



Universiteit Utrecht

LVMH: une exception culturelle française?

Luana Kaffka genaamd Dengler

No. d'étudiant : 3962202

Mémoire de bacheloropleiding Franse taal en cultuur

Begeleider : Marie-Claire Foux

Tweede begeleider : Olivier Sécardin

Faculté : Sciences Humaines, Université d'Utrecht

Le 5 juillet 2016

Le Contenu

Introduction	p. 2
I. L'exception culturelle française et LVMH	p. 3
1.1 L'exception culturelle française	p. 3
1.1.1. La signification de l'exception culturelle française	p. 3
1.1.2. Crainte de la disparition de la culture	p. 6
1.1.3. Protection sans isolation	p. 8
1.2 LVMH	p. 9
1.2.1. Le choix	p. 9
1.2.2. Que signifie LVMH ?	p. 10
1.2.3. L'histoire de LVMH	p. 11
II. La stratégie de LVMH	p. 13
2.1 La croissance	p. 14
2.2 Investissement dans les maisons	p. 17
2.3 La préservation de la culture et le patrimoine	p. 18
III. La stratégie de LVMH va-t-elle à l'encontre de l'exception culturelle française ?	p. 21
3.1 La mondialisation de LVMH	p. 21
3.2 La protection et le soutien de la culture	p. 22
3.3 LVMH : exception culturelle ?	p. 22
Conclusion	p. 24
Bibliographie	p. 25

Introduction

Lorsqu'on pense aux sacs à main de Louis Vuitton, aux vêtements de DKNY ou au champagne de Moët et Chandon, on pense à LVMH. Louis Vuitton Moët Hennessy, ou Moët Hennessy Louis Vuitton (« LVMH ») est le plus grand conglomérat de produits de luxe mondial.¹ Créé en 1987, le groupe LVMH réunit plus de soixante-dix maisons qui créent et produisent des produits de haute qualité.² LVMH est aujourd'hui le leader mondial de l'industrie du luxe. Le luxe joue un grand rôle dans la culture française et la France est le pays le plus important pour l'industrie du luxe.³ Cette partie de la culture française est devenue aujourd'hui encore plus importante en raison du développement de la société de consommation. Mais il existe un aspect qui semble être en conflit avec « la mondialisation » que connaît LVMH, à savoir l'exception culturelle française. Créé en 1993 avec la négociation des accords du GATT, la France a imposé le principe de l'exception culturelle, qui exige que les produits culturels ne soient pas traités comme des produits comme les autres.⁴ La vente mondiale par LVMH de produits de luxe parfois comparables à des objets d'art semble donc être en conflit avec l'exception culturelle française. Le but de cette recherche est de montrer si cela est le cas. La problématique de ma recherche est donc la suivante :

« La stratégie de LVMH va-t-elle à l'encontre de l'exception culturelle française ? »

Dans ce travail, je vais d'abord examiner les éléments de l'exception culturelle française, qui vont m'aider pour l'analyse de la stratégie de LVMH. Je vais également expliquer ce qu'est LVMH et pourquoi j'ai choisi ce sujet pour ma recherche. Il faut bien sûr savoir ce qu'est LVMH avant d'analyser sa stratégie. Dans mon deuxième chapitre, je vais identifier la stratégie de LVMH en analysant son site web. Enfin, j'analyserai la stratégie du groupe dans le contexte de l'exception culturelle française et répondrai à la problématique.

¹ "L'entreprise LVMH", *LVMH*, n.d., Adresse URL : <https://www.lvmh.fr/groupe/identite/lentreprise-lvmh/> (consulté le 28-05-2016).

² *Ibid.*

³ Twitchell, J. B., *Living it up : Our Love Affair with Luxury*, New York, Columbia University Press, 2012, 123.

⁴ Wirth, L. *L'exception française, 19e-20e siècles*, Paris, Colin, 2000, 67.

1. L'exception culturelle française et LVMH

Dans cette partie, je vais expliquer ce qu'est l'exception culturelle française et LVMH. Il est évident que le concept d'exception culturelle française est très large. C'est pour cette raison que je me concentrerai plutôt sur la symbolique de l'exception culturelle française et en particulier sur l'esprit du protectionnisme. Je vais expliquer quels sont les aspects de ce protectionnisme et dans le reste de ma recherche, j'utiliserai ces aspects pour l'analyse du site web de LVMH.

La méthode que j'ai utilisée est de trouver des sources concernant la symbolique de l'exception culturelle et LVMH. J'ai cherché des sources dans le catalogue de l'Université Utrecht, dans Google Scholar, Picarta, Worldcat et LexisNexis, pour être sûre qu'il s'agissait seulement de sources scientifiques. J'ai commencé avec une liste de 29 sources pour l'exception culturelle et en ai consulté 14. Toutefois, quelques sources trouvées n'étaient plus accessibles. Celles-ci concernaient plutôt des articles de Picarta. Pendant la lecture de ces sources, j'ai noté toutes les informations qui avaient trait à l'esprit du protectionnisme et à la symbolique de l'exception culturelle. Pour LVMH, j'ai commencé avec une liste de dix-sept sources et j'en ai consulté dix. Les sources consultées concernaient plutôt des ouvrages que j'ai empruntés ou que j'ai trouvés sur Google Scholar. En lisant ces sources, j'ai noté les informations en expliquant en quoi consiste le groupe LVMH, sa position sur le marché et son histoire. Finalement, j'ai regroupé les informations en trois parties: premièrement j'ai expliqué la signification de LVMH, deuxièmement sa position sur le marché et son histoire, et dernièrement grâce aux informations précédentes, j'ai pu répondre à la question de savoir ce que représente et est LVMH.

1.1. L'exception culturelle française

1.1.1. La signification de l'exception culturelle française

« L'exception culturelle, c'est l'idée que les œuvres de l'esprit ne sont pas des marchandises comme les autres : c'est la conviction que l'identité culturelle de nos nations, et le droit pour chaque peuple au développement de sa culture, sont en jeu : c'est la volonté de défendre le pluralisme, la liberté, pour chaque pays, de ne pas abandonner à d'autres ses moyens de représentation, c'est-à-dire les moyens de se rendre présent à lui-même. »⁵

⁵ Gournay, B., *Exception culturelle et mondialisation*, Paris, Presse de Science Po, 2002, 87-88.

C'est là que nous découvrons l'idée que les œuvres de l'esprit ne sont pas des marchandises comme les autres. Cette citation vient du discours de Mitterrand en janvier 1995 devant le Parlement européen, où les accords du GATT ont été négociés et le principe de l'exception culturelle a été posé pour protéger le cinéma, l'audiovisuel et la francophonie. La culture française est importante pour la France et c'est pour cette raison qu'elle sent la nécessité de la protéger.⁶ C'est grâce à l'exception culturelle que la France peut adopter des dispositifs de soutien à sa création culturelle. L'exception culturelle soutient les industries culturelles : il ne s'agit donc pas seulement du cinéma et de l'audiovisuel.⁷ Malgré le fait que l'exception culturelle soit officiellement née dans les années quatre-vingt-dix, elle est aujourd'hui encore vivante et pertinente : la protection de l'exception culturelle n'est jamais « morte » et ne peut se stabiliser en raison de l'évolution des technologies et des rapports de force qui font que l'articulation entre le marché et la culture est en permanente renégociation.⁸ De par l'actuelle mondialisation, on peut dire que l'exception culturelle française représente encore une partie importante de la culture française.

Ici, j'ai donc donné une définition étendue de l'exception culturelle. Comme je l'ai déjà dit, l'exception culturelle ne concerne pas seulement le cinéma et l'audiovisuel mais aussi des produits culturels comme nous l'avons signalé dans notre introduction. Une partie de la culture française est l'artisanat traditionnel, qui est peut-être la manifestation la plus matérielle du patrimoine culturel immatériel.⁹ Les métiers d'art sont caractérisés par une grande diversité des savoir-faire et des techniques qui sont transmis par des générations d'artisans. Par cette diversité et cette transmission, les générations d'artisans constituent une partie du patrimoine immatériel et ces artisans veulent le protéger et le valoriser.¹⁰ Les artisanats ont une signification pour le processus de la production : en utilisant un savoir-faire particulier, des produits uniques sont créés qui communiquent une certaine valeur : une valeur de qualité et de tradition. Grâce aux métiers d'art, une certaine image de la France est donnée : la France comme pays de la mode et de la gastronomie, du savoir-vivre et du savoir-faire.¹¹ Les métiers d'art participent donc directement à l'image de la France, pays de culture, d'excellence et de tradition.¹² En particulier, la tradition est importante, car elle signifie des années d'histoire et une certaine vision d'un pays. C'est pour cette raison que nous pouvons dire que cet artisanat traditionnel et ce savoir-faire sont les témoins d'une partie de l'histoire de France.

⁶ Rigaud, J., *L'exception culturelle : culture et pouvoirs sous la Ve République*, Paris, Grasset, 1995, 165.

⁷ Gournay, B., *Exception culturelle et mondialisation*, Paris, Presse de Science Po, 2002, 127.

⁸ Baer, J.-M., *L'exception culturelle : Une règle en quête de contenus. En temps réel*, N. 11, 2003. ; Benhamou, F., *Les dérèglements de l'exception culturelle : plaidoyer pour une perspective européenne*, Paris, Seuil, 2006, 121.

⁹ "Savoir-faire liés à l'artisanat traditionnel", *Unesco*, n.d., Adresse URL : <http://www.unesco.org/culture/ich/fr/artisanat-traditionnel-00057> (site consulté le 01-06-2016).

¹⁰ Dumas, C., "Les métiers d'art, d'excellence et du luxe et les savoir-faire traditionnels : L'avenir entre nos mains", *La Documentation Française*, 09-2009. Adresse URL : (site consulté le 02-06-2016), 9.

¹¹ *Ibid.*, 19.

¹² *Ibid.*, 19.

L'artisanat traditionnel est aussi significatif pour le secteur du luxe : les métiers d'art constituent un enjeu économique et commercial stratégique dans la mesure où la réputation acquise dans ce domaine constitue en quelque sorte la quintessence du luxe français.¹³ Les métiers d'art sont donc très fortement liés au secteur du luxe, qui constitue leur principal débouché économique.¹⁴ Madame Catherine Dumas a même dit dans son rapport « Les métiers d'art, d'excellence et du luxe et les savoir-faire traditionnels : l'avenir entre nos mains » que le luxe n'existerait pas sans les métiers d'art.¹⁵ Ceci montre donc bien l'importance des métiers d'art pour le secteur du luxe. Le luxe français est l'héritier d'une longue tradition d'innovation et Paris est toujours vu comme capitale de la mode. Ce n'est donc pas surprenant qu'un label comme Entreprise du Patrimoine Vivant (« EPV ») a été créée, ce qui est une marque de reconnaissance de l'État mise en place pour distinguer des entreprises françaises aux savoir-faire artisanaux et industries d'excellence.¹⁶ On trouve sous ce label des entreprises comme Saverglass, Givenchy et Céline.

