

Comment les grandes marques se réinventent face à la crise du luxe ?

Enfant gâté de la croissance mondiale depuis trente ans, le secteur connaît son premier choc majeur. En réponse, il se réinvente : jamais autant de marques n'ont changé en même temps de directeurs artistiques.

[Marie-Pierre Gröndahl](#)

Publié le 28/09/25 à 07:30



Le secteur devrait accuser une nouvelle baisse de son chiffre d'affaires global, de -2% à -5% en 2025

LTD/VCG via Reuters Connect

La crise est arrivée un peu par surprise. Mais elle perdure. Le millésime 2025 ne sera pas meilleur que celui de 2024. Au contraire : le secteur devrait accuser une nouvelle baisse de son chiffre d'affaires global, de - 2% à - 5 % en 2025, selon plusieurs estimations. Voire un déclin de 9 %, pour les prévisions les plus pessimistes. Le luxe, enfant gâté de la croissance mondiale depuis trente ans, avec une hausse de ses ventes deux fois plus rapide que celle du PIB mondial, connaît son premier choc majeur. Et le plus grand défi à relever pour les dirigeants des champions internationaux, parmi lesquels une majorité de titans européens : [LVMH](#), Chanel, Hermès, Richemont et Kering.

Une mission d'autant plus complexe que la plupart d'entre eux ont uniquement vécu des périodes fastes tout au long de leurs carrières. Pour mesurer la récente, mais colossale, progression de cette industrie, deux chiffres suffisent. En 1996, les ventes mondiales de biens de consommation de luxe s'élevaient à 76 milliards d'euros. Vingt-huit ans plus tard, en 2024, le total atteint 364 milliards d'euros, soit près de 20 % des ventes planétaires du secteur automobile.

Si le ralentissement subi par le premier n'a aucune commune mesure avec le séisme qui frappe le second, le luxe n'en a pas moins perdu 50 millions de clients entre 2022 et 2024, soit un septième du total. Tout en affrontant simultanément une série de vents contraires. Certains exogènes, d'autres causés par des erreurs et des excès des principaux acteurs.

« **La Chine reste à l'arrêt**, notamment à cause de la récession du marché immobilier », note Olivier Abtan, directeur associé du cabinet de conseil Alix Partners. Or ce marché-clé est justement à l'origine de l'envolée des performances, avec seulement 1 % des ventes en 2000, mais 25 % aujourd'hui. « *La croissance chinoise a quasiment été divisée par deux, de 8 % par an entre 2009 et 2019 à 5% l'an dernier. La crise immobilière a effacé près de 30 % de la richesse des foyers* », ajoute-t-il.

Les clients chinois ont donc déserté les boutiques emblématiques des grandes marques, implantées moyennant d'énormes investissements dans les grandes villes du pays. Certains continuent d'acheter, mais en voyageant au Japon, **où le yen** faible garantit des prix plus bas. D'autres, les plus nombreux, ont renoncé. « *Beaucoup consomment davantage en dépenses touristiques ou de bien-être, comme des abonnements dans des salles de sport haut de gamme* », explique un analyste financier. Recréer ex-nihilo un marché de cette taille semble utopique.

L'inflation démesurée des biens de luxe depuis la pandémie a découragé de nombreux consommateurs, en particulier les clients "aspirationnels", ceux qui achètent les produits d'entrée de gamme.

Une étude de la banque HSBC

« *Il n'y a pas de deuxième Chine*, lâche Olivier Abtan. **Et surtout pas l'Inde** ». Car si l'autre géant asiatique suscite toutes les convoitises, la conquête espérée se fait attendre. Avec une population équivalente (1,4 milliard de personnes), l'Inde est infiniment moins urbanisée que la Chine : moins d'un tiers de ses habitants vivent dans des villes, contre près de 70 % des Chinois. Or le luxe prospère d'abord grâce aux réseaux de magasins dans les mégapoles. En outre, les lourdes taxes à l'importation (plus de 50 %) renchérissent encore le prix des produits haut de gamme, ce qui pousse les Indiens aisés à faire leurs emplettes à l'étranger.

Les États-Unis, l'autre marché crucial (25 % environ des ventes), ralentit aussi, mais pour des raisons plus diffuses. Les conséquences de la hausse des droits de douane ne se perçoivent pas encore, mais pèseront sur les résultats de 2026. « *L'inflation démesurée des biens de luxe depuis la pandémie a découragé de nombreux consommateurs, en particulier les clients "aspirationnels", ceux qui achètent les produits d'entrée de gamme* », explique une étude récente de la banque HSBC.

Les prix moyens ont fortement augmenté partout dans le monde (de 52 % en Europe depuis 2019, selon HSBC, et au moins autant outre-Atlantique). Un phénomène stigmatisé par le terme « cupidflation » (« greedflation ») : les grands groupes ont cédé à la tentation d'accélérer leur croissance par les prix plutôt que par les volumes. Une étude

du [cabinet de conseil en stratégie McKinsey](#) estime que 80 % de la hausse des ventes de l'industrie du luxe entre 2019 et 2023 était due à la hausse des prix, 20% seulement à celle des volumes.

S'il est difficile de revenir en arrière, les analystes relèvent néanmoins une moindre progression des étiquettes depuis le début de l'année. « *L'essentiel de la difficulté pour les grandes marques consiste à préserver leur exclusivité – déjà mise à mal par les réseaux sociaux –, tout en reconquérant des clients et en recrutant de nouvelles générations* », décrypte un familier du secteur. D'où une injonction contradictoire : conserver des prix élevés correspondant aux achats « statutaires », mais offrir aux clients moins aisés des produits de qualité accessibles.

Car le fameux « 1% », les plus riches de la planète, n'ont pas cessé de consommer des produits de luxe. En revanche, plus de la moitié de la totalité des ventes dépend de clients qui dépensent moins de 3 000 euros par an, issus des classes moyennes supérieures. Précisément ceux qui ont déserté depuis quelques années.

« *Les facteurs macro-économiques demandent une réinvention du modèle pour la décennie à venir* », estime Joëlle de Montgolfier, spécialiste du luxe, directrice générale de Bain & Company (lire son interview ci-dessous). D'où une refonte complète de beaucoup d'équipes managériales, mais surtout des responsables de la création : jamais autant de marques n'ont changé en même temps de directeurs artistiques, de Dior à Gucci, de [Chanel](#) à Loewe, de Celine à Balenciaga, sans oublier Givenchy ou [Bottega Veneta](#). La plupart feront leurs premiers pas lors de la Fashion Week parisienne et des suivantes. Verdict dans quelques mois.