



RAPPORT

Industrie du luxe Consolider l'excellence française ancrée dans ses territoires

*Think tank indépendant dédié à la croissance, à la
compétitivité et à la prospérité*

Juin 2026

PREFACE

L'industrie et la réindustrialisation font partie des chantiers prioritaires de la Fondation Concorde. Il était donc logique que notre Fondation se penche sur l'industrie du luxe, ses atouts et ses défis dans le contexte européen mais aussi mondial.

Tout le monde, ou presque, connaît les grands noms du luxe à la française et sait la place qu'ils occupent dans l'économie et dans l'image et la réputation de notre pays. Mais le Rapport présenté ici va beaucoup plus loin. Car il propose une analyse fouillée- l'une des plus actuelles et des meilleures à ma connaissance- d'une industrie dont l'importance va bien-au-delà de sa part dans le PIB et dans l'emploi total ou au-delà de sa contribution à notre balance commerciale. Une industrie du luxe qui , comme toute industrie, doit se préoccuper d'innovation et de R&D, de l'impact potentiel de l'IA, d'attractivité des talents et de sa capacité d'attirer les capitaux, de son impact environnemental bien sûr. Elle doit aussi gérer ses spécificités, qu'il s'agisse de l'équilibre spécialement délicat en l'espèce entre tradition et innovation, du poids très spécial accordé aux marques, du rôle majeur des grands opérateurs de nationalité française et en pratique déployés sur presque tous les continents, sans oublier l'intervention centrale des PME, souvent elles-mêmes sous-estimées face à l'attrait des grands noms.

Le Rapport souligne pour l'industrie du luxe des thèmes récurrents dans les travaux de Concorde : l'importance des territoires et des considérations de « proximité », géographique bien sûr mais également sociale, culturelle... ; la dénonciation de « l'inflation normative » venue de Bruxelles mais aussi de Paris. On notera dans le texte un point plus précis mais de grande actualité sur les liens industriels entre le luxe et le secteur de la défense.

Ce Rapport a été initié et a abouti grâce à l'énergie et à la compétence d'Aurore Brou et Pascale Saumon, membres du Conseil scientifique de Concorde. Je tiens à remercier également les rapporteurs Maud Lagarde et Timothée Waxin, les personnalités auditionnées qui ont accepté de partager leur savoir et leur expérience, ainsi que tous les participants au groupe de travail constitué à cet effet. La qualité du produit final devrait faire de ce Rapport une référence largement partagée et durable.

Christian de Boissieu, Président de la Fondation Concorde



AVANT-PROPOS

Il existe en France une ambivalence singulière vis-à-vis du luxe. Nulle part ailleurs dans le monde une industrie aussi puissante, aussi exportatrice, aussi créatrice d'emplois qualifiés sur l'ensemble du territoire n'est autant ignorée des politiques publiques qui lui sont consacrées. Le luxe fait la fierté de la France à l'étranger mais il semble susciter gêne et honte assumées à l'intérieur. Parler de luxe en France, c'est risquer d'être perçu comme le défenseur d'un monde de privilèges, d'une élite déconnectée, d'une économie réservée à quelques-uns.

Or cette ambivalence a un coût économique réel. Elle explique en partie l'absence de politique industrielle cohérente et ambitieuse dédiée au luxe en France. Elle explique pourquoi les nomenclatures statistiques ne savent pas le mesurer, pourquoi les réglementations ne savent pas le protéger, pourquoi les filières de formation ne savent pas l'alimenter en talents artisanaux.

Ce rapport est né de la conviction que cette ambivalence est non seulement injuste (le luxe français emploie directement et indirectement plus d'un million de personnes, dont une majorité d'artisans, d'ouvriers qualifiés et de techniciens de précision qui n'ont rien de bourgeois) mais aussi alarmant. Un pays qui n'assume pas ses champions industriels ne les défend pas. Et un pays qui ne les défend pas, peut finir par les perdre.

Il ne faudrait pas non plus rater la mutation de ce secteur passant d'un luxe de possession à un luxe transformatif ; la France ayant tous les atouts pour en demeurer le leader.

C'est pour nommer cette réalité, cartographier ses fragilités et proposer les leviers d'une politique industrielle du luxe à la hauteur de ses enjeux que la Fondation Concorde a engagé ce cycle de travaux. Ce rapport est le fruit d'une année d'auditions, de visites de manufactures et de rencontres avec des artisans, des dirigeants et des experts. Il s'adresse aux décideurs publics et privés qui ont le pouvoir d'agir à condition d'avoir le courage d'assumer.

*Aurore Brou, Professeure en finance & management du luxe, Istituto Marangoni - Membre du
Conseil Scientifique de la Fondation Concorde*

Maud Lagarde, Senior Manager Transformatn Digital & Operations for Luxury, PWC France

TABLE DES MATIERES

PRÉFACE	2
AVANT-PROPOS	3
SYNTHÈSE DES PROPOSITIONS	7
CHIFFRES CLÉS	8
INTRODUCTION	9
<u>Partie 1 : Le luxe et sa structuration industrielle en France</u>	11
1.1. Une définition sans consensus universel	11
1.2. Un périmètre sectoriel difficile à délimiter	11
1.3. Mode & Luxe : une confusion à dissiper	12
1.4. La France, pays du luxe par excellence	13
<u>Partie 2 : Le maillage territorial et l'évolution industrielle du luxe français</u>	15
2.1. Les fondations : volontarisme d'Etat et clusters spontanés	15
2.2. La naissance des Maisons du luxe français	16
2.3. L'effondrement des conglomérats textiles : 1970-1985	16
2.4. La construction des grands conglomérats du luxe d'aujourd'hui	17
2.5. Le modèle parallèle des Maisons indépendantes qui résistent	17
2.6. Le modèle de l'institution publique hybride ou le cas de la Monnaie de Paris	18
<u>Partie 3 : Les structures de production de l'industrie du luxe français</u>	19
3.1. Typologie des structures de production	19
3.2. La réalité de la production délocalisée : le modèle mixte	20
3.3. La dépendance croissante des petites structures vis-à-vis des grands donneurs d'ordre	20
3.4. L'intérêt des investisseurs étrangers pour les ateliers français	21
3.5. Les unités industrielles de défense productrices de composantes pour le luxe	21
3.6. Le label Entreprises du Patrimoine Vivant comme bouée de reconnaissance	21
3.7. L'accès au financement : le chaînon manquant de la préservation des savoir-faire artisanaux	22

PARTIE 4 : PLUSIEURS ACTEURS DE L'INDUSTRIE DU LUXE FRANÇAIS : RÔLES ET COMPLÉMENTARITÉS

4.1. Les grands groupes : puissance, concentration et responsabilité systémique	24
4.2. Le Comité Colbert : gardien de l'identité collective du luxe français	25
4.3. Les fédérations professionnelles : représentations sectorielle et dialogue social	25
4.4. L'Etat français et l'Union européenne : entre soutien stratégique et effet destructeur involontaire	26
4.5. Les associations indépendantes : les autres acteurs de la préservation des savoir-faire	28
4.6. Les acteurs de la gestion des risques et de l'assurance	29

Partie 5 : L'impact économique du Made in France et de l'art de vivre français dans le luxe

5.1. Les fondations : volontarisme d'Etat et clusters spontanés	30
5.2. Made in France vs Made in Italy vs Made in China : trois modèles, trois imaginaires	31
5.3. Statistiques : production, emploi, exportations	33
5.4. Cas des Maisons françaises et internationales produisant en France	33
5.5. L'art de vivre français : mesurer l'immatériel	34

Partie 6 : Innovation, technologie et formation : l'industrie du luxe face à l'anticipation du futur

6.1. Les investissements dans les nouvelles technologies	36
6.2. Disruption de l'intelligence artificielle (IA) et souveraineté technologique	37
6.3. Le transfert de savoir-faire et la valorisation des métiers d'art	37
6.4. Les enjeu ressources humaines : former pour quels métiers, recruter comment ?	39

Partie 7 : Approvisionnement, matières premières, gestion du risque et durabilité

7.1. Accès aux matières premières : une dépendance structurelle et ses stratégies de couverture	42
7.2. Durabilité des filières et des produits	42
7.3. Réintégrer les matières premières françaises	43
7.4. Une cartographie des risques propres au secteur	45

<u>PARTIE 8 : LE LUXE EXPÉRIENTIEL : DU BIEN POSSÉDÉ AU VÉCU MÉMORABLE</u>	47
8.1. Un basculement des mentalités	47
8.2. L'avantage compétitif décisif de la France	47
8.3. Les axes de croissance pour l'industrie française du luxe	48
8.4. Les grandes semaines de la mode et l'événementiel du luxe : des vecteurs expérientiels uniques	49
<u>Partie 9 : Les propositions de la Fondation Concorde</u>	51
Consolider la position de la France en tant qu'acteur de référence dans le luxe	51
Renforcer la protection des métiers du luxe et de la filière "industrie du luxe"	52
Développer les compétences et assurer la transmission des savoir-faire	53
CONCLUSION	55
Liste des personnes auditionnées	58
Liste des membres du groupe de travail	58
Bibliographie sélective	59
Annexes (sources du rapport)	60

SYNTHESE DES PROPOSITIONS

Ces propositions sont détaillées et argumentées en partie IX du présent rapport. (Pages 51 à 54)

Consolider la position de la France en tant qu'acteur de référence dans le luxe

1. Structurer une stratégie de soft power du luxe notamment articulée avec la culture, la gastronomie et le tourisme : promouvoir et exporter davantage « l'art de vivre à la française »
2. Développer des formats de contenu premium (documentaires, séries de type « Top Chef ») valorisant les savoir-faire et les Maisons françaises
3. Faire de la fabrication en France, de la production locale, de la traçabilité et la durabilité des produits des éléments de comptabilité extra-financière et des critères de RSE
4. Mettre en place un label français de référence garantissant des standards élevés (qualité, savoir-faire, durabilité)

Renforcer la protection des métiers du luxe et de la filière "industrie du luxe"

1. Créer un outil national de pilotage de la désirabilité des marques française (data, image, performance internationale)
2. Renforcer la visibilité et la protection des Entreprises du Patrimoine Vivant (EPV), protéger le patrimoine industriel et les savoir-faire traditionnels
3. Développer des clusters régionaux pour mutualiser les compétences, renforcer les chaînes de valeur locales et soutenir les petites et moyennes Maisons se rapprochant du modèle italien
4. Créer une catégorie "industrie du luxe" pour les assurances
5. Prendre en compte les spécificités des industries du luxe concernant la définition de l'environnement réglementaire et normatif
6. Orienter la commande publique, dès que cela est possible, vers les acteurs français du luxe
7. Assurer le processus de sortie des marques des grands groupes
8. Accompagner les entreprises entrant dans un processus de transmission
9. Favoriser la valorisation et une meilleure organisation de la seconde main et de la circularité (par exemple, un taux de TVA réduit sur la réparation et le reconditionnement de produits de luxe)

Développer les compétences et assurer la transmission des savoir-faire

1. Adapter les filières de formation aux besoins réels du secteur et encourager les jeunes à embrasser ces métiers
2. Faire participer les organisations professionnelles (Fédérations, Comité Colbert, Maisons Indépendantes, Manufactures...) à l'évolution des programmes de l'Education Nationale
3. Valoriser l'image de l'apprentissage et le renforcer
4. Réintroduire l'enseignement des travaux manuels à l'école
5. Maintenir et/ou implanter des établissements professionnels territoriaux à proximité des bassins de production

CHIFFRES CLÉS

1 / 4

du luxe mondial est français

86 %

du chiffre d'affaires réalisé à l'export

96

Maisons du luxe français membres du Comité Colbert

plus de 300

défilés par an

environ 1M

d'emplois directs et indirects en France

1 440 Md€

marché au niveau mondial en 2025

Source : *Les Deux Mains du Luxe 2025 Comité Colbert, Rapport Bain Luxury 2025, Site Internet du Comité Colbert*

1 sur 13

en France une entreprise sur treize travaille dans le domaine du luxe

Source : INSEE/DE

INTRODUCTION

Les civilisations du monde fabriquent et échangent des biens précieux depuis l'Antiquité. Cependant, ce n'est qu'au XVII^e siècle, sous Louis XIV et l'impulsion de son ministre des Finances Jean-Baptiste Colbert, que la France engage un véritable projet industriel autour du luxe. L'objectif : rééquilibrer une balance commerciale déficitaire, dominée par l'importation de produits haut de gamme tels que les « miroirs de Venise », les « draps de Hollande » ou la « porcelaine de Chine ». Ainsi naissent les premières **manufactures royales**, socles des futures industries françaises du luxe.

Dès le XVIII^e siècle, la France s'impose comme une référence mondiale, surpassant la Chine, la Hollande, l'Allemagne et l'Italie, grâce à l'innovation, aux normes de qualité établies et à un art de vivre valorisant les objets de luxe français, en France comme à l'international.

La Révolution industrielle marque une autre étape décisive : celle d'un ancrage industriel durable et de la création de nombreuses Maisons devenues aujourd'hui iconiques : Hermès (1837), Christofle (1830), Cartier (1847), Louis Vuitton (1854), Boucheron (1858), Lanvin (1889)...

Des temps modernes jusqu'à 2025, le luxe français continue de faire rêver le monde entier. Ce secteur constitue aujourd'hui pour la France une importante source de revenus comparable à celle de l'aéronautique ou de l'automobile (estimé à une valeur ajoutée de 1,7 % du PIB et de 3,1 %, en tenant compte de ses effets induits^[1]).

Les délocalisations des années 1980 ont cependant fragilisé cette force productive, causant la disparition de nombreuses entreprises. En réponse, les grands groupes se sont structurés et ont racheté certaines Maisons pour en relancer la dynamique industrielle et internationale.

Dans les années 2010, le luxe français connaît une nouvelle phase d'expansion mondiale, notamment grâce à l'émergence d'une classe moyenne et aisée en Chine. Ces dernières années, le marché chinois a représenté près de 20 % des revenus du luxe français avec une projection à 35 ou 40% en 2030^[2].

La période du COVID-19 a constitué un moment paradoxal : le commerce mondial semble à l'arrêt et pourtant grâce à une épargne élevée des consommateurs, les dépenses de luxe atteignent des records historiques.^[3]

Our 2022 forecast shows personal luxury goods sales still rebounding impressively, against the macroeconomic odds

Year-over-year growth



2019 to 2022E

+26%

current
exchange rate

+22%

constant
exchange rate

2021 to 2022E

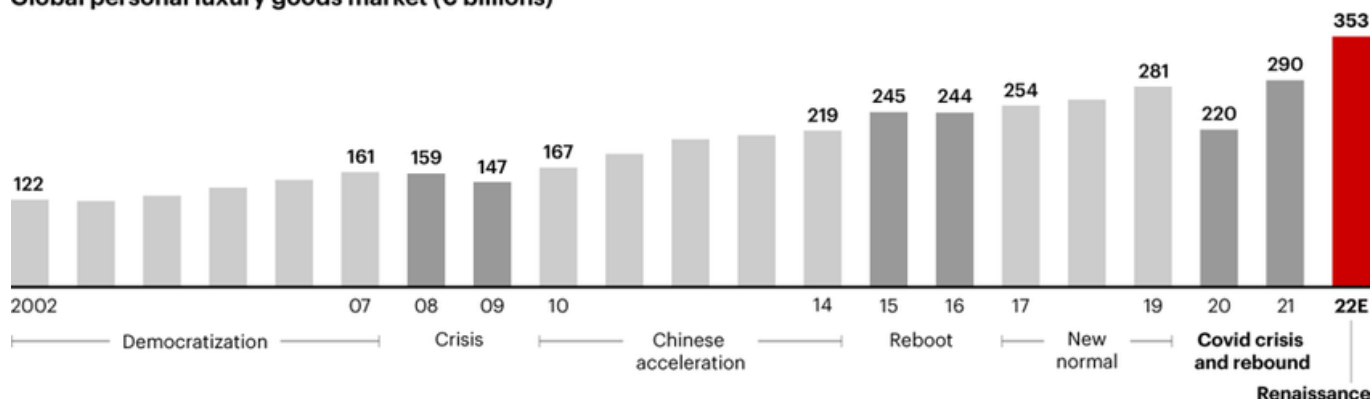
+22%

current
exchange rate

+15%

constant
exchange rate

Global personal luxury goods market (€ billions)



Source: Bain & Company

Mais, depuis 2024, le secteur fait face à des incertitudes géopolitiques et économiques. La consommation de produits de luxe ralentit, l'approvisionnement en matières premières devient plus instable, et de nouveaux pays producteurs (Chine par exemple) s'imposent avec des objets de luxe innovants et de haute qualité.

C'est dans ce contexte stratégique et en mutation constante que la présente étude s'inscrit. Elle propose un état des lieux des industries françaises du luxe à ancrage productif régional, en vue de formuler des recommandations concrètes aux décideurs publics.

PARTIE 1 : Le luxe et sa structuration industrielle en France

1.1 Une définition sans consensus universel

Excellence, qualité, rareté, prix premium, esthétisme multisensoriel, tradition, durabilité, histoire, savoir-faire, créativité, rêve, désirabilité, innovation : tels sont les mots universellement associés au luxe. Pourtant, à ce jour, aucun consensus n'a été trouvé sur sa définition, ni en France, ni en Italie, ni à l'échelle européenne ou mondiale.

De ces mots fondateurs, on peut néanmoins dégager trois dimensions universelles qui structurent toute tentative de définition : le rationnel, le relationnel et l'émotionnel :

- Le rationnel renvoie au tangible : le produit, les matières qui le composent, la qualité de sa fabrication, son esthétisme, l'atelier et le savoir-faire mobilisés dans sa création.
- Le relationnel désigne le lien singulier qui unit la marque de luxe à son client, fait de personnalisation, de reconnaissance et de durée mais aussi d'appartenance sociale vis-à-vis de ses pairs .
- L'émotionnel, enfin, évoque le rêve, le mythe, l'imaginaire et l'exacerbation des cinq sens.

C'est cette troisième dimension qui fait la différence fondamentale entre une marque premium et une marque de luxe. Sans part émotionnelle, il n'y a pas de luxe même lorsque les dimensions rationnelle et relationnelle sont pleinement présentes. Ainsi, l'automobile BMW incarne une logique premium en mobilisant pleinement les dimensions rationnelles (performance, qualité d'ingénierie, plaisir de conduire) et relationnelle (fidélisation, personnalisation, appartenance à une communauté de conducteurs exigeants). L'automobile Rolls-Royce convoque ces mêmes dimensions, mais y ajoute la troisième : l'émotionnel. Le mythe de la noblesse britannique, le rêve d'appartenance à une élite inaccessible, l'imaginaire du sur-mesure absolu font de Rolls-Royce non seulement une voiture performante mais aussi un objet de désir et de symbole social. C'est cette dimension émotionnelle irréductible qui fait la différence entre le premium et le luxe.

1.2 Un périmètre sectoriel difficile à délimiter

À la complexité définitionnelle s'ajoute un second élément, tout aussi important : celui de la délimitation des secteurs qui composent l'univers du luxe, nécessaire à toute mesure rigoureuse de son poids économique.

Les rapports annuels des grands groupes et les travaux du Comité Colbert offrent deux grilles de lecture complémentaires. Les premiers raisonnent en segments d'activités : arts et collections privées, arts de la table, haute couture et mode, maroquinerie et accessoires, transports de prestige, joaillerie et horlogerie, parfums et cosmétique, hospitalité, décoration et design d'intérieur, haute-fidélité, loisirs de prestige (instruments de musique, instruments d'écriture, édition), gastronomie, vins et spiritueux.

Le Comité Colbert, quant à lui, adopte une lecture par métiers et savoir-faire : cristal, cuir et maroquinerie, design et décoration, édition, faïence et porcelaine, gastronomie, haute couture et mode, joaillerie et horlogerie, musique, orfèvrerie, hospitalité, parfums et cosmétique, patrimoine et musées, vins et spiritueux.

Force est de constater que, d'une approche comme de l'autre, le luxe est fondamentalement transversal. Chacun de ces métiers ou segments appartient déjà à des secteurs reconnus et délimités par l'INSEE sous leurs codes NAF respectifs.

Prenons l'exemple de la chaussure : le code 15.20Z regroupe sans distinction une paire de baskets à 30 euros, des mocassins JM Weston sur mesure à 3 000 euros et des chaussures orthopédiques médicales. La nomenclature ne fait aucune distinction selon le mode de fabrication, les savoir-faire mobilisés, les matériaux utilisés ou la clientèle visée. Ce constat s'applique à la quasi-totalité des secteurs touchant l'univers du luxe.

Il en résulte que les chiffres sur le poids économique du luxe varient sensiblement d'un organisme d'études à l'autre et d'un pays européen à l'autre. Ils sont le produit de croisements statistiques : prix moyens de vente, corrélations sectorielles et dépendent largement des données que choisissent de communiquer les grands groupes cotés ou les entreprises indépendantes volontaires. Cette hétérogénéité méthodologique rend toute comparaison internationale périlleuse et toute agrégation nationale approximative.

1.3 Mode & Luxe : une confusion à dissiper

L'amalgame entre mode et luxe est l'un des biais les plus répandus dans l'analyse de l'industrie du luxe, y compris dans les travaux institutionnels. Il convient de le dissiper avec précision car il fausse à la fois le périmètre statistique du secteur et la compréhension de ses dynamiques économiques.

La mode se définit par l'éphémère, le cycle court et l'adhésion aux tendances du moment. Elle embrasse un spectre extraordinairement large, de l'ultra-discount à la fast fashion, du prêt-à-porter contemporain au premium, jusqu'aux créateurs les plus avant-gardistes. Le luxe, à l'inverse, se définit par l'intemporel, la durabilité, la rareté organisée et l'excellence du geste. Ces deux univers ne sont pas synonymes. Ils sont, dans une certaine mesure, opposés dans leur rapport au temps et à la valeur.

Il existe néanmoins une intersection : une partie de la mode relève du luxe. La haute couture et les grandes Maisons de mode créative représentées en France par la Fédération de la Haute Couture et de la Mode (FHCM) appartiennent pleinement à l'univers du luxe par leurs standards de fabrication, leurs prix, leur savoir-faire et leur désirabilité. Mais cette intersection ne doit pas conduire à confondre l'ensemble avec le sous-ensemble.

Le luxe est une catégorie transversale qui dépasse très largement la mode.

Il englobe des segments d'activité distincts, chacun porteur de savoir-faire, de filières productives et de dynamiques économiques spécifiques :

- La joaillerie et l'horlogerie, portées par des Maisons comme Cartier, Van Cleef & Arpels, Chaumet, fondées sur la maîtrise de matières précieuses et de mécanismes de précision.
- Les arts de la table, incarnés par la porcelaine de Limoges, le cristal de Baccarat, l'orfèvrerie de Christofle ou les arts céramiques de Sèvres, qui mobilisent des savoir-faire manufacturiers centenaires.
- La maroquinerie et la sellerie, dont Hermès est l'emblème mondial, fondées sur la maîtrise du cuir, de la tannerie et du geste artisanal.
- La parfumerie et la cosmétique de luxe, ancrées dans les terroirs de Grasse et de la Cosmetic Valley, qui combinent chimie de haute valeur, patrimoine olfactif et désirabilité.
- La gastronomie et les vins et spiritueux, avec la haute cuisine étoilée, les grands crus bordelais et bourguignons, le champagne et les spiritueux d'exception, qui constituent une expression majeure de l'art de vivre à la française.
- L'hospitalité de luxe, portée par les palaces parisiens, les Relais & Châteaux et les établissements hôteliers d'exception, qui vendent du temps, de l'exclusivité et des souvenirs.
- La mobilité privée et les objets de prestige, incluant les automobiles de grand tourisme, l'aviation privée, la yachterie et les montres de haute précision, secteurs dans lesquels les technologies duales défense-luxe jouent un rôle déterminant, comme analysé dans ce rapport en chapitre III, 3.5.
- L'univers de l'intérieur et de la décoration, avec les éditeurs de meubles d'exception, les manufactures de tissus d'ameublement dont les Gobelins sont l'exemple historique, et les ateliers de décoration intérieure qui travaillent pour les plus grandes demeures mondiales.
- La haute fidélité et les instruments de musique de prestige, avec des Maisons comme Focal pour la haute fidélité ou Henri Selmer Paris pour la lutherie de précision, qui illustrent la transversalité du luxe dans des univers inattendus.

1.4 La France, pays du luxe par excellence

Ces difficultés de définition et de mesure n'altèrent en rien une réalité que le monde entier reconnaît : la France est sans conteste le pays du luxe. Cette légitimité n'est pas le fruit du hasard. Elle repose sur une histoire longue, ancrée depuis Louis XIV dans une volonté politique explicite de faire de l'excellence française un instrument de rayonnement économique et culturel. Elle se fonde également sur la maîtrise d'un narratif puissant, celui de l'art de vivre à la française, dont la portée symbolique demeure intacte à l'échelle mondiale. Elle se base enfin sur la capacité de ses grands groupes à préserver et faire évoluer des Maisons emblématiques, décennie après décennie, tout en maintenant le socle de leur production sur le territoire hexagonal.

Il est à cet égard significatif que la notion même de luxe soit indissociable de son origine géographique. La qualification d'une marque comme marque de luxe est intimement liée au territoire dont elle est issue ; ce qui confère à l'ancrage français une valeur économique que nulle délocalisation ne saurait reproduire.

Les acteurs français dominent les premières places de l'industrie mondiale du luxe. Parmi les plus grands groupes mondiaux de produits de luxe, cinq sont français : LVMH, Kering, Chanel, L'Oréal et Hermès International, aux côtés de Richemont, Estée Lauder, Prada, Chow Tai Fook Jewellery Group.

Contrairement à l'image d'un secteur dominé par les grandes Maisons et les grands groupes, le secteur repose également largement sur des petites structures. En France, la filière mode et luxe est caractérisée par une grande diversité d'acteurs, dont une majorité de petites et moyennes entreprises (PME) et de très petites entreprises (TPE), souvent artisanales (près de 38 000^[4] en France) ou familiales.

Détentrices de savoir-faire rares, ces PME du luxe interviennent sur de nombreux métiers et sont donc présentes à toutes les étapes de la chaîne de valeur, de la création à la production. Elles contribuent directement à l'image du *Made in France*, qui est un élément clé du succès international du luxe français. Ce sont elles qui permettent de maintenir une qualité exceptionnelle et une forte authenticité.

Les grandes Maisons s'appuient largement sur ces PME comme sous-traitants spécialisés, ateliers de production ou partenaires d'innovation. Ce lien est stratégique : les grands groupes dépendent de ces structures pour préserver leur excellence et leur capacité de production.

Beaucoup de ces PME sont familiales, avec un savoir-faire transmis sur plusieurs générations, territorialisées et implantées dans des bassins historiques (ex : cuir, textile). Cela renforce leur identité, mais aussi leur fragilité face aux mutations économiques.

Malgré leur importance, ces PME font face à plusieurs difficultés : concurrence internationale forte, difficultés à recruter et transmettre les savoir-faire, transition numérique et e-commerce et pression sur les coûts de production.

Les PME françaises du luxe sont indispensables à la compétitivité du secteur. Elles participent directement à l'emploi dans les territoires. C'est pourquoi des dispositifs publics et privés (ex : accompagnement, accélérateurs) sont nécessaires pour soutenir leur développement.

Les entreprises du secteur du luxe se distinguent souvent par leur caractère profondément familial, quelle que soit leur taille. Contrairement à d'autres industries à capital diffus ou financier, nombre de Maisons de luxe ont été fondées par des familles dont le nom, le savoir-faire et les valeurs continuent de façonner leur identité au fil des générations. Cette transmission familiale permet de préserver un héritage unique, fait d'exigence, d'authenticité et de tradition.

Dans ces entreprises, la vision à long terme prime généralement sur les objectifs de rentabilité immédiate. Les dirigeants, souvent issus de la famille fondatrice ou étroitement liés à elle, veillent à maintenir un équilibre entre innovation et respect des codes historiques. Cette continuité favorise une cohérence forte dans l'image de marque et renforce la confiance des clients.

Ainsi, le caractère familial constitue un véritable pilier du secteur du luxe. Il contribue à entretenir une culture d'excellence et à préserver des savoir-faire rares, tout en inscrivant ces Maisons dans une histoire durable, où chaque génération a pour mission de transmettre et d'enrichir un patrimoine précieux.

PARTIE 2 : Le maillage territorial et l'évolution industrielle du luxe français

2.1 Les fondations : volontarisme d'Etat et clusters spontanés

Les manufactures royales, impulsées par Colbert sous Louis XIV et prolongées sous Louis XV, posent les fondations géographiques et artisanales de ce qui deviendra l'industrie du luxe français. La Manufacture Royale de Glaces de Miroirs à Saint-Gobain en Picardie, les manufactures de soieries à Lyon, les manufactures de dentelle d'Alençon en Normandie, ou encore la Manufacture de Sèvres, fondée sous Louis XV aux portes de Paris, constituent autant de foyers d'excellence technique délibérément implantés par le pouvoir royal pour asseoir le rayonnement économique et symbolique de la France en Europe.

À côté de cette impulsion royale, des clusters ont émergé de manière organique, portés par la concentration progressive d'artisans et de savoir-faire dans un même bassin géographique : la coutellerie à Thiers, la ganterie de peau à Saint-Junien, la chaussure de luxe à Romans-sur-Isère. Ces écosystèmes locaux, nés de logiques économiques et culturelles spontanées, constituent l'autre socle du maillage territorial du luxe français.

Ces deux dynamiques, volontarisme d'État et émergence territoriale spontanée, constituent ensemble le socle sur lequel repose la légitimité historique et la singularité géographique du luxe français. Depuis 1954, le Comité Colbert, association réunissant en 2026 cent treize Maisons et institutions culturelles, œuvre à valoriser et promouvoir ces savoir-faire tout en assurant leur pérennité. Sa carte des implantations identifie les unités de fabrication et de production présentes sur l'ensemble du territoire hexagonal détenues par des sous-traitants de grands groupes, par ces mêmes grands groupes en propre, et dans une moindre mesure par des PME et Maisons indépendantes.

Carte des implantations des ateliers du Luxe en France



Les métiers du luxe en France	
Cuir (maroquinerie)	Musique (lutherie)
Cuir (tanneries et territoires historiques)	Musique (équipement acoustique)
Cuir (ganteries)	Joaillerie
Design & Décoration (tapisseries, tissage)	Horlogerie
Design & Décoration	Orfèvrerie (dinanderie)
Édition	Orfèvrerie (arts de la table et coutellerie)
Faïence & Porcelaine	Monnaies & Médailles
Gastronomie (restaurants 2* ou 3* dans le département)	Orfèvrerie (accessoires)
Haute couture & Mode	Parfums & Cosmétiques
Dentelle	Flaconnage (parfums et cosmétiques, spiritueux)
Lunetterie	Cristallerie
Hôtellerie (palaces et/ou concentration d'hôtels 5* dans le département)	Vignoble
Musique (instruments à vent)	Automobile

Source : *Les Deux Mains du Luxe*, 2025, Comité Colbert

2.2 La naissance des Maisons du luxe français

C'est sous le Second Empire, porté par les révolutions et innovations industrielles successives, que naissent les grandes Maisons qui feront l'industrie du luxe un siècle plus tard. Louis Vuitton fonde sa Maison à Paris en 1854 en révolutionnant la malle de voyage avec des malles plates empilables. Hermès, fondé en 1837 comme sellier équestre, amorce sa mue vers la maroquinerie et les accessoires. Cartier, Boucheron, Guerlain, Christofle s'installent et conquièrent une clientèle aristocratique et bourgeoise européenne.

Ces Maisons partagent un modèle commun : un fondateur artisan, un savoir-faire identifié, une clientèle issue de l'élite, parisienne d'abord, internationale ensuite. Elles possèdent des ateliers familiaux qui grandissent mais ne sont pas encore des entreprises au sens industriel du terme.

Les années vingt aux années cinquante voient émerger la haute couture. Chanel, Poiret, Schiaparelli, Christian Dior redéfinissent le vêtement féminin et imposent Paris comme capitale mondiale de la mode.

En 1954, Jean-Jacques Guerlain fonde le Comité Colbert, première organisation professionnelle du luxe français, qui réunit dès l'origine quinze Maisons autour d'une vision collective : défendre et promouvoir le savoir-faire français à l'international. Des groupes industriels textiles existent comme Boussac, qui possède notamment Christian Dior, Dollfus-Mieg, la Lainière de Roubaix mais leur logique reste à mi-chemin entre le textile de masse et le haut de gamme, sans encore assumer pleinement la posture du luxe.

2.3 L'effondrement des conglomérats textiles : 1970-1985

Les chocs pétroliers et l'ouverture progressive des marchés mondiaux à la concurrence asiatique fragilisent structurellement les grands groupes textiles français. Ces conglomérats se trouvent pris en étau entre des coûts industriels en hausse et des prix de vente qu'ils ne peuvent augmenter indéfiniment sans conséquence sur leurs volumes.

Boussac, empire textile du Nord et de l'Est possédant Christian Dior et le Bon Marché, dépose le bilan en 1981. Bidermann, qui détenait les licences Yves Saint Laurent aux États-Unis et Polo Ralph Lauren en Europe, s'effondre en 1993. Le groupe Willot, la Lainière de Roubaix, Prouvost connaissent le même sort ou sont absorbés dans des restructurations difficiles. DMC, groupe alsacien fondé en 1746, est progressivement démantelé. Chargeurs survit en se reconvertissant dans la muséographie et le textile technique spécialisé.

Ces faillites révèlent une fragilité commune : tous ces groupes sont restés à mi-chemin entre industrie et artisanat, sans assumer pleinement l'un ou l'autre. Ils n'ont pas su opérer la montée en gamme qui aurait justifié des marges protectrices, ni la rationalisation industrielle qui aurait résisté à la concurrence par les coûts. C'est dans ce contexte de dévalorisation massive des actifs que s'ouvre la fenêtre historique de la consolidation.

2.4 La construction des grands conglomérats du luxe d'aujourd'hui

Bernard Arnault entre dans le capital du groupe Boussac en 1984, rachète Christian Dior et amorce ce qui deviendra la stratégie de consolidation la plus remarquable de l'histoire du luxe. En 1987, la fusion entre Louis Vuitton et Moët Hennessy donne naissance à LVMH, dont il prendra la tête et insufflera un modèle inédit : celui du conglomérat de Maisons autonomes, chacune préservant son identité propre tout en bénéficiant d'une structure commune.

Dans le même mouvement, François Pinault bâtit ce qui deviendra Kering, d'abord à partir du négoce de bois, puis via des acquisitions dans la distribution spécialisée, avant de pivoter vers le luxe avec le rachat de Gucci en 1999.

Le groupe Richemont, fondé par Johann Rupert en 1988 depuis l'Afrique du Sud, agrège quant à lui le segment de la joaillerie et de l'horlogerie de prestige français : Cartier, Van Cleef & Arpels, IWC, Jaeger-LeCoultre.

Le paradoxe fondateur de cette période est saisissant car il a fallu industrialiser et financiariser pour sauver l'artisanat. Les grands groupes ont apporté le capital, la distribution mondiale et la puissance de communication que les Maisons familiales isolées ne pouvaient plus assurer seules face à la mondialisation.

2.5 Le modèle parallèle des Maisons indépendantes qui résistent

Pendant que les conglomérats se constituent, des Maisons choisissent de rester indépendantes par volonté ou parce que présentes dans des secteurs à savoir-faire extrêmement spécifiques que les grands groupes n'ont pas jugé stratégiques : la lutherie de précision avec Henri Selmer Paris, fabricant de saxophones depuis 1885 ; la joaillerie avec Mellerio, la plus ancienne Maison de joaillerie au monde, familiale depuis 1613 ; le soulier avec JM Weston à Limoges depuis 1891 ; l'écriture avec S.T. Dupont ; la haute-fidélité avec Focal...

Leur modèle économique repose sur la rareté organisée, des marges élevées sur des volumes limités, et un horizon temporel qui est celui du temps long. L'absence d'actionnaires financiers à satisfaire leur confère une résilience face aux crises que les groupes cotés ne peuvent pas se permettre. Mais elles sont exposées à des fragilités propres : la question de la succession, la difficulté à financer l'internationalisation sans capital externe, la dépendance à des savoir-faire rares dont la transmission n'est jamais garantie, des budgets de communication structurellement contraints et une attractivité des talents parfois fragilisée face aux moyens des grands groupes.



Marc Durie, *Président - JM Weston*

Ces Maisons indépendantes sont en réalité les gardiennes de la légitimité profonde du luxe français. **La coexistence de ces deux modèles, conglomérat financiarisé et Maison artisanale indépendante, constitue la configuration actuelle de l'industrie contemporaine du luxe français.**

2.6 Le modèle de l'institution publique hybride ou le cas de la Monnaie de Paris



Nicolas Dumont,
directeur marketing &
communication -
Monnaie de Paris

Entre le grand groupe coté en Bourse et la Maison familiale indépendante, il existe un troisième modèle : celui de l'institution publique à caractère industriel et commercial qui se réinvente en acteur du luxe et de la création d'art. La Monnaie de Paris en est l'illustration la plus aboutie.

Fondée en 864, elle est la plus ancienne institution française encore en activité avec une usine en plein cœur historique de Paris. La Monnaie de Paris a opéré une transformation remarquable en faisant de son savoir-faire historique dans la frappe de médailles et la fonte des métaux précieux en un territoire d'excellence créative contemporaine tout en assurant sa mission première et principale de frappe de la monnaie pour l'Etat français, et plus récemment pour d'autres pays étrangers qui sous-traite à la France.

Ce modèle hybride, opère avec les codes du luxe tout en conservant un objectif de rentabilité commerciale. La Monnaie de Paris a su, avec des commandes d'Etat, investir dans son développement sur d'autres marchés en créant des produits attractifs pour les plus jeunes en alliant la pop culture à des objets rares de collection comme les pièces de collection Harry Potter. Elle a également développé des pièces de collection pour de grands événements ou même pour l'échange quotidien comme la pièce de 2€, le tout en gardant un volume extrêmement réduit avec un ticket d'entrée élevé mais accessible. L'idée ici est de rendre le produit issu du savoir-faire, accessible par le prix mais exclusif par la quantité mise sur le marché prenant ainsi de la valeur avec le temps.

PARTIE 3 : Les structures de production de l'industrie du luxe français

Plus de 5000 entreprises et ateliers travaillent pour les marques de luxe françaises, répartis sur l'ensemble du territoire dans des bassins de production spécialisés. Ce tissu productif est loin d'être homogène. Il se structure en réalité autour de plusieurs types de structures aux logiques économiques, aux statuts et aux vulnérabilités profondément différents.

3.1 Typologie des structures de production

Les ateliers de prototypage et de création

Ce sont les structures les plus proches des Maisons et des directions artistiques. Implantées majoritairement à Paris et dans les grandes métropoles, elles réalisent les prototypes, les échantillons et les premières séries avant industrialisation. Elles emploient des profils très qualifiés tels que modélistes, patronniers, petites mains et travaillent sous confidentialité stricte. Leur taille est structurellement limitée, leur valeur étant fondée sur l'excellence du geste et la réactivité, non sur le volume.

Les ateliers de petite production artisanale

Ces structures, souvent des PME ou des TPE familiales, assurent des productions limitées à haute valeur ajoutée. Elles sont le cœur vivant des savoir-faire territoriaux : broderie à Lunéville, plissage à Paris, ganterie à Saint-Junien, dentelle à Calais. Les relations entre marques de luxe et sous-traitants, autrefois fondées sur la proximité et la confiance, sont devenues asymétriques, certaines marques exigeant une relation d'exclusivité et renforçant la dépendance de leurs sous-traitants.

Les usines de production à grande échelle

Pour accompagner la montée des volumes, les grands groupes ont développé ou acquis des unités industrielles de taille significative, tout en cherchant à maintenir un ancrage territorial français comme argument de légitimité. Hermès a ouvert sa vingt-troisième maroquinerie en septembre 2024, et Louis Vuitton détient désormais vingt-huit ateliers de maroquinerie, répartis en France, en Italie et aux États-Unis. La quasi-totalité des effectifs du groupe Hermès se trouvent en France, à hauteur de 90%, la majorité étant affectée à la production des biens.^[5]

Les centres d'innovation et laboratoires de matériaux

Apparus plus récemment, ces structures hybrides entre recherche et production développent les matériaux de demain, les procédés de fabrication durables, de contrôle de qualité et les technologies d'atelier. Ils sont souvent adossés à de grands groupes ou à des partenariats public-privé, et jouent un rôle croissant dans la compétitivité de la filière face aux enjeux environnementaux.

Les bureaux de style et structures de conception externalisée

Indépendants des Maisons, ces bureaux fournissent des directions créatives, des tendances et des concepts à plusieurs clients simultanément. Ils occupent une position stratégique dans la chaîne de valeur sans participer à la fabrication.

3.2 La réalité de la production délocalisée : le modèle mixte

Contrairement à l'image d'un luxe intégralement Made in France, la réalité industrielle est celle d'un approvisionnement mixte assumé. Les Maisons françaises ont conservé une part de leur fabrication en France, mais mettent généralement en place un approvisionnement mixte entre fabricants français, européens et internationaux.

Le Portugal et l'Italie sont les deux principaux pays d'externalisation européenne pour la confection, la chaussure et la maroquinerie.

Dans l'horlogerie, la délocalisation vers la Suisse est quasi-totale sur le segment luxe. L'immense majorité des grandes marques françaises de montres de luxe ont fait le choix de la fabrication en Suisse, c'est le cas notamment d'Hermès, de Louis Vuitton et de Cartier.

Cependant, la fabrication de montres et de mouvements d'horlogerie en France a vu son nombre d'entreprises progresser de 19,7% entre 2019 et 2024. Et la structure des ateliers s'est aussi transformée avec davantage de sites de taille moyenne et grande : entre 2019 et 2023, 2 500 postes ont été ajoutés en production, et la catégorie des ateliers de 10 à 19 personnes a connu la plus forte croissance, à +35% autour de Besançon, bassin horloger français. Audemars - Piguet a par exemple ouvert depuis 2019, des ateliers de mécanique de précision à Besançon dénommé *Centre Européen de Service Audemars Piguet*.

3.3 La dépendance croissante des petites structures vis-à-vis des grands donneurs d'ordre

C'est une réalité de plus en plus importante de l'écosystème productif du luxe français. La filière présente une forte dépendance envers un nombre limité de donneurs d'ordre, une fragilité financière des petits acteurs, une pyramide des âges vieillissante impliquant un risque de disparition des savoir-faire, et une tendance à l'hyperspécialisation des sous-traitants.

Face à cette fragilité, les grands groupes ont progressivement adopté **une stratégie d'intégration verticale**, rachetant leurs sous-traitants les plus stratégiques plutôt que de les laisser disparaître ou tomber dans des mains concurrentes assurant ici la création de filières françaises. Ceci garantit l'autonomie industrielle de ces groupes tout en contribuant à une souveraineté industrielle française. Cependant, dans le segment de la haute joaillerie, les grandes Maisons du luxe sont en train de racheter les ateliers les plus qualifiés et renommés entre la France et l'Italie, mettant en difficulté les petites marques indépendantes qui peinent à trouver des fabricants spécialisés. Boucheron a ainsi racheté quatre ateliers parisiens spécialisés, tandis que Christian Dior a acquis deux sous-traitants en bijouterie près de Lyon^[6].

Les géants du luxe se trouvent face à un dilemme : laisser disparaître une partie de leurs fournisseurs, ou investir dans ces petites structures pour les sauver^[7]. Cette intégration verticale, si elle sécurise les chaînes d'approvisionnement des grands groupes, réduit d'autant l'espace de marché disponible pour les Maisons indépendantes et les marques émergentes qui dépendent de ces mêmes ateliers.

3.4 L'intérêt des investisseurs étrangers pour les ateliers français

Un phénomène moins visible mais de plus en plus présent est que des ateliers et manufactures implantés sur le territoire français travaillent aujourd'hui pour des donneurs d'ordre italiens, américains et britanniques. Mais cependant par manque de moyens financiers et humains, cette possibilité de développement n'est pas réellement exploitée.

D'autre part, des fonds d'investissement étrangers se sont intéressés aux marques françaises avec ancrage productif en France telle que Lanvin dans la Haute Couture racheté par le groupe chinois Fossun International, Baccarat dans la cristallerie rachetée par un fond d'investissement hong kongais, l'orfèvre Christofle par le groupe Chalhoub du Moyen-Orient.

3.5 Les unités industrielles de défense productrices de composantes pour le luxe

Il existe dans le tissu industriel français des entreprises duales. Ce terme, officiellement utilisé par la Direction Générale de l'Armement, désigne les entreprises qui produisent simultanément pour des marchés militaires et des marchés civils, souvent en mobilisant les mêmes technologies, les mêmes équipements et les mêmes savoir-faire de précision.

Une partie significative des composantes qui entrent dans la fabrication de produits de luxe tels que les mouvements horlogers, montures de lunettes, fermoirs de maroquinerie, mécanismes de bijouterie, pièces d'orfèvrerie etc. est fabriquée par des ateliers dont la compétence technique a été forgée, ou maintenue, par des commandes militaires et aéronautiques.

Les industries de défense et d'aéronautique ont également développé, financé et validé des matériaux que le luxe commence à adopter pour leurs propriétés esthétiques et fonctionnelles exceptionnelles tels que le Titane.

La vallée de l'Arve dans la Haute-Savoie, Besançon et son savoir-faire horloger ainsi que le cluster Optitec Provence-Alpes-Côte d'Azur sont les pôles principaux de ces dynamiques d'innovation défense-luxe.

Ce transfert technologique de la défense vers le luxe, bien que silencieux, permet à l'industrie du luxe d'accéder à des niveaux de précision, d'innovation et de performance matière qu'il ne pourrait pas forcément développer seul.

3.6 Le label Entreprises du Patrimoine Vivant comme bouée de reconnaissance

Face à ces fragilités, l'État a créé le label Entreprise du Patrimoine Vivant pour identifier et soutenir les PME détenant des savoir-faire artisanaux d'exception. Ce label, s'il confère une visibilité et un accès facilité à certains financements publics, ne résout pas structurellement la question de la dépendance économique ni celle de la transmission des compétences.

3.7 L'accès au financement : le chaînon manquant de la préservation des savoir-faire artisanaux

La question du financement des PME artisanales du luxe conditionne directement la survie et le développement de structures qui sont, par ailleurs, **unanimentement reconnues comme indispensables à la filière**.

Une PME artisanale du luxe n'est pas une entreprise comme les autres. Son bilan ne reflète pas sa valeur réelle : ses actifs les plus précieux, les savoir-faire de ses artisans, la réputation de son atelier, la rareté de ses gestes, n'apparaissent clairement dans aucune ligne comptable. Les banques et les investisseurs traditionnels, habitués à évaluer des actifs tangibles, des flux de trésorerie prévisibles et des garanties mobilisables, peinent à financer des structures dont la valeur est fondamentalement immatérielle et dont le modèle économique repose sur le temps long plutôt que sur la rentabilité court-terme.

Les besoins de financement sont pourtant réels et multiples

Les PME artisanales du luxe font face à quatre catégories de besoins de financement que les circuits classiques ne couvrent que partiellement.

Les investissements productifs constituent le premier besoin : renouveler des équipements spécialisés, moderniser des ateliers, acquérir des machines de précision compatibles avec les exigences qualitatives des grandes Maisons. Ces investissements sont souvent élevés au regard de la taille des structures et difficilement amortissables sur des volumes de production limités.

L'accès aux technologies représente un deuxième besoin croissant. La traçabilité numérique, les outils de gestion de production, les logiciels de modélisation et les équipements de contrôle qualité sont devenus des prérequis imposés par les donneurs d'ordre. Or leur coût d'acquisition et de mise en œuvre est disproportionné pour une TPE de dix personnes dont le cœur de métier est artisanal.

Le développement international constitue un troisième axe. Des ateliers français de savoir-faire exceptionnel, comme les dentelliers de Calais ou les gantiers de Saint-Junien, travaillent déjà pour des Maisons étrangères. Mais leur capacité à prospecter activement de nouveaux clients internationaux, à participer à des salons professionnels hors de France, à développer une communication adaptée aux marchés cibles, est structurellement contrainte par l'absence de ressources financières et humaines dédiées.

L'attractivité des métiers, enfin, est un enjeu de financement direct. Revaloriser les salaires pour recruter, rénover les espaces de travail pour les rendre désirables, financer des programmes d'intégration et de formation pour les nouveaux artisans : tout cela a un coût que les marges actuelles de nombreuses PME artisanales ne permettent pas d'absorber seules.

Les dispositifs existants restent insuffisants ou inadaptés

Bpifrance propose des prêts et des garanties accessibles aux PME, ainsi qu'un programme d'accélération dédié aux savoir-faire d'exception. Le label Entreprise du Patrimoine Vivant, ou EPV, ouvre l'accès à certains avantages fiscaux et à des financements publics ciblés. Les régions disposent de fonds de soutien aux filières artisanales.

Ces dispositifs sont précieux mais ils présentent trois limites structurelles :

- La première est celle de la complexité administrative : les dossiers de demande de financement public exigent des ressources en ingénierie financière que les petites structures ne possèdent généralement pas en interne.
- La deuxième est celle du périmètre : ces dispositifs ont été conçus pour des PME industrielles classiques et s'adaptent mal aux spécificités des ateliers artisanaux du luxe, dont les actifs immatériels ne rentrent dans aucune case standard.
- La troisième est celle du volume : les montants disponibles restent inférieurs aux besoins réels de modernisation et de développement de la filière.

Vers des solutions de financement adaptées

Trois pistes méritent d'être explorées et soutenues :

- La première est le développement de fonds d'investissement spécialisés dans les PME artisanales du luxe, sur le modèle du capital-patient, avec des horizons de rentabilité longs, des critères d'évaluation intégrant la valeur immatérielle des savoir-faire et une gouvernance respectueuse de l'indépendance des structures financées.
- La deuxième piste est la création d'un mécanisme de garantie publique spécifique aux PME artisanales du luxe, permettant aux banques de financer ces structures sans exiger les garanties réelles qu'elles ne peuvent pas offrir. Ce mécanisme, adossé à Bpifrance, pourrait être conditionné au maintien d'un ancrage territorial et d'un niveau d'emploi artisanal minimum.
- La troisième piste est la structuration de financements collectifs entre donneurs d'ordre et sous-traitants, dans lesquels les grandes Maisons cofinancent les investissements de leurs fournisseurs stratégiques en échange de clauses de fourniture à long terme. Ce modèle existe déjà de manière informelle dans certaines relations Maison-atelier : il mériterait d'être formalisé, encadré et étendu à l'ensemble de la filière via des accords de branche.

Ce panorama révèle une industrie à deux vitesses : d'un côté, des conglomérats mondiaux qui ont su intégrer, financer et former pour préserver leur excellence productive ; de l'autre, un tissu de nombreuses PME et d'ateliers indispensables à la légitimité de l'ensemble, mais structurellement vulnérables et financièrement fragiles. Par ailleurs, cette industrie doit constamment pousser dans sa précision et sa perfection de fabrication tout en encourageant l'innovation et la créativité au-delà des limites du commun.

PARTIE 4 : Plusieurs acteurs de l'industrie du luxe français : rôles et complémentarités

L'industrie du luxe français n'est pas gouvernée par un seul acteur ni pilotée par une autorité centrale. Elle est le produit d'une architecture complexe, dans laquelle plusieurs catégories d'acteurs exercent des fonctions distinctes, parfois convergentes, parfois concurrentes, parfois divergentes : les grands groupes, le Comité Colbert, les fédérations professionnelles, les initiatives de groupements indépendants et l'État en dialogue avec l'Union européenne.

4.1 Les grands groupes : puissance, concentration et responsabilité systématique

Les conglomérats et groupes mondiaux sont français (LVMH, Kering, Hermès, Chanel) ou détiennent des marques françaises emblématiques du luxe comme c'est le cas du suisse Richemont avec la Maison Cartier. Ces groupes constituent le centre de gravité économique et stratégique de l'industrie. Les marques les plus fortes appartiennent toutes à de grands groupes : LVMH en compte soixante-quinze à lui seul. Leur puissance repose sur trois piliers : **la capacité financière à acquérir et développer des Maisons, la maîtrise d'une distribution mondiale intégrée, et une puissance de communication sans équivalent dans le secteur.**

En intégrant verticalement leurs chaînes d'approvisionnement, ils deviennent les premiers garants et financeurs de la survie des savoir-faire artisanaux. Hermès a ainsi ouvert sa vingt-troisième maroquinerie en septembre 2024 à Riom, la quasi-totalité de ses effectifs se trouve en France affectée en grande majorité à la production des biens. Par la suite, Hermès a ouvert une vingt-quatrième maroquinerie en France à L'Isle-d'Espagnac (Charente), inaugurée en 2025, avec une capacité d'environ 260 artisans, puis en 2026, une vingt-cinquième maroquinerie à Loupes en Gironde.

Louis Vuitton multiplie également de son côté les ouvertures d'ateliers en région, créant des emplois qualifiés dans des territoires souvent fragilisés par la désindustrialisation.

Mais cette politique de rachats, permise par d'importants moyens financiers, réduisent progressivement l'accès à ces sous-traitants pour les acteurs indépendants. Dans le segment de la haute joaillerie, les Maisons du luxe sont en train d'acquérir les ateliers les plus qualifiés entre la France et l'Italie, mettant en difficulté les petites marques indépendantes qui peinent à trouver des fabricants spécialisés.

Les grands groupes rachètent ce qui est rentable ou stratégiquement utile (par exemple, Lemarié, Lesage et Eres chez Chanel). Les savoir-faire orphelins, ceux qui ne correspondent à aucun produit phare d'un grand groupe, n'intéressant personne, s'éteignent.

La concentration, vertu économique pour les groupes peut devenir fragilité pour l'écosystème industriel.

4.2 Le Comité Colbert : gardien de l'identité collective du luxe français

Fondé en 1954 par Jean-Jacques Guerlain, le Comité Colbert est la seule instance qui réunit, dans une même enceinte, des Maisons de luxe et des institutions culturelles autour d'un projet commun : défendre et promouvoir le savoir-faire français à l'international. En 2026, il rassemble cent treize membres à travers quatorze métiers différents, du cristal aux vins et spiritueux, en passant par la haute couture, la joaillerie, la gastronomie et les patrimoines culturels. Le luxe français représente un quart du luxe mondial, réalise 86% de son chiffre d'affaires à l'export et emploie directement et indirectement plus d'un million de personnes^[8].

Son rôle est fondamentalement différent de celui des fédérations professionnelles. Le Comité Colbert n'est pas un syndicat. Il n'intervient pas dans les négociations sociales ni dans la régulation sectorielle. Il est un outil de rayonnement, de narration et d'influence. Il construit et entretient le récit du luxe français auprès des décideurs politiques, des médias internationaux et des marchés étrangers. Sa carte des implantations territoriales des savoir-faire, ses études sur le secteur, ses prises de parole publiques constituent autant d'instruments de soft power économique.

En revanche, il réunit les Maisons qui ont déjà une stature internationale suffisante pour en être membre. Le tissu de PME sous-traitantes, de petits ateliers et d'artisans indépendants pourtant indispensables à la production du luxe y est absent.



Bénédicte Epinay,
déléguée générale -
Comité Colbert
©davidatlanphoto

4.3 Les fédérations professionnelles : représentation sectorielle et dialogue social

À côté du Comité Colbert, un réseau dense de fédérations professionnelles représente chaque filière, avec des missions différentes : négociation sociale, veille réglementaire, défense des intérêts économiques auprès des pouvoirs publics et accompagnement des entreprises membres.

Il convient cependant d'opérer une distinction fondamentale, dans le prolongement de ce que ce rapport établit en section 1.3 : toutes les fédérations professionnelles gravitant autour de la mode et de l'habillement ne relèvent pas du luxe.

Et au-delà de la mode, ce constat s'étend à l'ensemble des fédérations sectorielles citées dans cet écosystème : aucune d'entre elles n'est exclusivement dédiée au luxe. Chacune couvre un spectre de gammes qui va du marché de masse ou du fantasme jusqu'au haut luxe, ce qui rend d'autant plus difficile l'identification statistique et institutionnelle du luxe comme secteur à part entière.

Il semblerait que seule la **Fédération de la Haute Couture et de la Mode (FHCM)**, représente un périmètre suffisamment resserré pour être assimilé exclusivement au luxe : elle réunit les Maisons de couture et les créateurs de mode de luxe, ainsi que les marques de créateurs contemporains parmi les plus récentes, AMI ou Jacquemus et que l'on peut raisonnablement assimiler au luxe créatif.

Les autres fédérations couvrent chacune un spectre beaucoup plus large. L'**Union Française de la Bijouterie, de la Joaillerie, de l'Orfèvrerie, des Pierres et des Perles**, ou **UFBJOP**, regroupe aussi bien les fabricants de bijoux fantaisie que les Maisons de haute joaillerie comme Cartier ou Chaumet. **La Confédération des Arts de la Table** rassemble des acteurs allant du mass-market aux manufactures de porcelaine et de cristal d'exception comme Bernardaud ou Baccarat. **La Fédération des Industries de la Parfumerie** regroupe les marques de luxe aux côtés de fabricants de cosmétiques grand public, à ne pas confondre avec la **Fédération des Entreprises de la Beauté**, ou **FEBEA**, qui fait office de **Comité Stratégique de Filière**, ou **CSF**, pour l'ensemble du secteur beauté. **La Fédération Française de la Maroquinerie** couvre toutes les gammes, de la maroquinerie accessible à la grande maroquinerie de luxe portée par Hermès ou Louis Vuitton. **La Fédération de l'Horlogerie** réunit fabricants de montres connectées d'entrée de gamme et maîtres de la haute horlogerie mécanique.

Cette absence de périmètre exclusivement dédié au luxe génère des distorsions structurelles sur plusieurs fronts.

Sur le plan réglementaire, les positions défendues par une fédération à spectre large sont nécessairement des compromis entre intérêts du mass-market et intérêts des Maisons de luxe souvent divergents. Une réglementation comme le règlement relatif à l'enregistrement, à l'évaluation, à l'autorisation et à la restriction des substances chimiques, dit REACH, peut être acceptable pour un fabricant de bijoux fantaisie et insupportable pour un orfèvre utilisant des alliages précieux centenaires.

Sur le plan des savoir-faire, la plupart des programmes de transmission tendent à couvrir les besoins du plus grand nombre plutôt que les métiers rares qui constituent le cœur de l'excellence du luxe français.

Sur le plan de la souveraineté industrielle, enfin, le maintien de capacités productives stratégiques telles que tanneries, cristalleries, ateliers de broderie, manufactures de dentelle ne peut pas être défendu efficacement dans des instances où coexistent des acteurs dont le modèle économique repose précisément sur la délocalisation.

C'est pourquoi la question d'une représentation institutionnelle spécifique à l'industrie du luxe, distincte de la mode et de l'art de vivre français au sens large, mérite d'être posée comme un enjeu de gouvernance à part entière.

4.4 L'Etat français et l'Union européenne : entre soutien stratégique et effet destructeur involontaire

L'État français entretient avec l'industrie du luxe une relation ancienne, héritée de Louis XIV et son ministre Colbert, qui oscille entre soutien assumé et ambivalence politique. Il finance la formation aux métiers d'art, soutient les PME de la filière via Bpifrance, porte le label Entreprise du Patrimoine Vivant et défend les droits de propriété intellectuelle du secteur face à la contrefaçon. Mais c'est à l'échelle européenne que se joue aujourd'hui la tension la plus perturbante entre les objectifs de durabilité et la survie des savoir-faire.

Le règlement REACH : une réglementation protectrice avec des effets collatéraux

Entré en vigueur en 2007, le règlement européen REACH encadre l'utilisation des substances chimiques en Europe pour protéger la santé humaine et l'environnement. Il impose des limites strictes sur des métaux comme le nickel, le plomb et le cadmium. Ses intentions sont légitimes. Ses effets sur certaines filières artisanales du luxe sont cependant dévastateurs et largement ignorés du débat public.

Dans la filière cuir, les restrictions concernent le chrome hexavalent, le bisphénol et les PFAS, qui sont des substances historiquement utilisées dans les processus de tannage pour donner au cuir ses propriétés esthétiques et sa durabilité. Le bisphénol permet d'offrir au cuir un aspect plus lisse grâce à une résine époxy, ajoutant une texture aux propriétés esthétiques notables pour les produits haut de gamme. Sa disparition progressive n'est pas sans contraintes pour la production de cuir, les départements de recherche et développement s'intéressent à des substituts permettant un rendu visuel équivalent. Dans la filière cuir, le chrome hexavalent est soumis à un seuil établi à 3 mg/kg pour les cuirs en contact direct ou indirect avec la peau. En maroquinerie, le nickel est limité dans les accessoires métalliques en contact direct et prolongé avec la peau^[9].

Ce que les professionnels de la filière soulignent, c'est que ces interdictions ne s'appliquent qu'aux producteurs européens. La réglementation européenne^[10] crée ainsi une asymétrie concurrentielle qui pénalise les artisans français sans atteindre son objectif environnemental global.

Le même phénomène s'observe également, dans d'autres filières. Dans la fabrication de pièces de monnaie et la médaille d'art, l'interdiction de certains alliages métalliques traditionnels utilisés depuis des siècles pour leurs propriétés mécaniques et esthétiques spécifiques, a conduit à la disparition de techniques de fonte et de gravure que nul substitut chimique n'a encore su reproduire à l'identique. Ce n'est pas la volonté des artisans qui fait défaut : c'est la matière elle-même qui a été juridiquement supprimée, emportant avec elle le geste qui en dépendait.

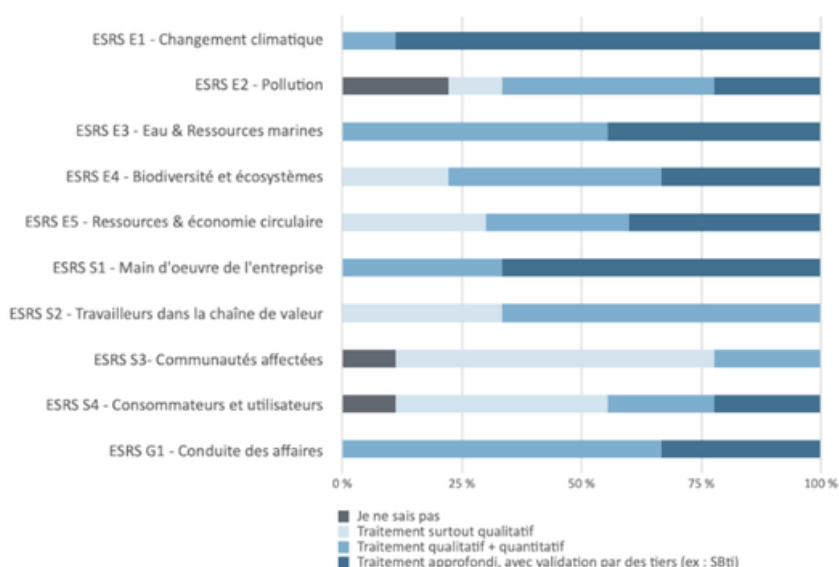
Il serait intéressant d'investiguer et de distinguer l'effet volume dans l'utilisation de composants utilisés dans la fabrication d'un produit de luxe car des normes leur sont imposées sans avoir fait l'objet d'une étude spécifique au secteur.^[11]

ACV et scores environnementaux

Après REACH, une nouvelle menace réglementaire émerge : les Analyses du Cycle de Vie (ACV), et les scores environnementaux des produits.

Des sociétés comme Fairly Made, Clear Fashion ou Scored développent des méthodologies de notation qui pourraient pénaliser la production française si les facteurs d'émission utilisés ne reflètent pas correctement les avantages du Made in France par rapport aux importations hors Europe.

Pour chaque norme, comment estimez-vous le niveau de maturité des réponses par votre entreprise en 2025 ?



Source : « Enquête Comité Colbert et MAD (Septembre-Octobre 2025) »

Il ne s'agit pas ici de remettre en cause les objectifs de protection de la santé et de l'environnement, qui sont légitimes et nécessaires. Il s'agit d'exiger que leur mise en œuvre intègre systématiquement des experts des filières concernées, une étude d'impact sur les savoir-faire artisanaux touchés, une période de transition suffisante pour permettre le développement de substituts viables, et une application aux produits importés équivalente à celle imposée aux producteurs européens. Une réglementation environnementale qui détruit en Europe ce qu'elle laisse prospérer ailleurs n'est ni efficace sur le plan écologique, ni juste sur le plan économique.

4.5 Les associations indépendantes : les autres acteurs de la préservation de l'industrie française des savoir-faire.

Entre les grands groupes et les institutions publiques, un tiers du secteur associatif joue un rôle croissant et est insuffisamment reconnu dans la préservation et la valorisation des savoir-faire du luxe français.

Cas de l'association Valeurs d'Excellence :

Valeurs d'Excellence est une association loi 1901 qui regroupe les acteurs des savoir-faire d'excellence du luxe, de la création, de la culture, fournisseurs, partenaires et prestataires des marques et des Maisons du secteur. Elle a pour mission de valoriser les savoir-faire pour attirer les talents et susciter les vocations, contribuer à la formation et à la pérennisation des savoir-faire, aider à la transmission des entreprises en cas de succession, permettre aux entreprises d'accéder à de nouveaux marchés notamment à l'export, et favoriser les partenariats industriels, artisanaux et culturels à l'international.

Ce modèle est particulièrement intéressant car il s'adresse précisément aux acteurs que ni le Comité Colbert ni les fédérations professionnelles ne représentent pleinement : les fournisseurs, sous-traitants et prestataires des Maisons, souvent invisibles dans les statistiques et dans les instances de gouvernance du secteur.

Ce que ces associations apportent que les autres acteurs ne font pas :

Ces structures indépendantes ont trois vertus que ni les groupes ni les institutions publiques ne peuvent pleinement assurer.

D'abord, elles créent des passerelles entre des filières qui ne se parlent pas. Un brodeur de Lunéville et un tanneur de Saint-Junien n'ont aucune raison naturelle de se rencontrer. Pourtant, leurs problématiques de transmission et de dépendance aux donneurs d'ordre sont identiques.

Deuxièmement, elles offrent un espace de parole libre aux PME, qui ne peuvent pas toujours s'exprimer librement dans des instances où siègent leurs principaux clients. Enfin, elles construisent une identité collective pour des acteurs qui, isolément, sont trop petits pour peser dans les arbitrages politiques ou économiques.

Leur fragilité est celle de tout acteur associatif : la dépendance aux financements, à l'énergie de leurs fondateurs et à la bonne volonté de membres dont les intérêts divergent parfois. Leur rôle mériterait d'être formellement reconnu et soutenu dans le cadre de la politique publique de préservation des savoir-faire.

4.6 Les acteurs de la gestion de risques et de l'assurance



Philippe Delerive, Associé,
Directeur Gestion du Risque &
Assurances, Actuaire certifié
Exponens

À côté des fédérations professionnelles, des grands groupes, des PME et des associations de savoir-faire, un acteur reste systématiquement absent des cartographies de l'industrie du luxe : le gestionnaire de risques et l'assureur spécialisé. Or l'industrie du luxe génère des actifs d'une nature radicalement différente de ceux des industries de grande consommation : savoir-faire incarnés dans des individus, matières premières rares, objets de valeur circulant mondialement, marques dont la désirabilité constitue un des éléments essentiels de la valeur économique. L'assurance de ces actifs devient donc un acte stratégique.

Le secteur se heurte cependant à une difficulté inhérente à l'absence de définition universelle du luxe identifiée dans ce rapport car sans codes sectoriels spécifiques, il n'existe pas de processus d'assurance adapté.

La métallurgie de précision mobilisée dans la joaillerie par exemple ne répond pas aux mêmes exigences qualitatives que la métallurgie industrielle standard mais les contrats génériques ne font pas cette distinction.

L'industrie du luxe est ainsi contrainte de recourir à des contrats génériques qui ne capturent ni la singularité de ses risques ni la nature réelle de ses actifs. Face à cette lacune, des cabinets spécialisés tel que le cabinet français Exponens, développent une approche sur mesure, construite à partir d'une connaissance approfondie des chaînes de valeur, des actifs immatériels et des spécificités propres à chaque filière.

PARTIE 5 : L'impact économique du *Made in France* et de l'art de vivre français dans le luxe

5.1 Le label d'origine : fondement de la légitimité mondiale d'une Maison

Dans l'univers du luxe, l'origine géographique d'un produit est une composante constitutive de la valeur. Selon les chercheurs Bastien et Kapferer, "*la fabrication du produit par un artisan fait partie intégrante du rêve*"^[12] et cet artisan est censé appartenir au même univers culturel que le produit lui-même. Le *Made in France* n'est donc pas un label parmi d'autres : c'est la garantie que le rêve vendu est authentique, ancré dans un territoire, une histoire, une gestuelle transmise.

L'image globale des produits français est clairement rattachée aux notions de luxe et de qualité. Les consommateurs américains, italiens et chinois associent la France à l'excellence de ses produits de luxe portés par des marques emblématiques. Cette reconnaissance universelle et transcendant les cultures, se traduit par le fait que les plus gros marchés du luxe français qui se trouvent en Asie (Chine, Japon, Moyen-Orient) et aux Etats-Unis.

Ce que cette reconnaissance produit économiquement, c'est une prime de valeur, un surprix accepté par le consommateur au nom de l'authenticité de l'origine. Des recherches montrent que la délocalisation de la production a un effet négatif sur les attitudes des acheteurs envers les produits de luxe : l'abandon de l'origine française pourrait être considéré comme inacceptable par certains segments de clientèle. Autrement dit, le *Made in France* au-delà d'un argument marketing, est un actif économique dont la perte se traduit en dévalorisation de marque mesurable^[13].

5.2 *Made in France* vs *Made in Italy* vs *Made in China* : trois modèles, trois imaginaires

Ces trois origines incarnent des promesses fondamentalement différentes dans l'esprit des consommateurs mondiaux de luxe.

Le *Made in France* : l'art de vivre érigé en industrie

Le *Made in France* est définie par la Direction générale des Entreprises en ces termes : "*il faut qu'il (le produit) soit entièrement obtenu en France (tous les composants sont issus de France et toutes les étapes de fabrication ont lieu en France); ou bien s'il n'est pas entièrement obtenu en France, il faut qu'il ait subi en France sa dernière « transformation substantielle »*".

Cette définition du *Made in France* n'englobe que l'aspect tangible de celui-ci alors que la France a construit son identité productive autour d'un récit culturel global : la gastronomie, la mode, la parfumerie, les arts de la table, l'hôtellerie de prestige, l'étiquette, les salons d'échanges littéraires et artistique, qui dépassent largement le produit lui-même.

Le *Made in France*, c'est un art de vivre complet, cohérent, exportable que la France vend : un produit, un service, une expérience et un mode de vie de la sensorialité et du raffinement.

Le *Made in Italy* : le district comme modèle industriel

L'Italie a construit sa légitimité sur un modèle productif différent : le *Made in Italy* est désormais vu comme une marque collective, tous secteurs confondus. Là où la France mise sur le récit culturel et l'art de vivre, l'Italie mise sur le territoire et le district industriel : la Toscane pour la maroquinerie, la Vénétie pour la chaussure, Valenza pour la joaillerie.

Un district industriel désigne une concentration géographique d'entreprises spécialisées dans une même filière sur un territoire restreint. Dans le district de la maroquinerie de Santa Croce sull'Arno en Toscane, on trouve dans un rayon de vingt kilomètres des tanneries qui préparent le cuir, des ateliers qui le découpent, d'autres qui le cousent, des fabricants de fils, de fermetures et de quincaillerie. Ils sont tous spécialisés dans la maroquinerie, tous interdépendants, tous concurrents et partenaires à la fois. Gucci, Prada et Bottega Veneta y font produire une partie de leurs collections. Ce modèle crée une efficacité collective et une densité de savoir-faire qu'aucune entreprise isolée ne peut reproduire seule. Il comporte cependant une limite : les acteurs se font parfois une concurrence féroce qui peut tirer les prix et les marges vers le bas.

Ce modèle a permis à l'Italie de maintenir un tissu de PME artisanales beaucoup plus dense et résilient qu'en France, capable de travailler simultanément pour des Maisons françaises, italiennes et internationales. En 2023, l'Italie a exporté pour près de 20 milliards d'euros de vêtements, soit environ 50% de ses exportations totales dans le secteur textile.^[1][1]

La différence stratégique fondamentale est que l'Italie a industrialisé son artisanat par le district en le rendant très flexible aux divers volumes de commandes et spécificités créatives les plus folles. **La France a financiarisé ses Maisons par le conglomérat**, en externalisant une partie de la production vers l'Italie elle-même. Les unités de productions industrielles françaises répondent mieux aux gros volumes et aux modèles intemporels plutôt qu'aux petites séries et aux exigences trop créatives alors que le luxe doit se réinventer constamment saison après saison tout en faisant preuves de prouesses techniques, artisanales et créatives même sur ses produits intemporels.

Le *Made in China* : la montée en gamme comme défi stratégique

Le *Made in China* est historiquement associé au volume, au bas coût et à l'imitation. Mais cette équation évolue rapidement. La Chine investit massivement dans ses propres Maisons de luxe domestiques et ambitionne de créer des marques de luxe à valeur perçue internationale. En effet, en 2025, elle a coopté l'ancien directeur artistique de Dior et Fendi comme nouveau directeur artistique de la marque chinoise Bosideng.

À ce stade, le *Made in China* reste moindre dans la perception luxe mais ce n'est pas une constante. Le *Made in Japan* a connu la même trajectoire : perçu comme « cheap » dans les années 1960, il est aujourd'hui synonyme de précision et d'excellence artisanale dans l'horlogerie et la céramique. La question pour le luxe français n'est donc pas de savoir si la Chine rattrapera son retard en termes d'image, mais à quelle vitesse en sachant qu'historiquement elle a été créatrice et détentrice de savoir-faire céramique porcelainier, des instruments d'écriture pendant plus de 5000 ans et bénéficie d'un savoir-faire technologique sans pareil.

En 2025, le joaillier chinois Laopu Gold illustre cette dynamique avec une croissance à trois chiffres, supplantant les grandes Maisons occidentales grâce à la réhabilitation des techniques issus des anciens ateliers impériaux.

Ainsi, la Chine semble être en train de rejoindre l'arène des créateurs du luxe mondial en investissant massivement dans la R&D et dans ses outils industriels.

5.3 Statistiques : production, emploi, exportations

Le luxe dans l'économie française

Le luxe français représente un quart du luxe mondial, réalise 86% en moyenne de son chiffre d'affaires à l'export et emploie directement et indirectement plus d'un million de personnes^[15].

En France, une entreprise industrielle sur treize travaille dans le domaine du luxe^[16].

Les exportations comme baromètre

Les exportations françaises de mode et luxe atteignent près de 15 milliards d'euros avec comme principales destinations : les États-Unis, la Chine, le Royaume-Uni et la Suisse.^[17]

La perception internationale du Made in France comme critère d'achat

En 2024, la mention "fabriqué en France" est un critère d'achat pour 47% des directeurs d'achats au sein des entreprises, contre 65% en 2023^[18]. Cette érosion de l'attrait commercial du Made in France dans les achats B2B s'explique en partie par les crises d'approvisionnement successives, qui ont poussé les acheteurs à diversifier leurs sources. Elle n'entrave pas pour autant la valeur perçue du Made in France dans le luxe auprès des consommateurs finaux, deux marchés qui obéissent à des logiques distinctes.

Vers un modèle français alternatif : la toile d'araignée territoriale

La France ne reproduira pas le district italien. Sa géographie industrielle et sa structure productive sont différentes : ses filières d'excellence sont dispersées plutôt que concentrées. Plutôt qu'un district resserré, le modèle français pertinent serait celui d'une toile d'araignée territoriale : un centre névralgique à forte valeur ajoutée, relié par des connexions structurées à des pôles de compétences complémentaires répartis sur le territoire. Le Nord et l'Est parisien pour la transformation du métal en offrent une illustration concrète : des ateliers comme Desrues, spécialiste de la passementerie et de la joaillerie de mode, ou HMM, expert de la transformation métallique de précision, irriguent des filières qui s'étendent jusqu'à la baie de Somme et au Jura. Ce réseau existe déjà dans les faits, il lui manque la visibilité, la gouvernance et le financement collectif pour devenir une force comparable aux districts italiens. C'est précisément ce que la politique industrielle française devrait ambitionner de construire.

5.4 Cas de Maisons françaises et internationales produisant en France

Hermès : le modèle de l'ancrage territorial assumé

Hermès est le cas le plus documenté et le plus cohérent. La quasi-totalité des effectifs du groupe se trouve en France, à hauteur de 90%, la majorité étant affectée à la production des biens.

Le *Made in France* à 100% est l'argument marketing principal du groupe selon son directeur général du pôle amont, Guillaume de Seynes : "C'est vraiment la reconnaissance d'une qualité.^[19]" Ce choix stratégique délibéré se traduit directement en prime de valeur et en fidélité client : sur un marché où tous les concurrents externalisent une partie de leur production, Hermès fait de son ancrage français un avantage concurrentiel différenciant.

Louis Vuitton : le modèle mixte maîtrisé

Louis Vuitton adopte une stratégie différente mais tout aussi revendiquée. La Maison compte 28 ateliers de fabrication dont 4 en Espagne, 3 aux États-Unis et 2 en Italie. L'externalisation est assumée mais encadrée. Louis Vuitton contrôle la qualité de sa production internationale avec la même rigueur que sa production française, et investit massivement dans de nouveaux ateliers en France pour répondre à la croissance de la demande tout en maintenant la légitimité de l'origine.

Chanel : le sauveteur de fournisseurs Haute Couture

Chanel a fait le choix de maintenir la totalité de sa haute couture en France, en rachetant progressivement ses fournisseurs de savoir-faire via son pôle Métiers d'Art : Lemarié pour la plumasserie, Lesage pour la broderie, Massaro pour la chaussure, Goossens pour la bijouterie, Eres pour la corseterie. Ce modèle est à la fois une stratégie de préservation des savoir-faire et une démonstration publique que le luxe français peut rester 100% français à son niveau le plus élevé.

Des marques internationales qui choisissent la France

Un phénomène moins visible mais significatif mérite d'être relevé : des Maisons étrangères choisissent délibérément de produire en France pour bénéficier de la légitimité de l'origine. La dentelle de Calais, par exemple, est utilisée par des créateurs américains, italiens et britanniques qui savent que la mention "dentelle de Calais" ou "dentelle française" constitue un argument de vente à part entière auprès de leur clientèle mondiale. La Cosmetic Valley en Beauce et en Normandie accueille des sites de production de marques internationales de parfumerie et cosmétique qui y délocalisent non par coût, mais par image. Produire en France est devenu, pour certaines catégories de produits, un investissement en désirabilité.

5.5 L'art de vivre français : mesurer l'immatériel

Un actif économique sans instrument de mesure

L'art de vivre à la française est probablement le facteur le plus puissant de la valeur du luxe français et le moins bien mesuré. Il désigne l'ensemble des pratiques culturelles, sociales et sensorielles qui constituent l'identité française telle qu'elle est perçue à l'international : la gastronomie, la convivialité à table, le soin apporté à l'esthétique du quotidien, le rapport au temps long, la culture du beau inutile. L'exaltation de "l'art de vivre à la française" dans des productions culturelles comme la série "Emily in Paris" illustre comment ce narratif, même lorsqu'il est caricatural, constitue un vecteur d'attractivité commerciale pour les produits Made in France à l'international.

Or cet actif n'est pas comptabilisé. Il ne figure dans aucun compte national, dans aucune statistique sectorielle, dans aucun bilan de groupe. C'est précisément parce qu'il est immatériel qu'il est à la fois inestimable et invisible.

La data répond justement à ce défi car elle s'impose comme l'instrument adéquat pour mesurer et piloter la valeur de ce type d'actif.

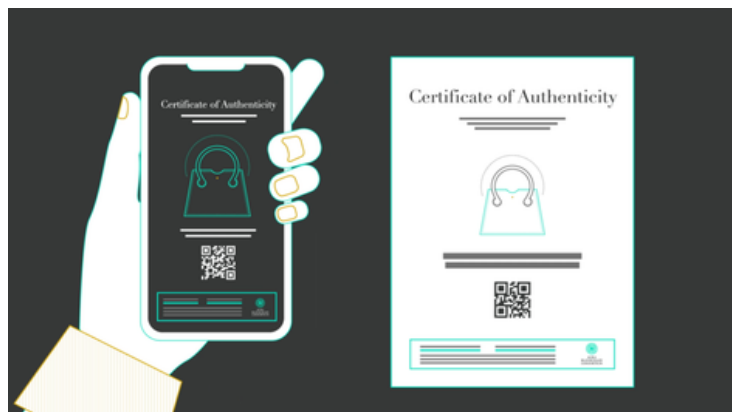
L'utilisation de la data constitue un levier stratégique croissant pour les industries du luxe, secteur dit de "l'offre" qui crée le besoin, tout en impliquant une approche distincte de celle des secteurs orientés par la demande. Dans ce contexte, la data n'a donc pas pour vocation d'orienter directement la création, mais à éclairer son environnement. Elle permet de suivre les évolutions des marchés en temps réel, d'analyser les dynamiques concurrentielles et d'identifier des signaux faibles en matière de tendances, dans un contexte international caractérisé par une forte volatilité ces dernières années. Les changements s'accélèrent et les comportements des consommateurs évoluent tout aussi rapidement. En témoigne, le changement des comportements d'achat axé sur les produits au profit des expériences observées récemment, notamment auprès de la clientèle High Net Worth Individuals (HNWI).



Jonathan Siboni, *CEO - Luxurysight*

La data se révèle être un instrument d'aide à la décision, à l'adaptation de la demande et de sécurisation stratégique, notamment pour l'allocation des ressources, le pilotage à travers un réseau de distribution international, la compréhension des marchés et leurs clientèles respectives. Sur le marché des solutions digitales et logicielles dominé par les grandes puissances américaines et asiatiques, des acteurs européens et français tel que la société Luxurysight émergent depuis quelques années dans le but de mettre à disposition des grandes Maisons des outils technologiques tout en assurant une souveraineté et une indépendance numérique.

Par ailleurs, la blockchain s'impose également comme un outil stratégique pour répondre aux multiples enjeux du luxe : preuve, traçabilité, authenticité, transparence dans un secteur où ces concepts détiennent une valeur essentielle (marché de la seconde main, contrefaçons etc.). En permettant d'enregistrer de manière infalsifiable les étapes de production et d'approvisionnement, elle renforce la confiance des consommateurs et la valorisation de l'origine. Des initiatives comme le consortium Aura Blockchain Consortium, porté par des acteurs du secteur (LVMH par exemple), illustrent cette démarche. La solution Aura propose plusieurs briques technologiques permettant à la fois de lutter contre la contrefaçon, de piloter la chaîne de valeur et de répondre aux exigences réglementaires (Digital Product Passport), tout en respectant les fondements créatifs et spécifiques du secteur du luxe.



Ce que l'on peut mesurer aujourd'hui et ses limites

Les instruments existants de mesure économique du Made in France et de l'art de vivre se réduisent à quelques indicateurs indirects :

La **balance commerciale du luxe**, qui mesure la différence entre exportations et importations sectorielles, mais ne capture pas la valeur de l'origine en tant que telle.

Le **chiffre d'affaires à l'export des Maisons**, publié par les groupes cotés, mais incomplet pour les Maisons indépendantes et impossible à agréger sans une définition sectorielle partagée.

Les **études de perception internationale**, comme celles de CCI France ou du cabinet Bain&Company, qui mesurent l'image du Made in France mais pas sa valeur économique directe.

Le **tourisme de luxe**, dont une partie significative est motivée par l'attractivité culturelle française gastronomie étoilée, palaces, patrimoine mais dont l'impact est intégré dans les statistiques touristiques générales, sans distinction luxe.

Propositions de critères de mesure

Pour mesurer rigoureusement l'impact économique du Made in France et de l'art de vivre dans le luxe, nous proposons cinq critères complémentaires :

1. **La prime d'origine** : mesurer l'écart de prix entre un produit identique fabriqué en France et le même produit fabriqué ailleurs, à qualité intrinsèque équivalente. Cet écart constitue la valeur économique pure de l'origine.
2. **L'indice de désirabilité territoriale** : développer un indicateur composite mesurant l'attractivité perçue du Made in France dans les principaux marchés d'exportation, actualisé annuellement, sur le modèle des études de perception déjà menées par CCI France et OpinionWay.
3. **Le multiplicateur culturel du tourisme de luxe** : isoler dans les statistiques touristiques la part des visiteurs étrangers dont la motivation principale est culturelle et gastronomique, et la croiser avec leurs dépenses en produits de luxe pendant le séjour.
4. **La valeur immatérielle de marque liée à l'origine** : intégrer dans les évaluations de marque des Maisons de luxe une composante explicite "valeur d'origine", à la manière dont les agences d'évaluation de marque calculent déjà la notoriété ou la fidélité client.
5. **L'impact économique des clusters territoriaux** : mesurer la valeur économique générée par chaque bassin de production historique du/ luxe Grasse, Calais, Limoges, Saint-Junien en termes d'emplois directs, de sous-traitance locale, de tourisme industriel et de rayonnement international, afin de rendre visible la contribution territoriale à l'économie nationale du luxe.

Ces cinq critères ne remplaceront pas les statistiques sectorielles existantes. Ils les compléteront en capturant ce que les codes NAF ne voient pas : la valeur de la promesse, la prime du geste, le poids économique du rêve. Car c'est précisément ce que le luxe français vend depuis Louis XIV et ce que nul concurrent ne pourra reproduire tant que cette mesure restera invisible.

PARTIE 6 : Innovation, technologie et formation : l'industrie du luxe face à l'anticipation du futur

6.1 Les investissements dans les nouvelles technologies

Avec les nouvelles technologies telles que la digitalisation et plus récemment l'Intelligence artificielle, la transformation des métiers du luxe, même ceux qui ne sont pas directement liés à l'IT et à la communication, va être très importante. Les manufactures françaises seront également impactées par ces transformations.

Nous sommes au début de la recomposition de ce paysage. En effet, les usines “dernier cri” de Chine proposent actuellement de nouvelles manières de produire les biens grâce à ces technologies. Elles ont d'abord ciblé les marques bas de gamme et de fast-fashion pour des raisons d'optimisation des coûts et d'agilité mais risquent à terme de capter la production du moyen de gamme et du premium.

La France devra dans les années à venir, relever le défi de se transformer pour ne pas perdre de parts de marché. C'est pour ces raisons que plusieurs acteurs insistent sur la nécessité absolue que la production des pièces exceptionnelles et de luxe restent en Europe car c'est ce qui fait son essence, sa valeur et son exclusivité.

Elles ne souhaitent donc pas communiquer sur les dimensions autour de la technologie, de la digitalisation et de l'innovation et sont relativement peu matures dans ce domaine face à d'autres retailers.

Ces développements sont cependant fondamentaux si l'on prend en compte le contexte, afin qu'elles puissent rester compétitives et également soulager la main de l'artisan, comme le furent les précédentes évolutions : tout fait main, industrialisation (notamment la maroquinerie et PAP de luxe, à l'exception de la Haute Couture), mécanisation, puis intégration de systèmes informatiques type ERP dans les manufactures etc..

Pour accompagner l'industrie du luxe dans sa transformation technologique, il existe plusieurs organismes en France, dédiés à la recherche et au développement ayant pour mission d'alimenter les acteurs de la filière en termes d'innovation dont l'IFTH (Institut Français du Textile et de l'Habillement). L'IFTH a une double mission :

- Accompagner les marques et industries textiles françaises en apportant des réponses techniques, technologiques et spécifiques aux enjeux des entreprises.
- Nourrir l'écosystème des matériaux souples et de la mode afin de favoriser la croissance, l'innovation, le développement durable et la relocalisation des activités sur le territoire.

Il gère également le Bureau National de Normalisation Sectorielle (BNITH), par délégation de l'AFNOR.

6.2 Disruption de l'intelligence artificielle (IA) et souveraineté technologique

La digitalisation des manufactures et du paysage industriel du luxe français ne sont pas encore achevés et matures que l'intelligence artificielle avec l'ouverture de grands modèles de LLM (Large Language Model) vient s'ajouter aux problématiques actuelles.

Concernant l'usage de l'intelligence artificielle, le point de vue des grands groupes est radicalement différent, voire même opposé pour certains : LVMH a pris le parti d'utiliser l'IA largement mais toujours au service des talents, Hermès l'utilise uniquement pour des fonctions support, Richemont n'utilise l'IA nulle part. Ces différences peuvent s'expliquer par la culture d'entreprise du groupe et de leur positionnement et appétence vis-à-vis de l'innovation technologique.

Aujourd'hui il existe toute une chaîne de valeur française pour les produits de luxe, à l'exception de la partie technologique qui est essentiellement portée par des plateformes américaines (outils d'IA, cloud, logiciels etc.), ce qui pose de plus en plus la question de la dépendance à d'autres pays dans un contexte géopolitique complexe, de la souveraineté numérique et de la propriété des données. Il existe néanmoins peu d'autres solutions compétitives sur ce sujet.

En conclusion, dans le domaine technologique, même si a priori assez éloigné de l'industrie du luxe dont le storytelling de marque repose sur le savoir-faire manuel d'excellence et séculaire, de nombreux éléments extérieurs (digital, data, IA etc.) sont venus accélérer la nécessité de transformation des moyens de production français à grande échelle.

S'il existe une volonté de conserver la production des Maisons de luxe en France alors la mise en place des mesures incitatives qui en permettent les conditions sera nécessaire, tout en permettant plus d'innovation dans la filière afin de rester compétitif face aux grandes puissances qui modernisent leurs usines très rapidement.

6.3 Le transfert de savoir-faire et la valorisation des métiers d'art

La transmission du savoir-faire artisanal dans le luxe est un problème de structure économique, de culture générationnelle et de conception du temps.

Le temps long contre la culture de l'immédiateté

Les entreprises des métiers d'art ont un modèle économique basé sur le savoir-faire des salariés et le temps long de fabrication.

Cette réalité entre en collision frontale avec les attentes des nouvelles générations sur le marché du travail. Dans notre société marquée par l'immédiateté et la production rapide, les métiers artisanaux souffrent d'un profond paradoxe. Leur apprentissage nécessite du temps, de la patience, de la répétition, parfois plusieurs années pour atteindre un niveau de maîtrise suffisant. À l'inverse, les attentes économiques privilégient la rapidité et la rentabilité immédiate. De fait, certains jeunes hésitent à s'engager dans des formations longues, pourtant garantes d'un véritable avenir professionnel.^[20]

Un jeune professionnel qui change d'employeur tous les deux ou trois ans, comme le veut la norme actuelle dans beaucoup de secteurs, est structurellement incompatible avec un atelier où la maîtrise d'un savoir-faire s'acquiert dans le temps long, en dix ans et nécessite donc, une certaine permanence dans la même structure.

Un secteur de la reconversion plus que de la formation initiale

Ce que les chiffres révèlent cependant, c'est que le luxe a trouvé une partie de sa réponse là où on ne l'attendait pas : dans la reconversion professionnelle. En 2024, sur 250 emplois créés par Hermès, 248 étaient occupés par des adultes en reconversion. Ce chiffre révèle un modèle de recrutement spécifique au secteur, fondé non sur les diplômes mais sur la détection des aptitudes. Les tests manuels remplacent les certifications scolaires comme critère d'entrée. C'est une industrie dans laquelle beaucoup de gens peuvent trouver un emploi qui a du sens, sans bagage académique particulier à condition d'avoir les mains, la patience et l'envie.

Cette réalité porte une leçon politique importante : si le problème était uniquement celui de la formation initiale, la reconversion massive ne serait pas possible. Le problème est donc aussi et peut-être surtout celui de la visibilité et de la désirabilité de ces métiers auprès d'un public adulte qui n'a jamais été orienté vers eux.

Les maîtres d'art face à leurs propres résistances

Certains maîtres artisans d'exception hésitent à transmettre intégralement leur savoir-faire par peur de se voir dépasser, par attachement à une singularité construite sur des décennies, par méfiance envers des apprentis qu'ils jugent insuffisamment engagés. Ce phénomène, rarement documenté car tabou dans le milieu, est pourtant réel et contribue à l'extinction de certains gestes. Le titre de Maître d'art, décerné à vie, engage son détenteur dans la transmission de ses savoirs et savoir-faire à un élève de son choix au sein de son atelier. Une allocation de 16 000 euros par an est attribuée pendant trois ans pour financer cette transmission^[21]. Ce dispositif est précieux mais il reste volontaire, limité en nombre et soumis à la bonne volonté d'artisans qui n'ont pas tous vocation à enseigner. Transmettre est un métier en soi, qui requiert des qualités pédagogiques que le génie artisanal ne garantit pas automatiquement.



Atelier Lison de Couanes (marqueteur de pailles).

Source : Ministère de la Culture, *La liste des métiers d'art*, Paris, La Documentation française, 2017

La pénibilité, le salaire et l'image : un triptyque défavorable

Les métiers manuels sont dévalorisés dans la société française. Cette dévalorisation possède trois composantes concrètes et mesurables :

- La première est **salariale** : un artisan d'art gagne en moyenne 29 000 euros par an, les débutants touchant environ 22 613 euros annuels^[22]. Ce niveau de rémunération, pour un métier qui requiert dix ans de formation et une précision extrême, n'est pas compétitif face à d'autres secteurs qui recrutent les mêmes profils manuels et techniques avec de meilleures perspectives.
- La deuxième est celle de la **pénibilité physique** : postures répétitives, exposition à la lumière artificielle, travail de précision sous forte tension musculaire. Dans une période où les conditions de travail sont devenues un critère de choix d'orientation professionnelle, ces réalités pèsent dans la balance.
- La troisième est celle de l'**image sociale** : La réputation des filières professionnelles dans les familles populaires, associée à des décennies de désindustrialisation, a durablement ancré l'idée que le CAP est une voie par défaut plutôt qu'une voie d'excellence. L'orientation au collège et au lycée pousse encore largement vers les filières générales. Et la méconnaissance des parcours de carrière réels, des conditions de travail qui ont pourtant considérablement évolué, ainsi que des niveaux de rémunération dans les grandes Maisons, entretient une image dépassée de ces métiers.

6.4 Les enjeux ressources humaines : former pour quels métiers, recruter comment ?

La France, pays le mieux doté en formation artisanale au monde

Ce qui rend la situation particulièrement paradoxale, c'est que la France dispose pourtant du tissu d'écoles d'art, de design, de mode et de lycées professionnels le plus important au monde. On compte en France 800 000 apprentis, contre 500 000 en Italie, le pays que l'on cite souvent comme modèle de transmission artisanale. Les 281 métiers d'art sont officiellement définis par la loi et listés dans l'arrêté du 24 décembre 2015. Mais seuls une centaine d'entre eux sont aujourd'hui enseignés dans des écoles. Les 181 autres n'ont pas de filière de formation organisée.

Un paradoxe quantitatif : des emplois disponibles, des candidats introuvables

L'ISSF estimait entre 50 000 et 55 000 intentions de recrutement dans les métiers d'art en 2024^[23]. Dans le même temps, 22% des entreprises des métiers d'art sont engagées dans des processus de recrutement et 13% d'entre elles peinent à recruter les bons candidats^[24]. Le secteur du luxe connaît une pénurie sur des métiers spécifiques : coupeur, lapidaire, maroquinier, orfèvre, polisseur.^[25]

Le déséquilibre entre fonction support et métiers de production

Ces dernières années, le nombre d'écoles privées proposant des formations en communication et marketing du luxe a explosé. Ces formations attirent des milliers d'étudiants mais les Maisons recrutent peu de diplômés en marketing du luxe comparé au volume de formés.

En revanche, leurs ateliers manquent cruellement de maroquiniers, de polisseurs, d'orfèvres et de formiers.

Au niveau des PME, elles ont, comme les grands groupes, besoin de talents manuels dans leurs ateliers mais aussi de talents qui pourraient les aider à se développer sur les marchés internationaux ainsi que des équipes de management passionnés, réalistes et visionnaires.

En d'autres termes : le luxe français forme trop de candidats pour les fonctions visibles et glamour, et pas assez pour les fonctions invisibles mais indispensables.

Les initiatives de communication récentes : un signal positif, un impact encore limité

Les élèves et les entreprises n'étaient pas en relation, ou mal renseignés. Plusieurs formations existaient, des possibilités d'emplois existaient, mais les deux ne se trouvaient pas. Cependant, ces dernières années, les grandes Maisons ont multiplié les campagnes de communication pour revaloriser les métiers de production. Le Comité Colbert a organisé les événements "Les deux mains du Luxe" chaque année depuis 2022. Le Conseil National de l'Industrie a lancé en 2019 la marque "Savoir pour faire", déclinée en plusieurs campagnes avec trois objectifs explicites : transmettre les savoir-faire français, valoriser les métiers techniques de la filière mode et luxe, et créer la rencontre entre jeunes et entreprises.

Le Comité Colbert a lancé en 2023 le hashtag #savoirfaire en collaboration avec TikTok. Pour sa déléguée générale Bénédicte Epinay : "Les métiers d'art, les métiers manuels, ne sont pas pour les mauvais élèves, ils sont pour celles et ceux qui ont une passion. Et c'est à nous de la faire naître.^[26]"

Ces initiatives constituent un signal positif et témoignent d'une prise de conscience réelle. Mais leur impact reste encore insuffisant face à l'ampleur du déficit d'image et de visibilité accumulé depuis des décennies.

Les écoles des Maisons : une réponse partielle

Face à ces difficultés, plusieurs Maisons ont créé leurs propres structures de formation et de préservation des savoir-faire : l'École Hermès des Savoir-Faire, l'Institut des Métiers d'Excellence LVMH, le 19M de Chanel, la Chaire Chanel au sein de l'Institut Français de la Mode. Ces initiatives sont précieuses mais elles forment principalement pour leurs propres besoins, ne résolvant pas le problème de la filière dans son ensemble, et notamment celui des PME sous-traitantes qui n'ont pas les moyens de financer leurs propres écoles.

Former pour quels métiers d'avenir ?

La question de la pertinence de la formation dans l'industrie du luxe est aussi importante que celle de son volume. Former des artisans aux gestes d'hier est nécessaire mais insuffisant. L'industrie du luxe de demain aura besoin de profils hybrides. On distinguerait quatre catégories de métiers d'avenir :

Les métiers du geste augmenté : artisans qui utilisent des outils numériques comme extensions de leur maîtrise technique, sans que la technologie ne se substitue au geste.

Les métiers de traçabilité et de l'authenticité : profils capables de documenter, certifier et valoriser l'origine et le savoir-faire d'un produit, dans un contexte réglementaire et commercial où la preuve de l'authenticité devient un actif économique à part entière.

Les métiers de la transmission eux-mêmes : formateurs, tuteurs d'ateliers, coordinateurs de compagnonnage, dont le rôle est de structurer et professionnaliser la chaîne de transmission entre maîtres vieillissants et apprentis qui arrivent avec une culture du travail différente.

Les métiers de planification, gestion financière et de la data : La montée en complexité des chaînes d'approvisionnement mondiales, la nécessité de piloter des stocks à forte valeur unitaire, la gestion des risques de change et de matières premières, et l'exploitation croissante des données clients et de production requièrent des profils qui combinent une compréhension fine de l'univers du luxe et une maîtrise des outils financiers et analytiques avancés. La data, en particulier, est devenue un actif stratégique pour les Maisons : données de ventes en temps réel, comportements d'achat par marché, anticipation des tendances comme le fait le cabinet NellyRodi à Paris, traçabilité des matières premières, pilotage des marges par ligne de produit. Les profils capables de lire simultanément un bilan consolidé, une carte de chaleur de ventes par territoire et un tableau de bord de production artisanale sont rares et leur rareté a un coût économique direct pour les Maisons qui ne parviennent pas à les recruter ou à les former en interne.

PARTIE 7 : Approvisionnement, matières premières, gestion du risque et durabilité

7.1 Accès aux matières premières : une dépendance structurelle et ses stratégies de couverture

Le luxe français est, dans son essence même, une industrie de matières. Il n'existe pas de maroquinerie sans cuir d'exception, pas de haute joaillerie sans or ni pierres précieuses ... Cette dépendance aux matières premières constitue une vulnérabilité intrinsèque du modèle même de notre industrie en raison de l'instabilité géopolitique.

Face à ces vulnérabilités, les grands groupes ont développé des stratégies d'intégration verticale amont, rachetant directement des tanneries, des élevages ou des fournisseurs de matières stratégiques. La maximisation de l'utilisation de la matière première, comme la découpe optimisée des peaux par ordinateur et la récupération comme l'usinage de l'or qui permettent de réduire le taux de perte de 1 à 2% sur l'or et de 30 à 40% sur les cuirs, représentant des économies considérables sur des matières à très haute valeur unitaire.

7.2 Durabilité des filières et des produits

La durabilité est devenue l'un des défis les plus paradoxaux de l'industrie du luxe. Le luxe, par définition, repose sur la rareté, la qualité et la longévité du produit, ce qui le rend théoriquement compatible avec les principes de la durabilité. Mais ses chaînes d'approvisionnement mondialisées, son recours à des matières premières souvent rares et son modèle de renouvellement saisonnier entrent en tension directe avec les exigences environnementales contemporaines.

L'économie circulaire : de la contrainte à l'opportunité

Les Maisons de luxe investissent massivement dans des modèles circulaires, transformant ce qui était perçu comme une contrainte réglementaire en avantage compétitif. Des investissements de plus de 3 milliards de dollars ont été alloués en 2024 par les grands groupes pour réduire leur empreinte carbone, éliminer les plastiques à usage unique et améliorer les pratiques sociales sur toute la chaîne. Gucci, Chanel et Louis Vuitton se sont engagés à produire 100% de leurs collections de manière éco-responsable d'ici 2030.^[27]

L'industrie du luxe s'oriente vers une approche circulaire dès le début de la chaîne créative, en utilisant des ressources existantes pour fabriquer ses produits comme en témoigne la réutilisation de tissus de haute qualité pour réduire des déchets textile et cuir.

L'innovation matière : vers de nouveaux fondamentaux

Grâce à la R&D, l'industrie explore activement des substituts aux matières premières traditionnelles, à la fois pour réduire son impact environnemental et pour anticiper les futures restrictions réglementaires. Hermès a développé un cuir végétal cultivé à base de mycélium de champignons, baptisé Sylvania, en partenariat avec la biotech MycoWorks.

Chanel investit dans des fibres textiles biofabriquées en laboratoire pour reproduire la soie sans vers à soie. Dior utilise des colorants 100% végétaux pour certaines collections afin d'éliminer les teintures chimiques.

Dans la joaillerie, les diamants de synthèse chimiquement et optiquement identiques aux diamants naturels bouleversent les certitudes du secteur. En 2022, De Beers a déployé une blockchain couvrant toute la chaîne du diamant, du mineur au joaillier, pour garantir la traçabilité et l'authenticité des pierres naturelles face à la montée des alternatives synthétiques.

Cette transition vers de nouveaux matériaux soulève une question stratégique : qui contrôlera les chaînes d'approvisionnement des matières de substitution ? Si les biomatériaux de demain sont développés et brevetés par des biotechs américaines ou asiatiques, le luxe français risque de troquer sa dépendance aux matières premières traditionnelles contre une nouvelle dépendance aux technologies propriétaires. Anticiper cette question en investissant dans la recherche sur les biomatériaux, en soutenant les startups françaises du secteur et en intégrant des clauses d'approvisionnement local dans les partenariats technologiques est un enjeu de souveraineté industrielle autant qu'environnementale.

La traçabilité comme nouvel élément de valeur et de preuve

Les outils numériques tels que les QR codes, la blockchain et les passeports numériques permettent désormais de suivre le parcours d'un produit, de l'origine du fil à l'emballage. 72% des consommateurs âgés de 25 à 40 ans se disent plus enclins à acheter auprès de marques qui présentent leur processus de production de manière claire et transparente.^[28]

Des puces NFC ou des QR codes offrent aux clients un passeport digital détaillant l'origine des matières, les ateliers de fabrication et même l'empreinte carbone de chaque pièce. Ce passeport sert aussi de certificat de propriété pour favoriser la revente de seconde main en toute confiance.

Cette traçabilité numérique est une réponse aux attentes des consommateurs, un outil de lutte contre la contrefaçon, un instrument de valorisation du Made in France, en rendant visible et vérifiable ce que la promesse artisanale affirme depuis toujours.

7.3 Réintégrer les matières premières françaises

Tout au long de notre rapport, l'industrie du luxe français et ses savoir-faire restent intimement liés à ses terroirs. Quand on examine ses chaînes d'approvisionnement en matières premières, la France produit en abondance des matières d'excellence (lin, laine, chanvre, cuirs bovins, bois, fleurs ...) qui quittent le territoire brute pour être transformées en Asie, puis reviennent sous forme de produits finis ou de semi-matières, dans un aller-retour écologiquement questionnable et économiquement inefficace.

Par exemple, la France est le premier producteur mondial de lin textile. Pourtant, 90% des fibres de lin produites en France sont exportées en Chine et en Inde, où elles seront tissées et transformées avant de revenir en chemises ou pantalons^[29]. Un kilo de fil de lin produit localement émet deux fois moins de CO₂ qu'un fil équivalent produit en Chine.

Le cuir français : une filière effondrée sur des ressources qui subsistent

Le nombre de tanneries-mégisseries en France a diminué de 89% en 35 ans, passant de 460 en 1982 à moins d'une cinquantaine d'unités en 2025^[30]. C'est un effondrement massif mais les ressources animales, elles, subsistent. La France élève des bovins limousins, charolais, normands, dont les peaux représentent une matière première de premier ordre pour la maroquinerie et la sellerie de luxe.

JM Weston s'est installée à Limoges précisément pour s'approvisionner en cuir de qualité fourni par les vaches limousines. Ce lien entre race bovine locale et production de luxe est un modèle à amplifier, pas à laisser se réduire. Reconstruire des tanneries à proximité des bassins d'élevage Limousin, Charolais, Normand permettrait de recréer des chaînes d'approvisionnement courtes, traçables et cohérentes avec le discours d'ancrage territorial que le luxe français tient à l'international.

Les fleurs et les plantes aromatiques : Grasse et au-delà

Grasse est le cas le plus connu et le plus avancé. Les fleurs cultivées dans le périmètre de Grasse pour la parfumerie de luxe rose de mai, jasmin, tubéreuse constituent une filière d'approvisionnement local dont l'importance économique est sans commune mesure avec les surfaces cultivées. Le classement UNESCO et l'Indication Géographique Protégée obtenue en 2018 ont consolidé ce modèle.

Mais Grasse n'est pas seul. La lavande de Provence, la menthe poivrée du Val de Loire, la verveine du Velay, la camomille d'Anjou constituent autant de ressources végétales françaises qui pourraient nourrir une parfumerie et une cosmétique de luxe plus souveraine dans ses approvisionnements. L'enjeu est double : sécuriser ces filières face au changement climatique et les développer en partenariat explicite avec les grandes Maisons.

Le lin et le chanvre : la France produit sans transformer

Premier producteur mondial de lin et troisième producteur de chanvre, la France se positionne comme un acteur clé dans le domaine des fibres naturelles respectueuses de l'environnement. Historiquement, la filière était présente en totalité sur le territoire français, de la culture jusqu'à la confection en passant par la filature. Mais les étapes de transformation ont progressivement quitté le territoire.

Par le passé, la production de lin en France était bien présente. Les récoltes furent ensuite peu à peu envoyées en Chine ou dans les pays de l'Est pour être transformées avant de revenir en France. Le chanvre à usage textile, quant à lui, n'était même plus cultivé depuis plusieurs années.

Cependant, des initiatives de relocalisation sont en cours. L'État a ainsi accompagné 27 projets depuis 2021 pour un montant total de 42,4 millions d'euros d'aides à travers France Relance, les programmes d'investissements d'avenir et France 2030, avec pour objectif de relocaliser l'ensemble des étapes de transformation du lin et du chanvre sur le territoire.^[31]

La laine française : un trésor dormant

La France compte environ sept millions de moutons et produit près de 14 000 tonnes de laine brute par an.

Aujourd'hui, 80% de la production nationale est exportée. Pratiquement toutes nos manufactures tricotent ou tissent des laines en provenance d'Australie ou d'Afrique du Sud pour les plus fines.^[32]

L'Occitanie est la première région ovine de France avec plus de 30% des effectifs nationaux.

La laine Mérinos, existant depuis plus de deux cents ans dans le pays d'Arles, est reconnue pour sa finesse et sa douceur, inégalable en France et même en Europe.

Pour le luxe, la laine Mérinos d'Arles est une matière de premier ordre, encore largement sous-exploitée commercialement. Une maroquinerie ou une sellerie de luxe en peau lainée de Mérinos d'Arles, intégralement transformée en Occitanie, disposerait d'un ancrage territorial complet, d'une traçabilité irréprochable et d'un argument différenciant face aux concurrents italiens ou suisses.

Réintégrer les ressources naturelles françaises dans la chaîne d'approvisionnement du luxe implique simultanément :

La souveraineté : réduire la dépendance aux approvisionnements géopolitiquement vulnérables et construire des chaînes de valeur maîtrisées de bout en bout.

L'authenticité narrative : donner au Made in France une substance matérielle réelle, en ancrant le produit dans un territoire depuis la matière première et non seulement depuis l'atelier de fabrication.

La durabilité environnementale : raccourcir les chaînes logistiques, éliminer les transports intercontinentaux de matières premières, réduire l'empreinte carbone de la filière.

La création de valeur territoriale : générer de la valeur ajoutée dans des territoires ruraux à toutes les parties prenantes éleveurs, agriculteurs, tanneurs, filateurs qui sont actuellement exclus des bénéfices économiques du luxe alors qu'ils peuvent en fournir les ressources.

La différenciation compétitive : dans un marché où la traçabilité devient un critère d'achat et où le passeport numérique des produits s'impose réglementairement, une Maison capable de revendiquer une chaîne d'approvisionnement 100% française du champ à la boutique disposera d'un avantage concurrentiel que peu de concurrents pourront reproduire.

Mais maîtriser l'aval de la chaîne ne suffit pas. L'industrie française du luxe est exposée, à chaque maillon de cette chaîne, à des risques d'une nature et d'une intensité que les instruments assurantiels classiques ne sont pas conçus pour couvrir.

7.4 Une cartographie des risques propres au secteur

Le risque de change affecte de manière asymétrique les Maisons de luxe françaises dont la production est majoritairement réalisée en euros mais dont les ventes sont largement libellées en dollars, en yuans ou en yens. Les fluctuations monétaires peuvent éroder des marges déjà fragilisées par les coûts de production artisanale, sans que les contrats d'assurance classiques intègrent cette dimension sectorielle.

Le risque géopolitique est particulièrement aigu dans une industrie dont les matières premières sont concentrées dans des zones de tension : or en Afrique subsaharienne et en Russie, cachemire en Himalaya, pierres précieuses dans des pays à gouvernance instable. Une crise diplomatique, des sanctions internationales ou un conflit armé peuvent interrompre des chaînes d'approvisionnement entières sans préavis.

Le risque pandémique a été révélé dans toute sa brutalité par la crise de 2020 : arrêt des transports internationaux, fermeture des boutiques, suspension des livraisons, gel des commandes. Des Maisons entières ont vu leur trésorerie menacée en quelques semaines. Les contrats d'assurance traditionnels ne couvriraient pas, dans leur majorité, les pertes d'exploitation liées à une pandémie.

Le risque sur les transports est spécifique au luxe du fait de la valeur unitaire des produits transportés. Un conteneur de prêt-à-porter standard et un conteneur de montres de haute horlogerie ou de bijoux de joaillerie ne représentent pas le même niveau de risque. Les protocoles de transport sécurisé, les assurances de valeur déclarée et les systèmes de traçabilité constituent des postes de coûts significatifs que les acteurs du luxe doivent intégrer à leur modèle économique.

Le vol de produits finis représente une menace récurrente et sophistiquée. Les réseaux de contrefaçon organisés ciblent désormais non seulement les produits en circulation mais aussi les stocks en entrepôts et les boutiques. La valeur des marchandises volées et la dépréciation d'image qui peut en résulter, notamment si des produits volés alimentent des marchés parallèles, constituent un risque double que les assureurs peinent à modéliser.

Le risque lié aux personnes-clés est peut-être le plus complexe à appréhender pour les assureurs classiques. Dans l'industrie du luxe, certains individus incarnent à eux seuls une part significative de la valeur de la Maison. Le départ, l'incapacité ou le décès d'un directeur artistique iconique, d'un maître parfumeur, le "nez" chez Guerlain en étant l'exemple emblématique, ou d'un artisan unique peut affecter durablement la désirabilité d'une marque et la qualité de sa production. Ces actifs humains sont quasi impossibles à remplacer à court terme et difficilement valorisables dans un contrat d'assurance standard.

Le risque lié à la disponibilité de la production concerne les ruptures de capacité artisanale : un atelier unique détenteur d'un savoir-faire rare qui ferme, un four de cristallerie qui s'éteint, une tannerie qui cesse son activité. Ces événements ne sont pas des accidents industriels au sens classique : ils sont souvent le résultat d'une accumulation de fragilités économiques dont les conséquences sur la chaîne de valeur peuvent être aussi brutales qu'un sinistre.

Le risque lié aux changements normatifs européens a été abordé dans ce rapport dans la partie consacrée au règlement REACH. L'interdiction soudaine d'une substance, la modification des seuils de tolérance ou l'introduction de nouvelles obligations de traçabilité peuvent remettre en cause des procédés de fabrication centenaires. Les Maisons qui n'ont pas anticipé ces évolutions réglementaires peuvent se trouver dans l'impossibilité de produire sans délai d'adaptation : un risque opérationnel et économique que l'assurance ne couvre généralement pas.

Le risque cyber et la sécurité des données clients constituent une menace croissante dans un secteur où la base de données clientèle représente un actif stratégique majeur. Les fichiers clients des grandes Maisons de luxe recensent des acheteurs à très haute valeur patrimoniale, leurs habitudes d'achat, leurs adresses et parfois leurs agendas : des cibles privilégiées pour des attaques sophistiquées. La perte ou la divulgation de ces données exposent les Maisons à des conséquences réputationnelles et juridiques considérables.

La convergence de ces risques hétérogènes, financiers, géopolitiques, humains, opérationnels, normatifs et numériques, dessine un profil de risques qui impose une évaluation approfondie de ce dernier et une assurance sur mesure, construite à partir d'une connaissance approfondie des actifs immatériels, des chaînes de valeur et des spécificités sectorielles des industries du luxe.

PARTIE 8 : Le luxe expérientiel : du bien possédé au vécu mémorable

8.1 Un basculement des mentalités

Le luxe se définit désormais moins par la possession que par l'expérience vécue. On ne s'offre plus une voiture de sport pour la garer devant chez soi, mais un voyage d'aventure, un séjour bien-être exclusif ou une place au premier rang d'un événement majeur. Le plaisir expérientiel l'emporte sur la consommation ostentatoire.

Les chiffres le confirment avec une clarté qui devrait alerter l'ensemble des acteurs du secteur. En 2024, les dépenses en hôtellerie de luxe, croisières et gastronomie de très haut niveau ont augmenté de 5% par rapport à 2023, tandis que le marché des biens personnels de luxe reculait de 1,6%. Seul le luxe expérientiel est en croissance, continuant à montrer une forte vitalité. Hôtellerie, croisières, gastronomie et restauration restent attractifs pour les consommateurs, qui semblent de plus en plus privilégier les expériences plutôt que les biens matériels.

Les yachts et jets privés progressent de 9% en 2025, les croisières de luxe de 10%. Ces secteurs progressent précisément parce qu'ils vendent du temps, de l'exclusivité et du souvenir plutôt que de la possession.

Les dépenses se déplacent vers les expériences à forte valeur émotionnelle. Le bien-être, la santé et la culture deviennent des priorités d'investissement. Les attentes se concentrent sur la personnalisation, la relation humaine et l'impact sociétal. Environ la moitié des 300 millions de nouveaux consommateurs de luxe attendus d'ici 2030 sera issue des générations Z et Alpha, qui aborderont le luxe avec des attentes différentes, plus centrées sur la durabilité, le sens et l'impact social.

8.2 L'avantage compétitif décisif de la France

Dans cette recomposition mondiale du luxe, la France se retrouve dans une position que nul concurrent ne peut reproduire à court terme : elle est simultanément la première destination touristique mondiale, la capitale mondiale de la gastronomie, le premier pays du luxe artisanal et le territoire le mieux doté en savoir-faire vivants et visitables.

C'est une convergence rare entre ce que le marché cherche et ce que la France possède. Le luxe expérientiel français peut ainsi s'appuyer sur des siècles de culture, de transmission et d'ancrage territorial.

Le tourisme de savoir-faire : une exception mondiale française

En 2024, 22 millions de visiteurs ont été accueillis dans 4 000 entreprises françaises. Plébiscité par le public avec une progression de 30% en cinq ans, le tourisme de savoir-faire ou tourisme industriel à la française est une exception en Europe et dans le monde.^[1] Il se distingue par le nombre d'entreprises accessibles, la diversité des secteurs représentés, son contenu en activités, les visites qui se déroulent dans des entreprises en fonctionnement, dans des musées dédiés sur un périmètre national et désaisonnalisé.

Nul autre pays ne dispose d'une offre aussi riche, répartie sur l'ensemble du territoire et fédérée autour d'un acteur. Le tourisme de savoir-faire est un tourisme culturel innovant, authentique, humain et porteur de valeurs.^[34]

Cette filière représente pour l'industrie française du luxe une opportunité économique directe et indirecte : directe parce que la visite d'ateliers génère des revenus, crée de la désirabilité et fidélise la clientèle internationale ; indirecte parce qu'elle est le meilleur outil de recrutement, de revalorisation des métiers artisanaux et de construction du narratif d'authenticité qui fonde la prime de valeur du Made in France.

La gastronomie et l'hospitalité : des secteurs en pleine expansion

Le marché français de l'hôtellerie de luxe, estimé à 12,16 milliards de dollars en 2024, devrait croître de 2,74% par an jusqu'en 2029. Le segment haut de gamme et luxe représente désormais 22% des hôtels classés en France, contre seulement 5% en 2010.^[35]

La gastronomie étoilée, les tables d'exception, les ateliers de cuisine avec des chefs de renom constituent autant de formats expérientiels dans lesquels la France dispose d'une légitimité absolue. La gastronomie et les arts de la table deviennent un terrain d'expression créative où les chefs étoilés improvisent des menus selon l'humeur et les envies spontanées des convives. Cette nouvelle façon d'aborder le luxe transforme chaque séjour en une histoire singulière, où l'imprévu et la surprise enrichissent l'expérience.

8.3 Les axes de croissance pour l'industrie française du luxe

1. Transformer la manufacture en destination expérientielle

La manufacture de luxe est un récit mythique vivant. Ouvrir les ateliers, organiser des visites immersives, proposer des initiations aux gestes artisanaux constitue une stratégie de désirabilité autant qu'une source de revenus complémentaires. Hermès avec sa Maison du Passeur à Pantin, Bernardaud à Limoges, les caves de Champagne à Épernay ou les ateliers de dentelle à Calais ont déjà emprunté ce chemin. Il doit être systématisé et structuré en une véritable filière de tourisme de luxe artisanal sans compromettre l'environnement de travail de l'artisan.

2. Développer le "séjour d'immersion artisanale"

Créer des formats de séjours combinant hébergement dans un territoire de savoir-faire (Limoges, Grasse, Saint-Junien, Calais) et immersion dans un atelier en activité, avec un artisan, sur plusieurs jours. Ce format hybride entre luxe hôtelier, formation et tourisme de savoir-faire répond précisément aux attentes des clientèles fortunées des générations Y et Z qui veulent comprendre, apprendre et participer, pas seulement consommer.

3. Articuler gastronomie et art de la table, terroir et savoir-faire en une offre intégrée

L'ensemble de l'écosystème : le producteur, le cuisinier, l'artisan, le vignoble, le parfumeur. Construire des parcours expérientiels qui connectent ces différents acteurs d'un même territoire. Par exemple, une journée à Grasse qui commence dans les champs de jasmin, continue chez un parfumeur et se termine chez un chef étoilé utilisant les mêmes fleurs en cuisine permettrait de créer une proposition de valeur unique.

Monétiser le savoir-faire comme service

Au-delà de la visite, proposer des ateliers exclusifs de découverte artisanale à haute valeur ajoutée tel que apprendre à couper un cuir chez un sellier Hermès, initiation à la broderie Lesage, atelier de dégustation avec un chef parfumeur de Grasse. Ces expériences, tarifées en conséquence, répondent à la demande de personnalisation extrême des ultra-riches et génèrent des revenus sans nécessiter de volume de production supplémentaire.

Faire du patrimoine vivant un actif touristique stratégique

Les 281 métiers d'art français, les Entreprises du Patrimoine Vivant, les Maîtres d'art constituent un capital de savoir-faire vivant que nul autre pays ne possède à cette échelle. Les transformer en destinations expérientielles avec une signalétique nationale, une plateforme de réservation dédiée et une communication internationale coordonnée, permettrait à la France de capter une part bien plus importante des dépenses expérientielles des clientèles de luxe mondiales.

8.4 Les grandes semaines de la mode et l'événementiel du luxe : des vecteurs expérientiels uniques

Paris, capitale mondiale irremplaçable

Il existe un phénomène que les chiffres capturent bien : la capacité de Paris à transformer un événement professionnel en expérience de luxe totale pour des dizaines de milliers de personnes venues du monde entier. Les Fashion Weeks parisiennes, Haute Couture en janvier et juillet, Prêt-à-Porter en mars et octobre, sont devenues des événements expérientiels complets qui drainent une clientèle internationale fortunée, mobilisent une chaîne de savoir-faire considérable et génèrent une économie de l'attention sans équivalent mondial.

Selon les données de la Fédération de la Haute Couture et de la Mode, la Fashion Week génère environ 1,2 milliard d'euros de retombées économiques pour Paris. Pendant plusieurs semaines, plus de 110 défilés de haute couture et de prêt-à-porter se succèdent, attirant quelque 30 000 visiteurs venus du monde entier : créateurs, acheteurs, influenceurs, journalistes et passionnés de mode.

La seule semaine de la haute couture de juin 2024 a généré 724 millions d'euros de retombées économiques et attiré 20 000 visiteurs selon l'Office de Tourisme Paris Je T'aime. Un chiffre qui illustre à lui seul la puissance économique de ces rendez-vous.

Certaines grandes marques réalisent jusqu'à 30% de leurs commandes saisonnières à travers les rendez-vous fixés à Paris. La Fashion Week est donc une place de marché mondiale habillée en expérience culturelle.

Une chaîne de savoir-faire entière mobilisée

Les défilés, les podiums, les premiers rangs ne sont que la surface visible d'une économie de l'excellence qui mobilise, en amont et en coulisses, l'ensemble de l'écosystème productif du luxe français.

Un défilé de haute couture convoque simultanément : les ateliers de broderie (Lesage, Montex) pour les ornements des pièces , les plumassiers (Lemarié) pour les garnitures de plumes, les fleuristes d'art et les décorateurs de scène pour les espaces , les artisans menuisiers et ferronniers pour les structures des défilés ; les modistes, les bottiers et les gantiers pour compléter les looks , les traiteurs de prestige et les caves à champagne pour les réceptions , les Maisons d'hôtels cinq étoiles et les palaces pour héberger les invités , les ateliers de photographie et de production vidéo pour documenter et diffuser... Chaque Fashion Week est ainsi un accélérateur économique territorial qui fait rayonner simultanément des dizaines de métiers artisanaux, souvent invisibles dans les bilans mais essentiels à la qualité de l'ensemble. C'est une illustration en temps réel de la transversalité du luxe français.

Au-delà de la mode : l'événementiel du luxe comme filière en croissance

La Fashion Week est devenue un véritable terrain de compétition où les grandes capitales s'affrontent pour imposer leur influence culturelle et économique dans le luxe mondial.

Et Paris, à ce jeu, n'a pas de rival direct si ce n'est peut-être Milan. Paris concentre les Maisons les plus désirables, celles qui font rêver et qui dictent les codes. La puissance des groupes LVMH et Kering renforce encore cette position, et des Maisons indépendantes comme Hermès et Chanel confirment cette domination.

Mais les Fashion Weeks ne sont plus seules. L'événementiel du luxe français se diversifie et se fait de en plus en plus mythique : Les dîners de gala organisés par les grandes Maisons dans des monuments historiques tels que Versailles, le Louvre, l'Opéra Garnier , les expositions immersives aux technologies innovantes qui prolongent l'univers d'une maison dans un lieu d'exception , les vernissages privés couplés à des expériences gastronomiques étoilées , les présentations de collections dans des sites classés en région : toutes ces formes émergentes d'événementiel de luxe constituent une nouvelle économie expérientielle qui dépasse largement le seul secteur de la mode.

Ce contexte ouvre des axes de développement précis pour les acteurs de la filière :

- **Transformer l'événementiel en plateforme de découverte artisanale.** Les Fashion Weeks et grands événements du luxe attirent des clientèles internationales fortunées qui, pendant leur séjour, sont réceptives à des expériences complémentaires. Proposer, en marge des défilés, des visites d'ateliers en activité, des ateliers d'initiation ou des rencontres avec des artisans permettant de prolonger l'événement principal et générer des revenus additionnels pour la filière productive.
- **Développer une offre événementielle en région, adossée aux clusters de savoir-faire.** La Fashion Week parisienne est irremplaçable mais rien n'empêche de créer des événements de rayonnement international dans les grands bassins de production : un événement annuel de la dentelle à Calais, un festival de la parfumerie à Grasse, un salon de la porcelaine à Limoges, sur le modèle des grandes fêtes du vin en Bourgogne ou en Champagne. Ces événements permettraient de drainer une clientèle internationale directement vers les territoires producteurs, générant des retombées économiques locales.
- **Faire de l'atelier le lieu d'un événement privé exclusif.** L'atelier en activité, transformé en espace événementiel sur invitation, constitue la quintessence du luxe expérientiel : exclusif par définition, ancré dans un territoire, porteur d'une histoire et non reproductible ailleurs.

PARTIE 9 : Les propositions de la Fondation Concorde

Le luxe constitue un pilier stratégique de l'économie française : il allie puissance d'exportation, rayonnement culturel et excellence industrielle. Dans un contexte de concurrence accrue (Italie, Suisse et bientôt Chine), de transformation des usages (digital, seconde main) et de tensions sur les savoir-faire, la France doit consolider son avantage compétitif. L'objectif des propositions de la Fondation Concorde est de maintenir la position de leader mondial du luxe français en structurant durablement la filière et en renforçant sa désirabilité.

Consolider la position de la France en tant qu'acteur de référence dans le luxe

Il est essentiel de consolider le positionnement de la France comme leader mondial du luxe en s'appuyant sur l'excellence de ses savoir-faire et la renommée de ses Maisons. Cette ambition suppose une coordination renforcée entre acteurs publics et privés afin de soutenir l'innovation, la transmission des métiers d'art et la compétitivité à l'international. Une attention particulière doit également être portée à la valorisation de l'image de marque France dans un contexte de concurrence accrue.

1. Structurer une stratégie de soft power du luxe notamment articulée avec la culture, la gastronomie et le tourisme : promouvoir et exporter davantage « l'art de vivre à la française »

La mise en place d'une stratégie de soft power dédiée au luxe permettrait de renforcer l'attractivité globale du territoire français. En articulant les secteurs du luxe, de la culture, de la gastronomie et du tourisme, la France peut proposer une expérience cohérente et immersive aux publics internationaux. Cette approche favorise les synergies entre filières et contribue à diffuser une image d'excellence et d'art de vivre à la française.

2. Développer des formats de contenu premium (documentaires, séries de type « Top Chef ») valorisant les savoir-faire et les Maisons françaises

Le développement de contenus audiovisuels haut de gamme constitue un levier stratégique pour promouvoir les savoir-faire français à l'échelle mondiale. Des formats tels que des documentaires ou des séries inspirées d'émissions culinaires à succès permettent de toucher de nouveaux publics tout en mettant en lumière les métiers, les territoires et les Maisons. Ces contenus participent également à la transmission culturelle et au renouvellement de l'intérêt pour les métiers du luxe.

3. Faire de la fabrication en France, de la production locale, de la traçabilité et la durabilité des produits des éléments de comptabilité extra-financière et des critères de RSE

L'intégration d'un critère relatif à la fabrication en France dans les démarches de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) renforcerait la valorisation de la production locale. Une telle mesure favoriserait la transparence, la traçabilité et la durabilité des produits, tout en soutenant l'emploi et les filières nationales. Elle contribuerait également à répondre aux attentes croissantes des consommateurs en matière d'éthique et d'ancrage territorial.

4. Mettre en place un label français de référence garantissant des standards élevés (qualité, savoir-faire, durabilité)

La création d'un label français de référence permettrait de valoriser les produits répondant à des exigences élevées en matière de qualité, de savoir-faire et de durabilité. Ce label constituerait un repère pour les consommateurs, tant en France qu'à l'international. Il renforcerait également la crédibilité et la différenciation de l'offre française sur les marchés mondiaux.

Renforcer la protection des métiers du luxe et de la filière "industries du luxe"

Une structuration claire et efficace de la filière du luxe est indispensable pour garantir sa compétitivité et sa cohérence à l'échelle nationale. Cela suppose une meilleure coordination entre les différents acteurs, des grandes Maisons aux artisans, ainsi qu'une gouvernance adaptée aux enjeux du secteur. Une organisation optimisée permettrait également d'anticiper les mutations économiques, technologiques et environnementales.

1. Créer un outil national de pilotage de la désirabilité des marques française (data, image, performance internationale)

La mise en place d'un outil national dédié à l'analyse de la désirabilité des marques permettrait de mieux piloter leur performance à l'international. En croisant des données relatives à l'image, à la notoriété et aux résultats économiques, cet instrument offrirait une vision stratégique pour les acteurs publics et privés. Il constituerait un levier d'aide à la décision et d'anticipation des tendances du marché mondial.

2. Renforcer la visibilité et la protection des Entreprises du Patrimoine Vivant (EPV), protéger le patrimoine industriel et les savoir-faire traditionnels

Le renforcement de la visibilité du label EPV constitue un enjeu majeur pour valoriser les savoir-faire d'excellence français. Il est également nécessaire de mieux protéger le patrimoine industriel, tant matériel qu'immatériel, face aux risques de disparition ou de délocalisation. Une politique proactive permettrait de soutenir ces entreprises et de préserver des compétences stratégiques pour le secteur du luxe.

3. Développer des clusters régionaux pour mutualiser les compétences, renforcer les chaînes de valeur locales et soutenir les petites et moyennes Maisons (sur le modèle italien)

Le développement de clusters régionaux inspirés de modèles étrangers favoriserait la mutualisation des compétences et le renforcement des chaînes de valeur locales. Ces écosystèmes permettraient de soutenir les petites et moyennes Maisons en facilitant l'accès aux ressources, à l'innovation et aux marchés. Ils contribueraient également à dynamiser les territoires et à structurer des pôles d'excellence sectoriels.

4. Créer une catégorie "industrie du luxe" pour les assurances

La création d'une catégorie dédiée au luxe dans le secteur assurantiel permettrait de mieux prendre en compte les spécificités de ces activités. Les risques liés aux produits, aux matières premières ou à la réputation nécessitent des dispositifs adaptés. Une telle évolution offrirait aux entreprises une couverture plus pertinente et sécuriserait davantage leurs opérations.

5. Prendre en compte les spécificités des industries du luxe concernant la définition de l'environnement réglementaire et normatif

Une simplification du cadre réglementaire apparaît nécessaire pour accompagner le développement du secteur du luxe. En allégeant certaines contraintes administratives, il serait possible de favoriser l'innovation, de soutenir la croissance des Maisons indépendantes et de faciliter les partenariats public-privé. Cette démarche contribuerait à renforcer l'attractivité et la compétitivité du secteur.

6. Orienter la commande publique, dès que cela est possible, vers les acteurs français du luxe

Une orientation plus stratégique de la commande publique pourrait soutenir le développement des acteurs du luxe. En intégrant davantage ces entreprises dans les marchés publics, l'État et les collectivités contribueraient à valoriser les savoir-faire nationaux. Cette démarche favoriserait également l'exemplarité et la qualité dans les achats publics.

7. Assurer le process de sortie des marques de grands groupes et protéger les entreprises entrant dans un processus de transmission

L'accompagnement des marques lors de leur sortie de grands groupes constitue un enjeu stratégique pour préserver leur identité et leur savoir-faire. Il est nécessaire de mettre en place des dispositifs facilitant leur autonomie, leur financement et leur repositionnement sur le marché. Une telle approche permettrait de maintenir la diversité et la richesse du tissu entrepreneurial du luxe.

8. Favoriser la valorisation et une meilleure organisation de la seconde main et de la circularité (par exemple, un taux de TVA réduit sur la réparation et le reconditionnement de produits de luxe)

La structuration du marché de la seconde main représente une opportunité majeure pour le secteur du luxe. En encadrant les pratiques et en favorisant la traçabilité, il est possible de garantir l'authenticité des produits et de préserver l'image des marques. Le développement de modèles circulaires contribue également à répondre aux enjeux environnementaux et aux attentes des consommateurs.

Développer les compétences et assurer la transmission des savoir-faire

Le maintien de l'excellence du secteur du luxe repose sur une formation adaptée aux exigences élevées des métiers qui le composent. Il convient de garantir une offre de formation cohérente, couvrant l'ensemble des savoir-faire, des métiers d'art aux fonctions plus techniques et managériales. Cette approche doit intégrer les évolutions technologiques et les nouvelles attentes du secteur afin d'assurer la pérennité et la compétitivité des filières.

1. Adapter les filières de formation aux besoins réels du secteur et encourager les jeunes à embrasser ces métiers

Une meilleure adéquation entre les formations proposées et les besoins concrets des entreprises du luxe est indispensable. Cela implique un dialogue renforcé entre les acteurs de la formation, les Maisons et les branches professionnelles afin d'anticiper les évolutions des métiers et des compétences. L'ajustement régulier des contenus pédagogiques permettrait de répondre plus efficacement aux tensions de recrutement et aux transformations du secteur.

2. Renforcer et valoriser l'apprentissage, en lien direct avec les Maisons et manufactures

Le développement de l'apprentissage constitue un levier stratégique pour transmettre les savoir-faire et faciliter l'insertion professionnelle. En renforçant les partenariats entre établissements de formation, Maisons de luxe et manufactures, il est possible de proposer des parcours plus immersifs et professionnalisants. La valorisation de ces voies d'excellence contribue également à améliorer leur attractivité auprès des jeunes et des publics en reconversion.

3. Réintroduire l'enseignement des travaux manuels à l'école

La revalorisation des métiers manuels doit être engagée dès les premières étapes du parcours éducatif afin de susciter des vocations. Une meilleure sensibilisation aux métiers d'art et aux savoir-faire artisanaux permettrait de lutter contre les représentations parfois dévalorisées de ces professions. Cette démarche participe à la préservation des compétences rares et au renouvellement des générations dans les filières du luxe.

4. Maintenir et/ou implanter des établissements professionnels territoriaux à proximité des bassins de production

Le maillage territorial des établissements de formation est essentiel pour répondre aux besoins des bassins de production. Le maintien et le développement de structures de proximité favorisent l'accès à la formation, soutiennent l'emploi local et renforcent les écosystèmes industriels et artisanaux. Cette implantation territoriale permet également de préserver les savoir-faire spécifiques et d'accompagner le développement économique des régions.

CONCLUSION

L'industrie du luxe français s'inscrit donc dans une histoire longue, dont les fondations remontent à l'Ancien Régime. Dès les premières manufactures royales jusqu'aux grandes Maisons devenues emblématiques, le luxe français s'est construit comme un secteur à la fois économique, culturel, territorial et stratégique. Cette trajectoire historique exceptionnelle permet d'expliquer la position prépondérante de la France dans ce secteur, encore aujourd'hui, et son rayonnement international.

Cette position repose cependant sur un objet difficile à définir et à mesurer. Le luxe ne fait l'objet d'aucun consensus universel, ni sur le plan conceptuel ni sur le plan statistique. On peut le caractériser néanmoins par l'articulation de trois dimensions essentielles : le rationnel, l'émotionnel et le relationnel.

De la même manière, son périmètre sectoriel reste difficile à délimiter, tant le luxe traverse des métiers, des filières et des nomenclatures qui ne permettent pas d'en saisir précisément le poids économique. Ces difficultés n'effacent pas pour autant une réalité reconnue à l'échelle mondiale : le luxe français tire sa force d'un ancrage historique, d'une maîtrise du récit de l'art de vivre à la française et d'un lien profond entre territoires d'origine et savoir-faire.

Les grands groupes occupent aujourd'hui une place centrale dans la structuration économique du secteur mais l'industrie du luxe français s'appuie aussi sur un tissu dense de PME, de TPE, d'ateliers familiaux, de sous-traitants spécialisés et de Maisons indépendantes, présents à toutes les étapes de la chaîne de valeur. Ces structures détiennent des savoir-faire d'exception qui contribuent directement à l'image du Made in France, tout en participant à l'emploi dans les territoires. Mais elles sont aussi les plus exposées : dépendances, transmission incertaine des savoir-faire, pression sur les coûts, transition numérique, et attractivité inégale des métiers. Le luxe français est indissociable de son maillage territorial. Depuis les manufactures royales jusqu'aux bassins spécialisés contemporains, l'industrie du luxe s'est construite sur des implantations géographiques où se concentrent techniques, gestes, matières, familles et traditions. Cet ancrage territorial est une source de valeur économique et de différenciation internationale.

L'évolution du secteur a conduit à la coexistence de plusieurs modèles. Le modèle des grands conglomérats a permis de sauver, financer, internationaliser et structurer de nombreuses Maisons. Il a aussi permis, par l'intégration verticale, de sécuriser certains savoir-faire et certaines chaînes d'approvisionnement. Mais l'organisation du secteur repose en réalité sur une pluralité d'acteurs complémentaires mais parfois fragmentés, où chacun remplit une fonction distincte. Il apparaît ainsi que cette organisation a ses limites, notamment pour porter une voix commune concernant les grands enjeux structurants de la filière.

Le *Made in France* et l'art de vivre français constituent des actifs économiques majeurs et centraux du secteur mais encore imparfaitement mesurés. Dans le luxe, l'origine géographique est une composante constitutive de la valeur. La France bénéficie à cet égard d'un atout symbolique, culturel et économique. Ainsi, le *Made in France* renvoie aussi à un imaginaire complet. Il est donc primordial, afin d'en faire un véritable levier d'action, de développer des critères complémentaires permettant de mesurer son impact.

Les récentes évolutions technologiques (Blockchain, IA...) impactent également ce secteur qui valorise avant tout le geste artisanal et le temps long. Ces transformations soulèvent une question structurante : le luxe fonde son storytelling sur l'excellence manuelle, mais sa compétitivité future dépendra aussi de sa capacité à moderniser ses moyens de production afin de ne pas creuser un retard technologique face à d'autres puissances industrielles. Cette question rejoint celle de la souveraineté technologique, dans un contexte où la chaîne de valeur numérique dépend largement de plateformes et de solutions étrangères.

Enfin, la survie et le renouvellement de l'industrie du luxe français passent par une approche globale des ressources humaines, de la transmission et de l'approvisionnement. La France dispose d'un tissu de formations important, mais celui-ci est devenu inadapté aux besoins réels de la filière. Le déficit d'attractivité des métiers de production freinent le recrutement et la transmission des savoir-faire constitue donc une condition essentielle de pérennité.

Sur le plan des matières premières et de la durabilité, le luxe français se trouve également face à une exigence de cohérence. Son modèle reste fortement dépendant de ressources naturelles de qualité, souvent extraites ou produites dans des zones éloignées et vulnérables. Cette dépendance expose la filière à des risques géopolitiques, climatiques, réputationnels et logistiques. Dans le même temps, la montée des exigences environnementales et de traçabilité apporte de nouveaux enjeux et questionnements.

Pour conclure, cette étude met en lumière une industrie puissante et nécessaire pour l'économie française, mais qui doit faire face à de multiples enjeux pour assurer sa longévité. Préserver l'industrie du luxe français ne consiste pas seulement à défendre et soutenir des Maisons emblématiques mais également à maintenir un écosystème complet, fait de métiers, d'ateliers de territoires. C'est à cette condition que la France pourra continuer à faire du luxe non seulement un secteur économique majeur, mais aussi l'expression durable d'un savoir-faire, d'une culture et d'un modèle productif singulier.

Dans cette perspective, l'évolution des marchés émergents tels que l'Inde et plusieurs pays d'Asie du Sud-Est, devra être observée avec attention. Ils apparaissent en effet comme des relais de croissance, avec l'émergence d'une classe moyenne et aisée, susceptibles de prendre une place grandissante dans les équilibres mondiaux du luxe. À terme, ils pourraient constituer des marchés de consommation stratégiques pour les Maisons françaises, mais aussi des concurrents potentiels dans certains segments de production, d'innovation matière ou de montée en gamme.

Par ailleurs, une transformation de rupture est en train de s'opérer. Il ne s'agit plus d'un luxe de la possession mais d'un luxe expérientiel ou transformatif. Nous passons d'un luxe basé sur le désir à un luxe, qui de manière concrète, doit améliorer la vie de celui qui y accède, à travers ses émotions et lui permettre d'accéder à une élévation de soi comme par exemple l'hospitalité de longévité. Une fois encore, la France et ses territoires possèdent tous les atouts pour adapter son modèle et maintenir sa place de premier rang.

Ces évolutions renforcent la nécessité, pour la France, de maintenir ses ancrages territoriaux historiques et consolider sa capacité à se transformer dès aujourd'hui, afin de préserver dans la durée la singularité de son modèle et son rayonnement unique.

MEMBRES DU GROUPE DE TRAVAIL

Aurore Brou, Professeure en finance et management du luxe - Istituto Marangoni & IFA Paris, Membre Conseil Scientifique - Fondation Concorde

Caroline Gain Dadolle, Membre Groupe de Travail Industrie du Luxe - Fondation Concorde

Pierre Gomez, DGA développement Occurrence/Ifop

Maud Lagarde, Senior Manager Luxury Consulting - Pricewaterhouse Coopers

Jacques Marceau, Président du Conseil Scientifique - Fondation Concorde

François Oger, Expert Supply Chain - AMF Group, Membre Groupe de Travail Industrie du Luxe - Fondation Concorde

Diane Saumon, Chef de Produit, Monnaie de Paris - Membre Groupe de Travail Industrie du Luxe - Fondation Concorde

Pascale Saumon, Directrice Conseil Aromates, Membre Conseil Scientifique - Fondation Concorde

Timothée Waxin, Directeur de la Faculté - Ecole de Management Léonard de Vinci (EMLV), Membre Conseil Scientifique - Fondation Concorde

LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES

Jonathan Siboni, CEO - Luxuryinsight

François Oger, Responsable Marchés & Business Development - AMF Group

Bénédicte Epinay, Déléguée générale & CEO - Comité Colbert

Pierre-François Le Louët, Président - Fédération Française de Prêt-à-porter Féminin & NellyRodi

Philippe Delerive, Associé, Directeur Gestion du Risque & Assurance, Actuaire certifié - Exponens

Marc Durie, Président - JM Weston

Alain Caradeuc, Président fondateur - Valeurs d'Excellence

Eric Prissert, Senior Advisor Strategic Purchasing - Audemars Piguet

Nicolas Dumont, Chief Marketing & Communication Officer - Monnaie de Paris

Pascal Morand, Président exécutif - Fédération Française de la Haute-Couture et de la Mode

Ce rapport a été co-rédigé par Aurore Brou avec la collaboration de Maud Lagarde et la contribution de Timothée Waxin, sous la direction de Pascale Saumon

BIBLIOGRAPHIE SÉLECTIVE

- Comité Colbert, Les deux mains du luxe, Paris, Comité Colbert, 2022.
- Comité Colbert et MAD, Étude CSRD, Paris, 2024.
- Comité Colbert, Rapport 2025 – Influence et impact international, Paris, 2025.
- Conseil national de l'industrie, Contrat stratégique de filière Mode et Luxe 2023-2027, Paris, 2023.
- EY, Étude Luxe – le secteur face à un nouveau paradigme de consommation, Paris, EY, septembre 2025.
- Fédération de la Haute Couture et de la Mode, Les industries de la mode dans l'économie française, Paris, 2023.
- Franck Delpal et Dominique Jacomet, Économie du luxe, Paris, Dunod, coll. « Les Topos », 2014.
- Jean Castarède, Le luxe, