par des artisans.

L'intégration pour soutenir
dans la durée la croissance des maisons P. 42

Premier canal de vente,
celui du réseau en propre P. 49

La domination mondiale du luxe français entretient autant qu'elle en bénéficie une stratégie d'influence, valorisant un patrimoine immatériel lui-même ancré dans une représentation collective de « l'art de vivre à la française ». Les marques s'attachent à protéger et à accroître le rayonnement mondial de ce patrimoine, s'en faisant à la fois une responsabilité collective, un corpus de normes à tenir et un puissant relais de leur propre réputation.

Il n'est donc pas exagéré d'affirmer que la conquête des marchés constitue en partie une réussite collective des marques de luxe françaises, quand bien même la concurrence reste très vive entre elles. Une illustration en est qu'elles se regroupent volontairement dans des artères commerciales clés, tout en développant leurs singularités pour accroître leur part de marché. Un deuxième exemple important a trait à leur responsabilité sociale et environnementale, au sujet de laquelle on observe une véritable institutionnalisation des coopérations afin non seulement de répondre aux exigences réglementaires, mais surtout de projeter une image responsable du secteur du luxe, qui se doit d'être irréprochable.

À l'unisson, les marques partent à l'assaut
des nouveaux marchés P. 67

Le luxe français, qui n'est ni un secteur ni une filière à propre-

ment parler, a donc su se structurer en un écosystème capable de gérer collectivement des compétences rares et un soft power devenu un avantage concurrentiel incontestable. Ce dernier repose notamment sur l'influence culturelle des marques, incontournables dans la perception du luxe, et sur l'organisation d'événements au rayonnement mondial qui ont fait de Paris la capitale absolue en la matière.

On observe ainsi une organisation industrielle qui, tout à la fois, érige des obstacles à l'entrée et met en place des mécanismes de coopération pour mutualiser des ressources au profit des acteurs déjà présents. S'appuyant sur un patrimoine culturel qu'elle entretient par ailleurs, cette organisation parvient à assurer le contrôle de sa réputation et de son soft power, sur un marché où la compétitivité prix n'a jamais eu un rôle déterminant.

POUR DÉBUTER

4 – Préface

8 – Synthèse

12 – Introduction

1
CHAPITRE

16 – **L'hégémonie du luxe français**

Le luxe, une industrie phare aux contours imprécis
—
La naissance du luxe français
—
Les groupes français en tête du marché mondial
—
Une empreinte manufacturière disparate selon les filières
—
Une structure oligopolistique bâtie par intégration horizontale
—

2
CHAPITRE

34 – **Le luxe français s'est imposé en maîtrisant sa chaîne de valeur**

Aucun compromis sur la qualité
—
Une intégration en amont des chaînes de valeur, notamment pour préserver les savoir-faire
—
Les savoir-faire productifs réorganisent les relations entre donneur d'ordre et sous-traitants
—
Maîtriser l'image en contrôlant le réseau de distribution
—

3
CHAPITRE

56 – **Protéger et étendre le soft power du luxe français : une responsabilité partagée**

Un réseau exclusif, faisant la part belle aux entreprises familiales
—
L'art de vivre français : un élément de soft power
—
La gestion collective d'un patrimoine commun
—

72 – Conclusion

76 – Bibliographie

82 – Annexe

POUR TERMINER

En jeu

Introduction

« La France n'a pas les Gafa, mais elle a les géants du luxe mondial », rappelait en 2019 l'ancien ministre de l'Économie, Bruno Le Maire, lors de la signature du Contrat stratégique de la filière (CSF) Mode et Luxe[1]. Le secteur du luxe[2] est sans conteste un fleuron de l'économie française, une réussite qui fait figure d'exception lorsque l'on s'attarde sur la compétitivité de notre industrie, et plus particulièrement sur sa productivité, qui ne parvient pas à rattraper son niveau d'avant la crise sanitaire et se fait distancer par les États-Unis (Desjeux, 2024).

L'étude de cas du secteur français du luxe offre donc une perspective instructive sur l'enjeu de compétitivité industrielle, à plus forte raison parce qu'il a su mener avec succès plusieurs transformations. Aujourd'hui, ce secteur est représenté par quatre grands groupes internationaux (LVMH, Kering, Hermès, L'Oréal), qui dominent et structurent le marché mondial de manière déterminante. Leur succès est le résultat d'une stratégie menée tout au long des années 1980 et 1990, qui a permis à un ensemble d'entreprises autrefois de taille plus modeste de tirer leur épingle du jeu dans un monde en pleine mutation. Portées par une forte croissance de la consommation et par la globalisation de l'économie, elles se sont muées en des groupes mondiaux, presque tous multimarques, dont le succès est à ce jour non démenti. En dépit d'un ralentissement de la consommation asiatique de biens de luxe, le secteur reste un moteur du dynamisme économique de la France, dans un contexte général plus morose marqué par une instabilité politique, une croissance faible, une forte pression sur les comptes publics et des perspectives sombres pour les activités manufacturières (Fleitour, 2024 ; Silbert, 2024).

1— Les Comités stratégiques de filière (CSF) ont pour objectif « d'instaurer […] un dialogue concret, performant et régulier entre l'État, les entreprises et les représentants des salariés. » Le contrat a pour vocation de structurer les missions du CSF dont les axes prioritaires pour la mode et le luxe sont : les formations techniques et l'attractivité des métiers techniques ; l'accompagnement des entreprises avec Bpifrance ; le développement durable ; l'enjeu de l'acculturation numérique.

2— À proprement parler, l'industrie du luxe ne correspond ni à un secteur (au sens statistique de la nomenclature des activités) ni à une filière (puisqu'elle en regroupe plusieurs, souvent partiellement). Faute d'un terme plus précis, et conformément au langage courant, nous emploierons indifféremment dans la suite de ce texte les expressions « secteur », « industrie » ou encore « segment » du luxe pour désigner cet ensemble d'activités hétérogène mais cohérent.

L'objectif de cette étude est donc de comprendre quels ont été les ingrédients clés de la réussite économique des entreprises françaises du luxe, en analysant le fonctionnement de cet écosystème réputé pour sa discrétion, et de voir s'il est possible d'en tirer des enseignements. Plus particulièrement, il s'agit d'examiner les stratégies mises en place par les marques pour asseoir leur domination : comment ont-elles contribué à l'essor de la filière française au point d'instaurer un véritable leadership mondial ?

Nous nous sommes notamment intéressés à la dimension collective de cette organisation industrielle et aux actions entreprises autour d'objectifs et d'intérêts communs, dont on verra qu'elles sont diverses et significatives. Ces coopérations, tant formelles qu'informelles, concernent aussi bien le « simple » partage d'information, qui ne va pourtant pas de soi, que le développement d'initiatives institutionnalisées visant à défendre les intérêts économiques de chaque entreprise.

Dans un premier temps, cet ouvrage dresse un état des lieux de la performance du luxe français à l'international, que ce soit en termes économiques ou d'influence. En deuxième lieu, il analyse les stratégies des marques qui leur ont permis d'asseoir leur domination. Enfin, l'étude revient sur la responsabilité partagée par les marques de l'entretien de l'image du luxe français.

Pour conduire ce travail, onze entretiens semi-directifs ont été menés auprès d'experts, de représentants des maisons et de leurs fournisseurs ou de représentants d'intérêts.