Une organisation qui montre bien l'importance des métiers d'art et de savoir-faire pour le secteur du luxe est le Comité Colbert. Ce Comité est très attaché à la préservation et à la transmission de ces savoir-faire et à la promotion de ces métiers, notamment auprès des jeunes.¹⁷ Ceci semble nécessaire car on parle du fait que la diversité et la richesse des métiers d'art sont actuellement en danger.¹⁸ La mondialisation se traduit par des difficultés pour la survie des formes traditionnelles d'artisanat.¹⁹ Il existe un objectif de sauvegarde, qui consiste à s'assurer que les savoir-faire liés à l'artisanat traditionnel sont transmis aux générations futures.²⁰ Pour survivre, il faut veiller à la formation de nouveaux artisans en ayant des systèmes séculaires d'enseignement et d'apprentissage et d'autre part en préservant l'équilibre de leur modèle économique.²¹ Dans ce cas, il faut ajouter qu'il est important de changer l'image des travailleurs des métiers d'art, qui ne sont plus des artisans travaillant seuls au fond de leurs ateliers, mais qui utilisent aujourd'hui pleinement

¹³ *Ibid.*, 17.

¹⁴ *Ibid.*, 7.

¹⁵ *Ibid.*, 17.

¹⁶ "L'excellence des savoir-faire français", *Entreprise du Patrimoine Vivant*, n.d. Adresse URL : <http://www.patrimoine-vivant.com/> (site consulté le 01-06-2016). ; Dumas, C., "Les métiers d'art, d'excellence et du luxe et les savoir-faire traditionnels : L'avenir entre nos mains", *La Documentation Française*, 09-2009. Adresse URL : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/094000509.pdf> (site consulté le 02-06-2016), 32.

¹⁷ Dumas, C., "Les métiers d'art, d'excellence et du luxe et les savoir-faire traditionnels : L'avenir entre nos mains", *La Documentation Française*, 09-2009. Adresse URL : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/094000509.pdf> (site consulté le 02-06-2016), 90.

¹⁸ *Ibid.*, 46-47.

¹⁹ "Savoir-faire liés à l'artisanat traditionnel", *Unesco*, n.d., Adresse URL : <http://www.unesco.org/culture/ich/fr/artisanat-traditionnel-00057> (site consulté le 01-06-2016).

²⁰ *Ibid.*

²¹ Dumas, C., "Les métiers d'art, d'excellence et du luxe et les savoir-faire traditionnels : L'avenir entre nos mains", *La Documentation Française*, 09-2009. Adresse URL : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/094000509.pdf> (site consulté le 02-06-2016), 47.

les nouvelles technologies de communication pour la promotion et le développement de leur entreprise.²² Nous pouvons donc voir que le savoir-faire et l'artisanat traditionnel ont de la signification pour la culture française et l'industrie du luxe.

En ce qui concerne l'esprit du protectionnisme de l'exception culturelle française, on peut identifier de multiples aspects, dont je vais parler maintenant.

1.1.2 Crainte de la disparition de la culture

Le premier aspect de l'exception culturelle française est la crainte de perdre sa propre culture en raison de la standardisation. La standardisation dans ce cas veut dire que la qualité, les matières et la manière de créer et produire un produit sont identiques pour tous les produits dans le monde entier. Par exemple tous les sacs à main sont de la même qualité, de la même matière et créés et produits de la même manière. Cette standardisation mondiale a comme conséquence que la culture disparaît. Comme Wirth l'a dit : « Le danger serait [...] que la République perdrait sa souveraineté entre les mains d'une Europe dominée par un libéralisme mondialiste [...]. »²³ La culture française est donc menacée par la « standardisation des loisirs et biens ».²⁴

La mondialisation aujourd'hui, en particulier la mondialisation économique et technologique, est vue comme la cause de la standardisation et de la perte de la culture française.²⁵ La mondialisation a eu comme résultat la création d'une petite quantité de multinationales dont la seule préoccupation est le profit maximum et immédiat. Ceci montre la standardisation, car cette petite quantité a beaucoup d'influence sur la manière de produire, sur la création et sur le choix de la qualité et de la matière pour les produits.²⁶ Pensons par exemple à Walt Disney, qui est le troisième plus grand conglomérat mondial de média,²⁷ ou Pathé, qui montre sa fierté de son pouvoir mondial sur son site web : « Pathé est l'une des premières entreprises de cinéma en Europe, présente dans les différents métiers de la production, de la distribution et de l'exploitation. »²⁸ Si rien n'est fait pour ralentir le développement de ces multinationales, les cultures nationales et locales risquent d'être menacées de disparaître. On parle même, depuis quelque temps, de fracture sociale. On dit que dans beaucoup de pays, et spécialement en France, la culture populaire est sclérosée, elle est seulement un folklore touristique et elle est remplacée par une standardisation.²⁹ Une attention particulière doit être accordée à la diversité de l'offre créatrice pour prévenir

²² *Ibid.*, 134.

²³ Wirth, L. *L'exception française, 19e-20e siècles*, Paris, Colin, 2000, 73.

²⁴ Gournay, B., *Exception culturelle et mondialisation*, Paris, Presse de Science Po, 2002, 93.

²⁵ Rigaud, J., *L'exception culturelle : culture et pouvoirs sous la Ve République*, Paris, Grasset, 1995, 272.

²⁶ *Ibid.*

²⁷ "Walt Disney Co", *Frontline*, n.d. Adresse URL :

<http://www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/cool/giants/disney.html> (site consulté le 13-06-2016).

²⁸ "Pathé Présentation", *Pathé*, n.d., Adresse URL : <http://www.pathe.fr/?q=presentation> (site consulté le 13-06-2016).

²⁹ Rigaud, J., *L'exception culturelle : culture et pouvoirs sous la Ve République*, Paris, Grasset, 1995, 268-269.

que les cultures soient standardisées : il faut donc éviter que cette petite quantité de multinationales qui domine le marché n'aboutisse à l'uniformité.³⁰ C'est ce que la France fait avec l'exception culturelle : selon Regourd dans son ouvrage *L'exception culturelle*, la France a imposé le principe de l'exception culturelle afin de récuser l'application des principes du libre-échange et pour préserver son identité culturelle.³¹ L'exception culturelle connaît une propre histoire. La fin du XIXe siècle a été vécue comme l'affermissement de la République. La mondialisation se traduit par une crainte d'une disparition de l'exception républicaine française.³² En 1948 sont signés les accords du GATT, qui spécifient les règles de liberté d'échanges et des règles libérales de non-discrimination tarifaire. L'objectif final du GATT était d'établir un marché mondial des biens et services, où les entreprises s'affronteraient à armes égales, pour le plus grand bien des consommateurs.³³ En 1986 lors de *l'Uruguay Round*, sont créées de nouvelles règles concernant la libéralisation du commerce des services et les Français y voient une menace pour leurs propres services culturels.³⁴ Des quotas de musiques francophones ont été imposés aux radios et des quotas de films français aux télévisions au début des années 1990 pour protéger les œuvres audiovisuelles et cinématographiques.³⁵ En 1995, se déroulent de nouvelles négociations sur les accords du GATT, où est imposé le principe de l'exception culturelle. L'exception culturelle concernait principalement la protection du cinéma et de l'audiovisuel comme des œuvres propres aux créations de l'esprit. Les raisons économiques de la notion de l'exception culturelle sont le vœu et le besoin de conserver ses propres industries françaises et son propre export. Les raisons politiques se situent sur la préservation de sa propre identité culturelle.³⁶ Depuis 1993, la formule « exception culturelle » a connu un incontestable succès, en particulier dans les milieux de l'art, de la culture et des médias au sens large du terme.³⁷ La France a toujours porté haut sa propre culture : c'est pour cette raison que la défense de la culture est vue comme une cause nationale.³⁸ Cette défense implique une certaine responsabilité de l'État en raison de son importance. L'État doit gérer, conserver et enrichir le patrimoine national : l'exception culturelle est l'une des manières d'y parvenir. L'instauration de barrières temporaires, pour que les petites entreprises aient plus d'opportunité de se développer, semble alors être une bonne mesure. Les quotas sont un exemple d'une barrière temporaire. Ces mesures néo protectionnistes viennent corriger les

³⁰ Gournay, B., *Exception culturelle et mondialisation*, Paris, Presse de Science Po, 2002, 126.

³¹ Regourd, S., *L'exception culturelle*, Paris, PUF collection, Que sais-je, 2004, 6.

³² Wirth, L., *L'exception française, 19e-20e siècles*, Paris, Colin, 2000, 6.

³³ Gournay, B., *Exception culturelle et mondialisation*, Paris, Presse de Science Po, 2002, 54.

³⁴ Regourd, S., *L'exception culturelle*, PUF collection, Que sais-je, 2004, 6.

³⁵ Wirth, L., *L'exception française, 19e-20e siècles*, Paris, Colin, 2000, 67.

³⁶ Dagnaud, M., "Grandeurs et misères de la politique de l'exception culturelle", *Politiques et management public*, vol. 21, N.2, 2003, 22.

³⁷ Gournay, B., *Exception culturelle et mondialisation*, Paris, Presse de Science Po, 2002, 74.

³⁸ Dagnaud, M., "Grandeurs et misères de la politique de l'exception culturelle", *Politiques et Management Public*, Vol. 21, N. 3, 2003, 22.

dysfonctionnements potentiels de la concurrence internationale.³⁹ Dans certaines conditions, l'exclusion peut servir de leurre à une organisation de la production et de la distribution qui à l'inverse pousse à la standardisation des comportements et des consommations.⁴⁰ Si on assure qu'il existe encore la diversité des biens et services culturels, on peut mieux sauvegarder la culture française. Un premier aspect de l'exception culturelle est donc la crainte de la disparition de sa culture.

1.1.3 Protection sans isolation

On a donc vu que la France s'engage à protéger l'industrie culturelle française. L'enjeu primordial de cette protection est de donner à la France les moyens et le droit de soutenir ses industries artistiques et culturelles.⁴¹ Mais, selon Gournay dans son ouvrage *Exception culturelle et mondialisation*, aucun progrès ne pourra être accompli dans le sens de la diversité de la culture française si les États agissent isolément.⁴² Il faut donc protéger la culture et en même temps continuer la coopération internationale dans le domaine de la culture. C'est même l'un des enjeux de l'UNESCO, déclaré comme tel dans l'article dix de la Déclaration Universelle de l'UNESCO sur la diversité culturelle en 2001 :

« Face aux déséquilibres que présentent actuellement les flux et les échanges des biens culturels à l'échelle mondiale, il faut renforcer la coopération et la solidarité internationales destinées à permettre à tous les pays, en particulier les pays en développement et aux pays de transition, de mettre en place des industries culturelles viables et compétitives sur les plans nationaux et internationaux. »⁴³

L'UNESCO est une institution de l'Organisation des Nations Unies qui a entre autres comme objectif de protéger et de maintenir la culture et la diversité des expressions culturelles.⁴⁴ Le but de l'UNESCO est de montrer l'enjeu de l'Organisation des Nations Unies : nous pouvons donc conclure que la coopération et la solidarité internationale sont importantes pour les industries culturelles et la diversité des expressions culturelles.

Toutes personnes partisans de l'exception culturelle française souhaitent donc principalement le maintien des industries nationales sans l'objectif de fermer

³⁹ Benzoni, L., "Entre exception culturelle et culture d'exception", *Ateliers de la Concurrence*, TERA Consultants, 2001, 5-6.

⁴⁰ Benhamou, F., *Les dérèglements de l'exception culturelle : plaidoyer pour une perspective européenne*, Paris, Seuil, 2006, 184.

⁴¹ Gournay, B., *Exception culturelle et mondialisation*, Paris, Presse de Science Po, 2002, 14.

⁴² *Ibid.*

⁴³ *Ibid.*, 127.

⁴⁴ "Expressions culturelles", *Unesco*, 20-10-2005, Adresse URL :

<http://www.unesco.org/new/fr/culture/themes/cultural-diversity/cultural-expressions/the-convention/convention-text/> (site consulté le 13-06-2016).

hermétiquement des frontières.⁴⁵ Ces personnes ne sont pas vraiment « opposés » à la libéralisation du marché, ils veulent seulement éviter la standardisation de la culture. Ce dernier aspect est donc de protéger l'industrie culturelle française et également de continuer la coopération internationale dans le domaine de la culture. Nous avons donc souligné deux aspects du protectionnisme liés à l'exception culturelle : la crainte de la disparition de l'idée de la culture française par les personnes partisans de l'exception culturelle et la protection sans isolation.

1.2 LVMH

Après avoir dégagé les aspects de l'exception culturelle, LVMH. J'expliquerai la raison de mon choix pour ce conglomérat, la signification de LVMH et son histoire.

1.2.1 Le choix

J'ai choisi ce conglomérat parce que l'industrie du luxe a de la signification pour la culture française. La France est connue depuis longtemps pour ses produits de luxe. Ces produits sont devenus encore plus importants grâce à la culture de consommation : aujourd'hui, vous êtes ce que vous consommez.⁴⁶ Le luxe satisfait en priorité des émotions et des rêves, par des objets qui ont des qualités esthétiques et symboliques.⁴⁷

On dit que la France est la propriétaire du luxe : « Around the world, opuluxe is owned by the French [...] »⁴⁸ L'histoire du luxe et la création des grandes maisons de luxe en France montrent bien que la France a joué un grand rôle dans le domaine du luxe. Le secteur du luxe est dominé par LVMH.⁴⁹ Cette démonstration est faite par exemple dans le tableau 1.1, qui montre les ventes de

Luxury Operators	Sales	
LVMH	14,942	Total 20,320
Diageo	9,912 (E)	Guinness not included (estimated at 1,614)
Pernod Ricard	7,643	
Richemont	6,892	
Estée Lauder	6,293	
L'Oréal	4,507	Total 19,500
Chanel	4,200 (E)	
PPR Gucci	4,011	
Bacardi	3,200 (E)	
Hermès	2,400	
Tiffany	2,203	
Rolex	2,200 (E)	
Fortune brands (Beam)	1,904	
Hugo Boss	1,729	
Burberry	1,483	
Others	146,481	
Total	220,000	

Tableau 1.1: Les ventes de 2010 des entreprises le plus large du secteur du luxe

⁴⁵ Frau-Meigs, D. "Exception culturelle, politiques nationales et mondialisation : enjeux de démocratisation et de promotion du contemporain", *Quaderns*, N. 14, 2002, 4 ; Rigaud, J., *L'exception culturelle : culture et pouvoirs sous la Ve République*, Paris, Grasset, 1995, 229 ; Baer, J.-M., "L'exception culturelle : Une règle en quête de contenus", *En temps réel*, N. 11, 2003.

⁴⁶ Twitchell, J. B., *Living it up : Our Love Affair with Luxury*, New York, Columbia University Press, 2012, 16.

⁴⁷ Persoons, F. *Structure organisationnelle et synergies : le cas de LVMH*, Québec, École des hautes études commerciales, 2000, 67.

⁴⁸ Twitchell, J. B., *Living it up : Our Love Affair with Luxury*, New York, Columbia University Press, 2012, 123.

⁴⁹ LVMH, *mémoire d'entreprise*, DESS Ingénierie financière, IAE Brest, 2003/2004, 3.

2010 des plus grandes entreprises du secteur du luxe. Voir le tableau ci-contre.⁵⁰ Nous pouvons constater que LVMH a un total de ventes de 20,320 millions euro, chiffre beaucoup plus élevé que ceux ajoutés de Diageo (le numéro deux) et de Pernod Ricard (le numéro trois) pris ensemble. LVMH est donc le leader sur le marché dans le secteur du luxe en 2010.

Pour être sûr que LVMH est encore aujourd’hui le conglomérat le plus important dans le secteur du luxe, j’ai regardé les chiffres de ventes de 2014 et 2015 des cinq entreprises les plus importantes de le tableau 1.1, ce que nous pouvons voir dans la table 1.2.⁵¹

Entreprise du Luxe	Ventes en 2014 (en millions)	Ventes en 2015 (en millions)
LVMH	€ 30,638	€ 35,664
Diageo	€ 10,258	€ 10,813
Pernod Ricard	€ 7,945	€ 8,558
Richemont	€ 10,023	€ 10,410
Estée Lauder	€ 10,969	€ 10,780

Tableau 1.2 : les chiffres de ventes de 2014 et 2015

Nous pouvons constater que LVMH est le leader du marché avec une différence de chiffres de ventes d’environ vingt milliards d’euros avec les autres entreprises. Nous pouvons donc conclure que LVMH représente une grande partie du secteur du luxe. Il est alors intéressant de savoir si cette entreprise est en conflit avec l’exception culturelle française. C’est pour ces raisons que j’ai choisi LVMH pour mon mémoire de Bachelor.

1.2.2 Que signifie LVMH ?

LVMH est le groupe industriel qui regroupe les plus grands noms de l’industrie du luxe, comme par exemple Louis Vuitton, Céline, Dom Pérignon et Tag Heuer.⁵² On peut diviser les organisations faisant partie de LVMH en cinq groupes : vins et spiritueux, mode et maroquinerie, parfums et cosmétiques, distribution sélective, montres et joaillerie. En 2004, l’entreprise comptait environ 55.000 salariés et réalisait un chiffre d’affaire de 12 milliards

⁵⁰ Chevalier, M., Mazzalovo, G. *Luxury Brand Management : A World of Privilege*, John Wiley & Sons, 2012.

⁵¹ “Group Key Figures”, LVMH, n.d. Adresse URL : <https://www.lvmh.com/investors/profile/key-figures/#groupe> (site consulté le 13-06-2016). ; “Diageo, Annual Report 2015”, Diageo, n.d. Adresse URL : <https://www.diageo.com/Lists/.../Diageo%20Interactive%20AR2015.pdf> (site consulté le 14-06-2016).; “Vision, Annual Report 2014/2015”, Pernod Ricard, n.d. Adresse URL : <http://pernod-ricard.com/670/investors/publications/annual-reports> (consulté le 14-06-2016), 108. ; “Five year record to the year ended 31 March 2016, Richemont, n.d., Adresse URL : https://www.richemont.com/images/investor_relations/results/annual_results/2016/arp_fy_2016_five_year_history_9gm47ud3he.pdf (site consulté le 13-03-2016). ; “The Estée Lauder Companies Inc. (EL)”, Finance Yahoo, 10-06-2016, Adresse URL : <https://finance.yahoo.com/q/is?s=EL&annual> (site consulté 13-06-2016).

⁵² Persoons, F. *Structure organisationnelle et synergies : le cas de LVMH*, Québec, École des hautes études commerciales, 2000, 90.

d'euros.⁵³ LVMH est dirigée par Bernard Arnault qui rêvait de réunir sous un même toit la haute couture, prestigieuse mais pas toujours rentable, et les parfums, dont la diffusion à grande échelle permet d'engager d'énormes profits.⁵⁴ En moins de vingt ans, il a réussi à faire de LVMH le leader mondial du luxe.⁵⁵

1.2.3 L'histoire de LVMH

Le luxe fait depuis longtemps partie de la culture française. Au XIXe siècle, Paris est la ville où habitaient les familles royales, les actrices en vogue et les fortunées, ce qui contribuait au renom de couturiers comme Jacques Doucet et Jeanne Lanvin.⁵⁶ Des maisons de broderie, de dentelle, de cuir et de fourrure se développent à Paris et en 1837, Henri Hermès fonde la maison Hermès.⁵⁷ L'ouverture de la maison Hermès marque le début de la naissance d'autres maisons, qui ouvrent leurs portes à cette époque, comme Cartier en 1847, Guerlain en 1828 et Louis Vuitton en 1854.⁵⁸ Ces maisons représentaient la qualité et la richesse des produits. Avec ces maisons et l'industrialisation du XIXe siècle, certains objets autrefois réservés aux plus fortunés sont produits en série et le secteur du luxe s'agrandit. L'art du luxe fait donc son apparition à la Belle Époque. Quelques années plus tard, en 1954, le Comité Colbert, dont le but est de promouvoir l'industrie française du luxe, est créé.⁵⁹ C'est là que les maisons ont commencé à commercialiser des accessoires, des sacs à main, des parfums, des rouges à lèvres et des foulards.⁶⁰ Les produits de luxe se démocratisent pour les Français. Dans la deuxième partie du XXe siècle, les principales marques de luxe se regroupent dans les conglomérats comme LVMH. LVMH a été créé par Bernard Arnault. En 1987, la fusion de Louis Vuitton et Moët Hennessy a lieu et c'est là que débute la croissance de LVMH.⁶¹ Décidé de faire de LVMH le leader mondial du luxe, Arnault favorise la croissance. Entre 1990 et 1995, le chiffre d'affaire de LVMH augmente de moins de vingt

⁵³ LVMH, *mémoire d'entreprise*, DESS Ingénierie financière, IAE Brest, 2003/2004, 3.

⁵⁴ Persoons, F. *Structure organisationnelle et synergies : le cas de LVMH*, Québec, École des hautes études commerciales, 2000, 91.

⁵⁵ LVMH, *mémoire d'entreprise*, DESS Ingénierie financière, IAE Brest, 2003/2004, 3.

⁵⁶ "II. Histoire du Luxe est en particulier dans le secteur de la mode", *Institut Numérique*, 27-05-2013. Adresse URL : <http://www.institut-numerique.org/ii-histoire-du-luxe-et-en-particulier-dans-le-secteur-de-la-mode-51a373afb056a> (site consulté le 13-06-2016).

⁵⁷ Sims, D., "Hermès, la boutique de luxe au célèbre carré de soie", *Vogue*, n.d. Adresse URL : <http://www.vogue.fr/communaute/wiki-de-la-mode/articles/herms-la-boutique-de-luxe-au-clbre-carr-de-soie/20604> (site consulté le 14-06-2016).

⁵⁸ "Cartier, Timeline", *HauteHorlogerie*, n.d. Adresse URL : <https://www.hautehorlogerie.org/fr/les-marques/marque/s/cartier/> (site consulté le 14-06-2016). ; "Guerlain, Patrimoine", *Guerlain*, n.d., Adresse URL : <http://www.guerlain.com/fr/fr-fr/patrimoine> (site consulté le 14-06-2016). ; "Louis Vuitton, emblème du luxe à la française", *Vogue*, n.d., Adresse URL : <http://www.vogue.fr/communaute/wiki-de-la-mode/articles/louis-vuitton-emblme-du-luxe-la-franaise/20614> (site consulté le 14-06-2016).

⁵⁹ "Comité Colbert", *Comité Colbert*, n.d. Adresse URL : <http://www.comitecolbert.com/> (site consulté le 14-06-2016).

⁶⁰ "II. Histoire du Luxe est en particulier dans le secteur de la mode", *Institut Numérique*, 27-05-2013. Adresse URL : <http://www.institut-numerique.org/ii-histoire-du-luxe-et-en-particulier-dans-le-secteur-de-la-mode-51a373afb056a> (site consulté le 13-06-2016).

⁶¹ Eastburn, J.C., *Conglomerate branding within the luxury goods sector*, Thèse de doctorat en Strategic Public Relations, Université Southern California Los Angeles, UFR de WorldCat, 2015, 24.

milliards de francs à plus de trente milliards de francs.⁶² Entre 1996 et 2000, le conglomérat a connu une croissance de ventes d'environ 14% par an.⁶³

Depuis quelques années, LVMH connaît des difficultés avec les ventes, en raison des problèmes avec le marché asiatique, qui représente 45% des ventes de LVMH.⁶⁴ Le marché asiatique est très affecté par l'effondrement du marché financier en Chine. L'une des conséquences est que les Chinois achètent moins de produits : ceci a une influence négative sur les ventes de LVMH.⁶⁵ « Ces vingt dernières années, LVMH a bénéficié d'une forte demande de la part de nouveaux riches chinois pour ses marques emblématiques, comme Louis Vuitton et Dior, » déclare *le Monde*.⁶⁶ Mais avec la crise en Chine, LVMH doit éviter une catastrophe et le groupe a pris des mesures pour se protéger des fluctuations du marché chinois.⁶⁷ Comme il a été écrit dans *le Monde* : « D'ici au début de l'année 2016, il est probable que les groupes possédant un vaste portefeuille de marques seront les mieux placés pour supporter la tempête chinoise. »⁶⁸ Il n'est donc pas surprenant que LVMH continue le commerce sur le marché asiatique. Ces dernières années, LVMH est en train de montrer un autre côté du groupe, avec des expositions dans ses magasins et en 2014 l'ouverture de la Fondation Louis Vuitton.⁶⁹

⁶² Persoons, F., *Structure organisationnelle et synergies : le cas de LVMH*, Québec, École des hautes études commerciales, 2000, 93. ; Eastburn, J.C., *Conglomerate branding within the luxury goods sector*, Thèse de doctorat en Strategic Public Relations, Université Southern California Los Angeles, UFR de WorldCat, 2015, 24.

⁶³ Eastburn, J.C., *Conglomerate branding within the luxury goods sector*, Thèse de doctorat en Strategic Public Relations, Université Southern California Los Angeles, UFR de WorldCat, 2015, 24.

⁶⁴ Edmondson, G., Reier S., Flynn J., "LVMH : Life Isn't All Champagne and Caviar," *Business Week*, 1997, 108.

⁶⁵ "Luxury Goods group LVMH says slowdown in China has affected sales", *The Guardian*, 13-11-2015. Adresse URL : <http://www.theguardian.com/fashion/2015/oct/13/lvmh-third-quarter-results-china-slowdown-affected-sales-growth-louis-vuitton> (site consulté le 13-06-2016).

⁶⁶ "Les groupes de luxe changent de stratégie pour faire face à la crise chinoise", *Le Monde*, 18-09-2015, Adresse URL : http://www.lemonde.fr/m-mode-business-of-fashion/article/2015/09/18/les-groupes-de-luxe-changent-de-strategies-pour-faire-face-a-la-crise-chinoise_4762503_4497393.html (site consulté le 14-06-2016).

⁶⁷ *Ibid.*

⁶⁸ *Ibid.*

⁶⁹ "Bernard Arnault (né en 1949), LVMH : son empire du luxe fait rêver toute la planète", *Capital.fr*, 2010. Adresse URL : <http://www.capital.fr/enquetes/histoire-eco/les-50-plus-grands-patrons-de-l-histoire/bernard-arnault-ne-en-1949-lvmh-son-empire-du-luxe-fait-rever-toute-la-planete> (site consulté le 23-04-2016).

2. La stratégie de LVMH

LVMH est donc le plus grand conglomérat représentant le secteur de luxe. Dans cette partie, je vais définir la stratégie de LVMH en analysant le site web de ce groupe. Je me concentrerai seulement sur le site web, puisque les informations pertinentes et fiables viennent directement du conglomérat que j'analyse. Il est ensuite important de préciser que les informations contenues dans ce chapitre proviennent des documents du site web et non pas d'autres sources concernant LVMH.

La méthode que j'utiliserai consistera à lire tous les documents se trouvant sur le site web et à rassembler toutes les informations concernant la stratégie de LVMH. Il s'agit donc d'informations concernant la structure de ce groupe, sa hiérarchie, les événements qu'il organise, le mécénat, ses maisons, les raisons derrière ses décisions ou les créations de LVMH, ses ventes et sa stratégie envers la mondialisation. J'ai commencé par visiter le site web du groupe et à lire toutes les pages que je pouvais immédiatement trouver. Ensuite, après avoir analysé ces pages et organisé l'information, j'ai consulté la fonction de recherche sur le site web pour essayer de trouver encore plus d'informations concernant la stratégie du groupe. J'ai utilisé des mots-clés comme « exception », « purement français », « culture », « mondialisation », « croissance » et « ventes » afin de trouver des pages relatives à la stratégie de LVMH. Après avoir organisé l'information, j'écrirai ce chapitre.

LVMH se profile comme le numéro un mondial dans son univers concurrentiel, ce qui a une influence énorme sur sa stratégie.⁷⁰ Le conglomérat réalise bien qu'il faut davantage d'efforts pour se maintenir au premier rang que d'y parvenir et le conglomérat suit donc une stratégie qui garantit la préservation de sa position. La stratégie comprend de multiples aspects, que je vais décrire ci-dessous. Premièrement, j'expliquerai que LVMH est très orienté vers la croissance. Et j'expliquerai que cette croissance est un résultat entre autres de l'investissement dans les maisons du groupe. Dernièrement, j'expliquerai aussi que LVMH protège toujours la culture et le savoir-faire et conserve la volonté de se développer.

⁷⁰ "LVMH : Lettre aux Actionnaires, mars 2016", LVMH, 2016. Adresse URL : <https://r.lvmh-static.com/uploads/2016/04/lvmh-lettre-aux-actionnaires-mars-2016-fr.pdf> (site consulté le 28-05-2016), 3.

2.1 La croissance

Le fait que LVMH est orientée vers la croissance se remarque tout d'abord par le fait qu'un aspect de sa stratégie est la croissance à long terme. Lors de la consultation du site web de LVMH, on constate immédiatement que le conglomérat a une vision à long terme et que son objectif de développement à long terme est marqué par son dynamisme. Sur le site web, il est expliqué que toutes les décisions sont prises pour le long terme dans l'objectif de s'adapter aux changements du marché.⁷¹ Le conglomérat le réalise entre autre par l'investissement dans ses maisons, par l'acquisition d'autres marques et par le développement du conglomérat LVMH.⁷² La motivation dans ce cas est l'excellence, donc l'obtention du meilleur résultat et le maintien de sa place de numéro un mondial.⁷³

Pour garantir que LVMH continue son développement à long terme et son maintien en tête des ventes, LVMH a pris plusieurs mesures. L'une de ces mesures est la création du prix LVMH pour Les Jeunes Créateurs de Mode. Le prix consiste en une bourse de 300.000 euros et une aide personnalisée au développement de l'entreprise du gagnant pendant une durée de douze mois.⁷⁴ Comme on peut lire sur le site web de LVMH, le groupe « a toujours eu à cœur de soutenir les talents de demain. »⁷⁵ De cette façon, LVMH continue d'acquérir de nouvelles marques et de récompenser les talents de demain.⁷⁶ Ceci montre une partie de la stratégie de LVMH : le soutien des talents de demain en étant un protecteur et mécène des jeunes créateurs. Mais ceci est aussi rentable pour le groupe lui-même, en particulier pour son capital symbolique et le positionnement de la marque et fait donc partie de sa stratégie marketing. LVMH reste pertinent car le conglomérat devient intéressant pour les jeunes, qui sont notre avenir. Comme Delphine Arnault le déclare :

« Avec [...] le Prix LVMH pour les Jeunes Créateurs de Mode, le groupe confirme son engagement dans la durée auprès de la jeune création. Il est de notre responsabilité, en tant que leader de notre industrie, d'identifier les talents de demain et les aider à se développer. »⁷⁷

⁷¹ "LVMH 2015, Rapport Annuel", LVMH, 2015. Adresse URL : https://r.lvmh-static.com/uploads/2016/03/ra2015_complet_fr.pdf (site consulté le 27-05-2016), 11.

⁷² "Letter to shareholders march 2014", LVMH, 2014. Adresse URL : <https://r.lvmh-static.com/uploads/2014/10/letter-to-shareholders-march-2014-e-accessible-version.pdf> (site consulté le 15-04-2016), 1.

⁷³ *Ibid.*

⁷⁴ "LVMH lance la deuxième édition du prix LVMH pour les Jeunes Créateurs de Mode", LVMH, 2013. Adresse URL : <https://www.lvmh.fr/actualites-documents/communiqués/lvmh-lance-deuxieme-edition-du-prix-lvmh-les-jeunes-createurs-mode/> (site consulté le 03-04-2016).

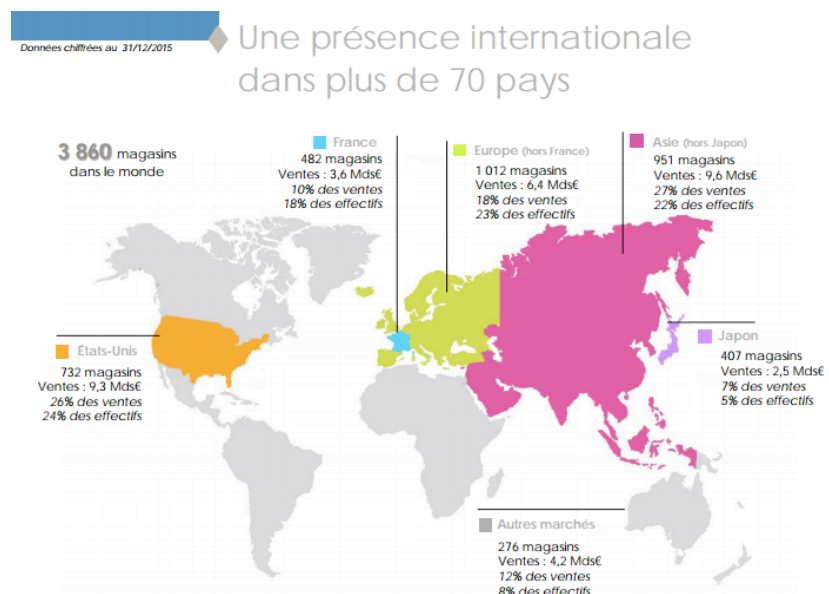
⁷⁵ "Le Prix LVMH pour les Jeunes Créateurs de Mode, LVMH, n.d., Adresse URL : <https://www.lvmh.fr/actualites-documents/dossiers-thematiques/prix-lvmh-les-jeunes-createurs-mode/> (site consulté le 15-06-2016).

⁷⁶ "Le Prix LVMH pour les Jeunes Créateurs de Mode, LVMH, n.d., Adresse URL : <https://r.lvmh-static.com/uploads/2015/01/reason-why-lvmh-prize1.pdf> (site consulté le 15-06-2016).

⁷⁷ *Ibid.*

Nous pouvons voir que soutien des talents de demain est un aspect important de la stratégie de LVMH. Nous pouvons donc conclure que le soutien des jeunes est d'une certaine importance pour le groupe. C'est pourquoi le groupe a créé, à côté du Prix LVMH pour les Jeunes Créateurs de Mode, un prix pour Le Jeune Talent, qui permet aux nouveaux talents de se développer et d'aller à l'École de la Chambre Syndicale de la Couture Parisienne.⁷⁸ Cela témoigne également de la volonté de multiplier les liens avec les jeunes talents et de s'engager pour l'égalité des chances.⁷⁹ C'est pour cette raison que LVMH entretient des liens forts avec les écoles et les universités, ce qui lui permet de développer l'image de LVMH et de ses maisons en association avec les jeunes étudiants.⁸⁰ De plus, LVMH explique dans son Rapport Annuel de 2015 que l'aspiration d'attirer des jeunes talents est visible par l'offre sur son site web de toute l'information nécessaire à la compréhension de l'univers de LVMH.⁸¹ On peut donc conclure que la croissance à long terme est un pilier de la stratégie du groupe.

Cette volonté de croissance à long terme se voit aussi sur le plan international, ce qui est un autre aspect de la stratégie du groupe. Le site web de LVMH parle de son développement mondial. Le groupe a des maisons dans le monde entier. Ceci apparaît bien dans le réseau des magasins et ventes. Voir le réseau ci-contre.⁸² La plupart des maisons se situent aux États-Unis, en Europe et en Asie, on peut donc conclure que la croissance sur le plan international est principalement orientée vers les États-Unis, l'Europe et l'Asie. Mais même avec ses maisons dans le monde entier, LVMH n'a pas fini son développement sur le plan



Le réseau des magasins et ventes de LVMH

⁷⁸ *Ibid.*, 21.

⁷⁹ "La lauréate du Prix LVMH Jeunes Talents défile à Berlin", *LVMH*, 01-09-2015. Adresse URL : <https://www.lvmh.fr/actualites-documents/actualites/laureate-du-prix-lvmh-jeunes-talents-defile-berlin/> (site consulté le 14-06-2016).

⁸⁰ "LVMH 2015, Rapport Annuel", *LVMH*, 2015. Adresse URL : https://r.lvmh-static.com/uploads/2016/03/ra2015_complet_fr.pdf (site consulté le 27-05-2016), 25.

⁸¹ *Ibid.*, 23.

⁸² "Guide de l'actionnaire de LVMH", *LVMH*, 2016. Adresse URL : <https://r.lvmh-static.com/uploads/2016/04/guide-de-lactionnaire-de-lvmh-2016-vf2.pdf> (site consulté le 03-04-2016), 4.

international. Les documents financiers de LVMH montrent que LVMH se fixe à nouveau comme objectif de renforcer son avance sur le marché mondial du luxe en 2016.⁸³

Les maisons emploient chaque année un nombre croissant de collaborateurs à travers le monde pour répondre à la demande d'achat de leurs produits.⁸⁴ La progression dans le monde est même nommée comme l'un des faits marquants de 2015 dans les documents financiers de LVMH en 2016.⁸⁵ Cette

progression se voit dans le tableau 2.1, où on découvre l'implantation géographique des magasins dans le monde. Voir le tableau ci-contre.⁸⁶ On constate qu'il a encore une croissance des magasins aux États-Unis, en Asie et en Europe. LVMH

(en nombre)	2015	2014	2013
France	482	467	443
Europe (hors France)	1 012	995	926
États-Unis	732	708	669
Japon	407	412	370
Asie (hors Japon)	951	870	749
Autres marchés	276	256	227
Total	3 860	3 708	3 384

Tableau 2.1: L'implantation géographique de magasins

continue donc d'investir dans la mondialisation et reconnaît que non seulement son implantation en France est décisive pour le succès de LVMH, mais que toutes les maisons de LVMH ont une grande influence sur sa croissance. Ceci se voit par exemple dans la Lettre aux Actionnaires de 2012, où Bernard Arnault parle de l'influence du Japon sur LVMH,⁸⁷ aussi que dans la Lettre aux Actionnaires de 2016, où Arnault écrit : « [...] tous nos groupes d'activités ont contribué à la croissance des ventes et tous, sans exception, ont significativement amélioré leur résultat. »⁸⁸ LVMH reconnaît donc que la mondialisation et la croissance au niveau international est significative pour son succès.

Les campagnes et la stratégie de chacune des maisons sont les mêmes,⁸⁹ mais LVMH assure que ses produits sont toujours présentés comme « un produit purement culturel ». Ceci est manifesté par exemple dans l'article « L'art du service à la française par Veuve Clicquot, » dans lequel LVMH déclare :

⁸³ "31 décembre 2015 ; Documents Financiers", LVMH, 2016, Adresse URL : https://r.lvmh-static.com/uploads/2016/02/documents-financiers-2015-lvmh_vf.pdf (site consulté le 27-05-2016), 4.

⁸⁴ "Empreinte économique", LVMH, n.d. Adresse URL : <https://www.lvmh.fr/groupe/engagements/empreinte-economique/> (site consulté le 04-04-2016).

⁸⁵ "31 décembre 2015 ; Documents Financiers", LVMH, 2016, Adresse URL : https://r.lvmh-static.com/uploads/2016/02/documents-financiers-2015-lvmh_vf.pdf (site consulté le 27-05-2016), 4.

⁸⁶ *Ibid.*, 7.

⁸⁷ "LVMH, Lettre aux Actionnaires mars 2012", LVMH, 2012. Adresse URL : <https://r.lvmh-static.com/uploads/2014/10/lettre-aux-actionnaires-mars-2012.pdf> (site consulté le 05-04-2016), 1.

⁸⁸ "LVMH : Lettre aux Actionnaires, mars 2016", LVMH, 2016. Adresse URL : <https://r.lvmh-static.com/uploads/2016/04/lvmh-lettre-aux-actionnaires-mars-2016-fr.pdf> (site consulté le 28-05-2016), 2.

⁸⁹ LVMH 2015, Rapport Annuel", LVMH, 2015. Adresse URL : https://r.lvmh-static.com/uploads/2016/03/ra2015_complet_fr.pdf (site consulté le 27-05-2016), 31.

« Pièce maîtresse dans l'art du service à la française, la salle à manger est pleine d'histoire et de secrets. C'est là que s'affirment le goût et l'esprit. C'est là que les convives sont rois. C'est là que s'exprime l'art de vivre à la française [...]. »⁹⁰

Répéter que cet art, ce goût et cet esprit sont typiquement français affirme la volonté de LVMH de connoter ses produits « culturels ». Ceci se voit en particulier dans la phrase « c'est là que s'exprime l'art de vivre à la française ». Nous pouvons donc conclure que malgré le fait que LVMH reconnaît que la croissance au niveau international est très importante pour le groupe, les produits de LVMH sont toujours connotés culturellement et donc non pas connotés comme standardisé par le groupe.

2.2 Investissement dans les maisons

La stratégie de LVMH repose donc entre autres sur une croissance à long terme et au niveau international. Cette croissance se fait aussi par le biais de ses maisons : « Le groupe LVMH donne la priorité à la croissance interne et s'attache à mettre tout en œuvre pour développer ses maisons [...]. » Pour assurer que chacune de ses maisons se développe, LVMH met à la disposition de toutes ses maisons, les ressources nécessaires à la création, à la fabrication et à la distribution sélective de leurs produits et services.⁹¹ À côté de ceci, le conglomérat déploie en plus des actions globales de sensibilisation et de contrôle.⁹² LVMH a donc le contrôle, mais possède tout de même une structure décentralisée : « Depuis vingt ans, LVMH a mis en place un mécénat qui porte les valeurs du groupe et de ses maisons tout en respectant leur propre territoire de communication. »⁹³ « Leur propre territoire de communication » veut dire que LVMH respecte l'authenticité, l'identité et l'autonomie de chacune de ses maisons.

Mis à part l'objectif que toutes les maisons se développent, LVMH a comme but que toutes ses maisons incarnent son expertise, c'est-à-dire le savoir-faire de LVMH pour la création des produits et d'avoir la capacité d'être toujours une source de créativité. La nécessité d'apprendre le savoir-faire de LVMH est primordiale pour sa stratégie. Les maisons de LVMH ont tous l'objectif de créer des produits porteurs d'un savoir-faire maîtrisé, d'un héritage préservé et d'un ancrage dans la modernité.⁹⁴ Le groupe favorise

⁹⁰ "L'art du service à la française par Veuve Clicquot", *LVMH*, 27-12-2013. Adresse URL : <https://www.lvmh.fr/actualites-documents/actualites/lart-du-service-francaise-veuve-clicquot/> (site consulté le 14-06-2016).

⁹¹ "L'Esprit LVMH", *LVMH*, n.d. Adresse URL : <https://www.lvmh.fr/groupe/identite/lesprit-lvmh/> (site consulté le 03-04-2016).

⁹² LVMH 2015, Rapport Annuel", *LVMH*, 2015. Adresse URL: https://r.lvmh-static.com/uploads/2016/03/ra2015_complet_fr.pdf (site consulté le 27-05-2016), 31.

⁹³ "Art & Culture", *LVMH*, n.d. Adresse URL : <https://www.lvmh.fr/groupe/engagements/art-culture/> (site consulté le 04-04-2016).

⁹⁴ "L'Esprit LVMH", *LVMH*, n.d. Adresse URL : <https://www.lvmh.fr/groupe/identite/lesprit-lvmh/> (site consulté le 03-04-2016).

l'apprentissage de son expertise en offrant sa connaissance et la liberté, pour chaque entreprise, d'exprimer son talent, où sa singularité n'est pas seulement respectée mais aussi enrichie. Une autre partie de la stratégie de LVMH est donc d'assurer que chacune de ses maisons grandisse en respectant leur authenticité et en réalisant que les maisons apprennent l'expertise de LVMH.

2.3 La préservation de la culture et le patrimoine

Même si le groupe a une priorité de développement, LVMH a toujours comme objectif la préservation de la culture et du patrimoine. Le site web de LVMH déclare que même dans un monde qui est devenu trop petit et où le conglomérat doit s'adapter constamment aux changements mondiaux, LVMH a toujours essayé de ne pas renier ses valeurs et sa culture éminemment françaises.⁹⁵ Nous retrouvons ces données comme objectifs dans la lettre aux actionnaires, en 2016. La préservation de la culture et du patrimoine fait donc partie de la stratégie de LVMH.

La tradition est très importante pour LVMH, et est synonyme de savoir-faire ancestral.⁹⁶ Nous avons déjà vu dans l'histoire de LVMH que la qualité des produits et les maisons uniques de luxe sont importantes pour l'industrie du luxe et pour la culture française. LVMH explique sur son site web que son objectif de préserver la culture et le patrimoine ce qui se traduit entre autres par son enrichissement de collections de grands musées, par sa réhabilitation de monuments historiques, par sa contribution à des expositions majeures nationales et par son engagement pour la création auprès d'artistes contemporains.⁹⁷ Voici quelques initiatives prises par LVMH pour, selon le groupe, « préserver la culture et le patrimoine ». Une autre mesure plus spécifique prise pour diffuser et protéger la culture dans le monde, et en particulier la culture française et parisienne, est la Fondation Louis Vuitton, qui a été créée pour soutenir l'art, la culture et le patrimoine.⁹⁸ Avec cette Fondation, LVMH soutient à la préservation du caractère familial et français qui est, selon LVMH, à l'origine du succès mondial de la marque emblématique.⁹⁹ Le fait que la Fondation se trouve à Paris n'est pas par hasard : dans une interview avec les créateurs de la Fondation sur le site web, il est dit que « pour Bernard Arnault, un tel projet

⁹⁵ LVMH 2015, Rapport Annuel", *LVMH*, 2015. Adresse URL : https://r.lvmh-static.com/uploads/2016/03/ra2015_complet_fr.pdf (site consulté le 27-05-2016), 11.

⁹⁶ "Le futur de la tradition", *LVMH*, n.d. Adresse URL : <https://www.lvmh.fr/talents/carriere-chez-lvmh/futur-tradition/> (site consulté le 04-04-2016).

⁹⁷ "Art & Culture", *LVMH*, n.d. Adresse URL : <https://www.lvmh.fr/groupe/engagements/art-culture/> (site consulté le 04-04-2016).

⁹⁸ "Letter to shareholders march 2014", *LVMH*, 2014. Adresse URL : <https://r.lvmh-static.com/uploads/2014/10/letter-to-shareholders-march-2014-e-accessible-version.pdf> (site consulté le 15-04-2016), 2.

⁹⁹ "LVMH déclare détenir une participation dans HERMES INTERNATIONAL", *LVMH*, 2010. Adresse URL : <https://www.lvmh.fr/actualites-documents/communiqués/lvmh-declare-detener-participation-hermes-international/> (site consulté le 03-04-2016).

ne pouvait voir le jour qu'à Paris. »¹⁰⁰ Paris est enrichie d'un nouveau monument

emblématique : Frank Gehry, l'architecte de la Fondation, a « conçu un bâtiment qui s'inscrit dans la lignée des monuments de la capitale française ».¹⁰¹

L'architecture de la Fondation joue aussi un grand rôle : Gehry a construit des terrasses qui offrent des points de vue incomparables sur Paris, « la capitale de la culture française ».¹⁰² Le bâtiment devient un

hot spot touristique. Il n'est donc pas surprenant que l'ambition de la Fondation est de soutenir et de

promouvoir la création artistique contemporaine auprès des Parisiens et d'un public international.¹⁰³ La Fondation est délibérément installée à Paris pour avoir un nouveau monument de la culture française et parisienne. Nous pouvons donc bien dire que cette Fondation constitue une bonne façon de préserver l'idée de la culture française de LVMH.

Comme nous avons vu déjà par l'apprentissage de l'expertise du groupe par ses maisons, LVMH trouve nécessaire de protéger son savoir-faire. Selon le site web, la créativité et le savoir-faire sont l'essence de LVMH.¹⁰⁴ LVMH trouve que la haute qualité de ses produits, qui fait partie de sa culture, requiert un savoir-faire artisanal rare : la préservation de ces métiers est capitale pour la pérennité de LVMH et de ses traditions.¹⁰⁵ Le conglomérat a toujours tout fait pour maintenir la conservation de ce savoir-faire, entre autres par la création de « l'Institut des Métiers d'Excellence » (« IME »), qui est selon le site web « un programme de formation professionnelle dont l'objectif est d'assurer la transmission du savoir-faire tout en valorisant la filière des métiers de l'artisanat et de la création auprès des jeunes générations. »¹⁰⁶ Avec ce programme, les jeunes apprennent les métiers de LVMH et LVMH donne la possibilité d'y accéder. Chantal Gaemperle, Directeur Ressources Humaines et Synergies du groupe, déclare: « Nos métiers s'inscrivent sur une longue période : l'ensemble des collaborateurs du groupe est attaché à la préservation et à



La Fondation Louis Vuitton

¹⁰⁰ "3 questions à Jean-Paul Claverie et Sophie Durrleman", *LVMH*, 29-10-2014. Adresse URL : <https://www.lvmh.fr/actualites-documents/actualites/3-questions-jean-paul-claverie-sophie-durrleman/> (site consulté le 13-06-2016).

¹⁰¹ "La Fondation Louis Vuitton", *LVMH*, n.d. Adresse URL : <https://www.lvmh.fr/groupe/engagements/art-culture/fondation-louis-vuitton/> (site consulté le 13-06-2016). ; "Un nouveau monument pour Paris", *LVMH*, 20-10-2014. Adresse URL : <https://www.lvmh.fr/actualites-documents/actualites/nouveau-monument-paris/> (site consulté le 13-06-2016).

¹⁰² "La Fondation Louis Vuitton ouvrira ses portes au public le lundi 27 octobre 2014", *LVMH*, 23-06-2014. Adresse URL : <https://www.lvmh.fr/actualites-documents/communiqués/la-fondation-louis-vuitton-ouvrira-ses-portes-au-public-le-lundi-27-octobre-2014/> (site consulté le 14-06-2016).

¹⁰³ *Ibid.*

¹⁰⁴ "Social Responsibility Report", *LVMH*, 2013. Adresse URL : https://r.lvmh-static.com/uploads/2015/03/lvmh_rapport_rse_2013_va.pdf (site consulté le 03-04-2016), 1.

¹⁰⁵ "Empreinte économique", *LVMH*, n.d. Adresse URL : <https://www.lvmh.fr/groupe/engagements/empreinte-economique/> (site consulté le 04-04-2016).

¹⁰⁶ "Empreinte économique", *LVMH*, n.d. Adresse URL : <https://www.lvmh.fr/groupe/engagements/empreinte-economique/> (site consulté le 04-04-2016).

l'enrichissement de ce patrimoine, et fier d'y contribuer par cette initiative originale. »¹⁰⁷
L'IME semble donc comme une bonne mesure pour préserver le savoir-faire de LVMH et est le seul programme de formation dans l'industrie du luxe qui offre un diplôme reconnu par l'État. Nous pouvons conclure que LVMH fait de son mieux pour offrir les moyens d'apprendre son savoir-faire en accord avec son idée de « la culture française », ce qui fait donc partie de la stratégie de LVMH.

Nous pouvons voir que LVMH utilise une stratégie qui est d'un côté orientée vers l'avenir et d'un autre côté vers la tradition et que le conglomérat les nourrissent mutuellement : selon le site web, le groupe a comme objectif d'avoir le futur de la tradition : le savoir-faire d'exception, l'innovation, la créativité et la sensibilité esthétique et éthique.¹⁰⁸ Comme il a été déclaré sur le site web de LVMH : « Fières de leurs racines mais résolument tournées vers l'avenir. »¹⁰⁹ Nous pouvons donc conclure que LVMH a comme stratégie de réaliser une croissance à long terme et au niveau international, d'investir dans ses maisons et d'offrir les moyens pour transmettre son savoir-faire et protéger ses valeurs, tout ceci en harmonie avec son idée de « la culture française ».

¹⁰⁷ "LVMH crée l'Institut des Métiers d'Excellence", *LVMH*, 2014. Adresse URL : <https://www.lvmh.fr/actualites-documents/communiqués/lvmh-cree-linstitut-des-metiers-dexcellence/> (site consulté le 04-04-2016).

¹⁰⁸ "Le futur de la tradition", *LVMH*, n.d. Adresse URL : <https://www.lvmh.fr/talents/carriere-chez-lvmh/futur-tradition/> (site consulté le 04-04-2016).

¹⁰⁹ "Les Maisons", *LVMH*, n.d. Adresse URL : <https://www.lvmh.fr/les-maisons/> (site consulté le 28-05-2016).

3. La stratégie de LVMH va-t-elle à l'encontre de l'exception culturelle française ?

Nous connaissons maintenant la définition de l'exception culturelle française, du conglomérat LVMH et de sa stratégie. Nous pouvons à présent analyser si cette stratégie, qui a été identifiée dans le deuxième chapitre, va à l'encontre des éléments de l'exception culturelle française que nous avons présentés dans le premier chapitre. Nous analyserons « la mondialisation » de LVMH, la protection et le soutien de la culture et en dernier en répondant à la question principale : « la stratégie de LVMH va-t-elle à l'encontre de l'exception culturelle française? »

3.1 La mondialisation de LVMH

La stratégie de LVMH montre que le conglomérat trouve important de se développer constamment. Dans sa stratégie, la croissance est presque devenue synonyme de moyen pour solidifier son leadership mondial dans le domaine du luxe. On a vu que LVMH est très orienté vers une croissance mondiale avec des maisons dans le monde entier et avec ses objectifs. Toutes ces données semblent aller directement à l'encontre de l'exception culturelle française, en particulier la crainte de la perte de la culture française. En revanche, il faut bien noter que si la France veut sauvegarder sa culture, elle doit la préserver. Tout d'abord en étant un pays puissant sur le marché et par conséquent en faisant face aux cultures puissantes comme la culture américaine et asiatique (dans ce cas en particulier le Japon et la Chine). Ainsi, la culture française sera moins menacée d'être dominée par une autre culture. Dans ce cas, il n'est ni surprenant ni faux de vouloir participer au marché mondial. Aucun progrès ne semble pas pouvoir être réalisé dans le sens de la diversité de la culture française si les États agissent isolément : LVMH brise cet isolement et aide donc la création et la préservation de la diversité de la culture française. Cela ne semble donc pas aller à l'encontre de l'exception culturelle française.

Le risque principal de la mondialisation est la standardisation. Nous avons vu que LVMH déclare que ses campagnes et la stratégie de chacune des maisons sont les mêmes, mais que le groupe assure que ses produits restent toujours considérés comme des produits avec une signification culturelle. En conservant les produits de LVMH fortement connotés culturellement le groupe affirme l'objectif qui veut que ses produits ne soient pas standardisés. Comme il a été indiqué dans le premier chapitre, si la culture est protégée, on peut bien avoir des échanges commerciaux au niveau international et dans ce cas, il n'existe pas de conflit entre la stratégie de LVMH et l'exception culturelle française.

3.2 La protection et le soutien de la culture par LVMH

Cette protection de la culture est bien présente dans la stratégie de LVMH. Nous avons vu que le conglomérat considère son caractère familial et français comme étant à l'origine de son succès mondial et que le groupe essaye toujours de ne pas renier ses valeurs et sa culture. Nous pouvons conclure que les mesures générales prises par LVMH sur la protection de la culture démontrent l'importance de cette dernière pour le conglomérat. Pensons à la Fondation Louis Vuitton, qui a été délibérément construite à Paris pour avoir un nouveau monument de la culture française et parisienne, même si cela est bien sûr est symbole de la marque et de son succès. Ceci est dans l'esprit d'une sauvegarde de l'idée de la culture française de LVMH.

Nous avons vu dans l'analyse du site web de LVMH que le conglomérat donne la possibilité aux maisons de se développer. Ce développement est concentré sur une amélioration de la qualité des produits, réalisé par des projets, par des cours d'apprentissage du savoir-faire et par le contrôle des maisons en ayant une structure décentralisée. Ce développement semble aller contre la standardisation.

Le prix LVMH pour Les Jeunes Créateurs de Mode montre aussi le soutien pour les maisons. Une autre preuve de ce soutien est le prix pour le Jeune Talent, où les jeunes obtiennent l'accès à l'école de la Chambre Syndicale de la Couture Parisienne. En attirant les jeunes talents, LVMH est plus assuré du développement pour l'avenir et en offrant une éducation aux jeunes, LVMH reste plus assuré que son savoir-faire, basé sur sa propre culture, sera préservé. Cette pérennisation du savoir-faire montre un autre moyen de la préservation de l'industrie culturelle. LVMH a même créé l'IME pour assurer que son savoir-faire « survive ». Le fait que l'État permet les prix de LVMH d'exister et l'accès à l'école de la Chambre Syndicale de la Couture Parisienne montre que l'État soutient LVMH et donc l'industrie culturelle. En plus, l'État, en soutenant et reconnaissant le programme l'IME par un diplôme officiel, l'État soutient ses industries artistiques et culturelles. Ceci montre premièrement que l'IME est une mesure contribuant à la pérennisation du savoir-faire et donc de l'industrie culturelle, mais aussi que la stratégie et les mesures de LVMH pour protéger la culture sont conformément à la politique de l'État. On peut donc conclure que LVMH a pris beaucoup de mesures pour protéger son idée de la culture française et l'industrie culturelle et que cela est soutenu par l'État français.

3.3 LVMH : Exception Culturelle ?

Quand on regarde la stratégie de LVMH, on voit donc premièrement que la mondialisation est très importante pour le conglomérat. Ceci semble être en conflit avec une certaine conception de l'exception culturelle française, mais les choses sont plus complexes. De plus,

comme on l'avait vu dans le premier chapitre, le risque existe qu'on n'ait plus de diversité de la culture française si les États agissent seuls. Nous pouvons conclure qu'il faut avoir un certain degré de mondialisation pour préserver sa culture et pour s'opposer à la domination des autres cultures. Dans ce contexte, la stratégie de LVMH orientée vers la mondialisation ne va donc pas à l'encontre de l'exception culturelle française. De plus, LVMH a pris beaucoup de mesures pour protéger l'industrie culturelle française, ce qui est même supporté par l'État. Cette partie cruciale de la stratégie de LVMH reflète une volonté de défendre l'exception culturelle française sur le plan international. Ma conclusion, basée sur toutes les raisons précédentes, sera que la stratégie de LVMH ne va pas à l'encontre de l'exception culturelle française.

Conclusion

La question principale de cette recherche était la suivante : « la stratégie de LVMH va-t-elle à l'encontre de l'exception culturelle française? » J'ai expliqué que l'exception culturelle française est l'idée que les œuvres de l'esprit ne sont pas des marchandises comme les autres et que l'artisanat traditionnel fait partie de la culture française. Le premier aspect de l'exception culturelle est qu'il existe une crainte de la disparition de la culture en raison de la standardisation. Il faut protéger l'industrie culturelle contre cette standardisation, mais sans isolation : aucun progrès ne pourra être accompli dans le sens de la diversité de la culture française si les États agissent isolément. Ensuite, j'ai expliqué ce qu'est LVMH, le plus grand conglomérat de l'industrie de luxe. On a vu dans l'histoire de LVMH que le luxe fait depuis longtemps partie de la culture française et que le groupe a joué un grand rôle dans cette histoire. Pour trouver la stratégie de LVMH, j'ai analysé le site web du groupe. Pour rester numéro un, le groupe est très orienté vers la croissance, avec comme priorité la croissance à long terme et au niveau international. Mais même avec la mondialisation, LVMH assure que ses produits restent toujours connotés « culturels ». Le groupe porte une grande valeur à la croissance interne de ses maisons et l'apprentissage de son savoir-faire, mais toujours avec le désir de se développer au maximum. LVMH a comme objectif de protéger son idée de la culture française et son propre savoir-faire. Ceci se manifeste essentiellement par la création de la Fondation Louis Vuitton, un bâtiment qui est délibérément construit à Paris pour incarner un nouveau monument de la culture française. LVMH a pris beaucoup de mesures pour protéger l'industrie culturelle française, ce qui montre l'exception culturelle française. Ces mesures sont mêmes soutenues par l'État français. Il n'existe donc pas un conflit entre la stratégie de LVMH et les aspects de l'exception culturelle française. C'est pour cette raison que pour toutes les raisons nommées précédemment, je peux conclure que la stratégie de LVMH ne va pas à l'encontre de l'exception culturelle française. Ma recherche sur ce sujet et ma conclusion forment une possibilité d'analyses futures sur la question de savoir si l'exception culturelle française est encore bien vivante dans les autres stratégies des entreprises de l'industrie culturelle. Ainsi nous pourrions découvrir l'importance actuelle de l'exception culturelle française en ce qui concerne les industries culturelles.

La bibliographie

“3 questions à Jean-Paul Claverie et Sophie Durrleman”, *LVMH*, 29-10-2014. Adresse URL : <https://www.lvmh.fr/actualites-documents/actualites/3-questions-jean-paul-claverie-sophie-durrleman/> (site consulté le 13-06-2016).

“31 décembre 2015 ; Documents Financiers”, *LVMH*, 2016, Adresse URL : https://r.lvmh-static.com/uploads/2016/02/documents-financiers-2015-lvmh_vf.pdf (site consulté le 27-05-2016).

“Art & Culture”, *LVMH*, n.d. Adresse URL : <https://www.lvmh.fr/groupe/engagements/art-culture/> (site consulté le 04-04-2016).

“Bernard Arnault (né en 1949), LVMH : son empire du luxe fait rêver toute la planète”, *Capital.fr*, 2010. Adresse URL : <http://www.capital.fr/enquetes/histoire-eco/les-50-plus-grands-patrons-de-l-histoire/bernard-arnault-ne-en-1949-lvmh-son-empire-du-luxe-fait-rever-toute-la-planete> (site consulté le 23-04-2016).

“Cartier, Timeline”, *HauteHorlogerie*, n.d., Adresse URL : <https://www.hautehorlogerie.org/fr/les-marques/marque/s/cartier/> (site consulté le 14-06-2016).

“Comité Colbert”, *Comité Colbert*, n.d., Adresse URL : <http://www.comitecolbert.com/> (site consulté le 14-06-2016).

“Diageo, Annual Report 2015”, *Diageo*, n.d. Adresse URL : <https://www.diageo.com/Lists/.../Diageo%20Interactive%20AR2015.pdf> (site consulté le 14-06-2016).

“Empreinte économique”, *LVMH*, n.d. Adresse URL : <https://www.lvmh.fr/groupe/engagements/empreinte-economique/> (site consulté le 04-04-2016).

“Expressions culturelles”, Unesco, 20-10-2005, Adresse URL : <http://www.unesco.org/new/fr/culture/themes/cultural-diversity/cultural-expressions/the-convention/convention-text/> (site consulté le 13-06-2016).

“Five year record to the year ended 31 March 2016”, *Richemont*, n.d., Adresse URL : https://www.richemont.com/images/investor_relations/results/annual_results/2016/arp_fy_2016_five_year_history_9gm47ud3he.pdf (site consulté le 13-03-2016).

“Fondation Louis Vuitton”, *LVMH*, 2015. Adresse URL : <https://r.lvmh-static.com/uploads/2015/01/raison-detre-fondation1.pdf> (site consulté le 27-05-2016).

“Gehry, Frank : Louis Vuitton Foundation”, *The Red List*, n.d. Adresse URL : <http://theredlist.com/wiki-2-19-879-605-611-view-gehry-frank-profile-gehry-frank-louis-vuitton-foundation.html> (site consulté le 01-07-2016).

“Group Key Figures”, *LVMH*, n.d., adresse URL : <https://www.lvmh.com/investors/profile/key-figures/#groupe> (site consulté le 13-06-2016).

“Guerlain, Patrimoine”, *Guerlain*, n.d., Adresse URL : <http://www.guerlain.com/fr/fr-fr/patrimoine> (site consulté le 14-06-2016).

“Guide de l’actionnaire de LVMH”, *LVMH*, 2016. Adresse URL : <https://r.lvmh-static.com/uploads/2016/04/guide-de-lactionnaire-de-lvmh-2016-vf2.pdf> (site consulté le 03-04-2016).

“II. Histoire du Luxe est en particulier dans le secteur de la mode”, *Institut Numérique*, 27-05-2013, Adresse URL : <http://www.institut-numerique.org/ii-histoire-du-luxe-et-en-particulier-dans-le-secteur-de-la-mode-51a373afb056a> (site consulté le 13-06-2016).

“L’art du service à la française par Veuve Clicquot”, *LVMH*, 27-12-2013. Adresse URL : <https://www.lvmh.fr/actualites-documents/actualites/lart-du-service-francaise-veuve-clicquot/> (site consulté le 14-06-2016).

“L’Entreprise LVMH”, *LVMH*, n.d., Adresse URL : <https://www.lvmh.fr/groupe/identite/lentreprise-lvmh/> (consulté le 28-05-2016).

“L’Esprit LVMH”, *LVMH*, n.d. Adresse URL : <https://www.lvmh.fr/groupe/identite/lesprit-lvmh/> (site consulté le 03-04-2016).

“La Fondation Louis Vuitton ouvrira ses portes au public le lundi 27 octobre 2014”, *LVMH*, 23-06-2014. Adresse URL : <https://www.lvmh.fr/actualites-documents/communiqués/la-fondation-louis-vuitton-ouvrira-ses-portes-au-public-le-lundi-27-octobre-2014/> (site consulté le 14-06-2016).

“La lauréate du Prix LVMH Jeunes Talents défile à Berlin”, *LVMH*, 01-09-2015, Adresse URL : <https://www.lvmh.fr/actualites-documents/actualites/laureate-du-prix-lvmh-jeunes-talents-defile-berlin/> (site consulté le 14-06-2016).

“Le futur de la tradition”, *LVMH*, n.d. Adresse URL : <https://www.lvmh.fr/talents/carriere-chez-lvmh/futur-tradition/> (site consulté le 04-04-2016).

“Le Prix LVMH pour les Jeunes Créateurs de Mode”, *LVMH*, n.d., Adresse URL : <https://r.lvmh-static.com/uploads/2015/01/reason-why-lvmh-prize1.pdf> (site consulté le 15-06-2016).

“Le Prix LVMH pour les Jeunes Créateurs de Mode”, *LVMH*, n.d., Adresse URL : <https://www.lvmh.fr/actualites-documents/dossiers-thematiques/prix-lvmh-les-jeunes-createurs-mode/> (site consulté le 15-06-2016).

“Les groupes de luxe changent de stratégie pour faire face à la crise chinoise”, *Le Monde*, 18-09-2015, Adresse URL : http://www.lemonde.fr/m-mode-business-of-fashion/article/2015/09/18/les-groupes-de-luxe-changent-de-strategies-pour-faire-face-a-la-crise-chinoise_4762503_4497393.html (site consulté le 14-06-2016).

“Les Maisons”, *LVMH*, n.d. Adresse URL : <https://www.lvmh.fr/les-maisons/> (site consulté le 28-05-2016).

“Letter to shareholders march 2014”, *LVMH*, 2014. Adresse URL : <https://r.lvmh-static.com/uploads/2014/10/letter-to-shareholders-march-2014-e-accessible-version.pdf> (site consulté le 15-04-2016).

“L’excellence des savoir-faire français”, *Entreprise du Patrimoine Vivant*, n.d. Adresse URL : <http://www.patrimoine-vivant.com/> (site consulté le 01-06-2016).

“Louis Vuitton, emblème du luxe à la française”, *Vogue*, n.d., Adresse URL : <http://www.vogue.fr/communaute/wiki-de-la-mode/articles/louis-vuitton-emblme-du-luxe-la-franaise/20614> (site consulté le 14-06-2016).

“Luxury Goods group LVMH says slowdown in China has affected sales”, *The Guardian*, 13-11-2015, Adresse URL : <http://www.theguardian.com/fashion/2015/oct/13/lvmh-third-quarter-results-china-slowdown-affected-sales-growth-louis-vuitton> (site consulté le 13-06-2016).

“LVMH 2015, Rapport Annuel”, *LVMH*, 2015. Adresse URL : https://r.lvmh-static.com/uploads/2016/03/ra2015_complet_fr.pdf (site consulté le 27-05-2016).

“LVMH crée l’Institut des Métiers d’Excellence”, *LVMH*, 2014. Adresse URL : <https://www.lvmh.fr/actualites-documents/communiqués/lvmh-cree-linstitut-des-metiers-dexcellence/> (site consulté le 04-04-2016).

“LVMH déclare détenir une participation dans HERMES INTERNATIONAL”, *LVMH*, 2010. Adresse URL : <https://www.lvmh.fr/actualites-documents/communiqués/lvmh-declare-detenir-participation-hermes-international/> (site consulté le 03-04-2016).

“LVMH lance la deuxième édition du prix LVMH pour les Jeunes Créateurs de Mode”, *LVMH*, 2013. Adresse URL : <https://www.lvmh.fr/actualites-documents/communiqués/lvmh-lance-deuxieme-edition-du-prix-lvmh-les-jeunes-createurs-mode/> (site consulté le 03-04-2016).

“LVMH, Lettre aux Actionnaires mars 2012”, *LVMH*, 2012. Adresse URL : <https://r.lvmh-static.com/uploads/2014/10/lettre-aux-actionnaires-mars-2012.pdf> (site consulté le 05-04-2016).

“LVMH: Lettre aux Actionnaires, mars 2016”, *LVMH*, 2016. Adresse URL : <https://r.lvmh-static.com/uploads/2016/04/lvmh-lettre-aux-actionnaires-mars-2016-fr.pdf> (site consulté le 28-05-2016).

“LVMH: Lettre aux Actionnaires, mars 2016”, *LVMH*, 2016. Adresse URL : <https://r.lvmh-static.com/uploads/2016/04/lvmh-lettre-aux-actionnaires-mars-2016-fr.pdf> (site consulté le 28-05-2016).

“Pathé Présentation”, *Pathé*, n.d., Adresse URL : <http://www.pathe.fr/?q=presentation> (site consulté le 13-06-2016).

“Savoir-faire liés à l’artisanat traditionnel”, *Unesco*, n.d., Adresse URL : <http://www.unesco.org/culture/ich/fr/artisanat-traditionnel-00057> (site consulté le 01-06-2016).

“Social Responsibility Report”, *LVMH*, 2013. Adresse URL : https://r.lvmh-static.com/uploads/2015/03/lvmh_rapport_rse_2013_va.pdf (site consulté le 03-04-2016).

“The Estée Lauder Companies Inc. (EL)”, *Finance Yahoo*, 10-06-2016, Adresse URL : <https://finance.yahoo.com/q/is?s=EL&annual> (site consulté 13-06-2016).

“Un nouveau monument pour Paris”, *LVMH*, 20-10-2014. Adresse URL : <https://www.lvmh.fr/actualites-documents/actualites/nouveau-monument-paris/> (site consulté le 13-06-2016).

“Vision, Annual Report 2014/2015”, *Pernod Ricard*, n.d. Adresse URL : <http://pernod-ricard.com/670/investors/publications/annual-reports> (consulté le 14-06-2016).

“Walt Disney Co”, *Frontline*, n.d., Adresse URL : <http://www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/cool/giants/disney.html> (site consulté le 13-06-2016).

Baer, J-M., *L’exception culturelle : Une règle en quête de contenus. En temps réel*, N. 11, 2003.

Benhamou, F., *Les dérèglements de l’exception culturelle : plaidoyer pour une perspective européenne*, Paris, Seuil, 2006.

Benzoni, L., “Entre exception culturelle et culture d’exception”, *Ateliers de la Concurrence*, TERA Consultants, 2001.

Chevalier, M., Mazzalovo, G. *Luxury Brand Management: A World of Privilege*, John Wiley & Sons, 2012.

Dagnaud, M., “Grandeurs et misères de la politique de l’exception culturelle”, *Politiques et Management Public*, Vol. 21, N. 3, 2003.

Dumas, C., “Les métiers d’art, d’excellence et du luxe et les savoir-faire traditionnels: L’avenir entre nos mains”, *La Documentation Française*, 09-2009. Adresse URL : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/094000509.pdf> (site consulté le 02-06-2016).

Eastburn, J.C., *Conglomerate branding within the luxury goods sector*, Thèse de doctorat en Strategic Public Relations, Université Southern California Los Angeles, UFR de WorldCat, 2015.

Edmondson, G., Reier S., Flynn J. "LVMH : Life Isn't All Champagne and Caviar," *Business Week*, 1997, 108.

Farchy, J., *La fin de l'exception culturelle?* Paris, CNRS, 1999, 241.

Frau-Meigs, D. "Exception culturelle, politiques nationales et mondialisation : enjeux de démocratisation et de promotion du contemporain", *Quaderns*, N. 14, 2002.

Gournay, B., *Exception culturelle et mondialisation*, Paris, Presse de Science Po, 2002.

LVMH, *mémoire d'entreprise*, DESS Ingénierie financière, IAE Brest, 2003/2004.

Meur, B., *De l'exception culturelle à l'exemple culturel?* État de la question, IEV, 2015.

Persoons, F. *Structure organisationnelle et synergies : le cas de LVMH*, Québec, École des hautes études commerciales, 2000.

Regourd, S., *L'exception culturelle*, PUF collection, Que sais-je, 2004.

Rigaud, J., *L'exception culturelle : culture et pouvoirs sous la Ve République*, Paris, Grasset, 1995.

Sims, D., "Hermès, la boutique de luxe au célèbre carré de soie", *Vogue*, n.d. Adresse URL: <http://www.vogue.fr/communaute/wiki-de-la-mode/articles/herms-la-boutique-de-luxe-au-clbre-carr-de-soie/20604> (site consulté le 14-06-2016).

Twitchell, J. B., *Living it up : Our Love Affair with Luxury*, New York, Columbia University Press, 2012.

Wirth, L. *L'exception française, 19e-20e siècles*, Paris, Colin, 2000, 67.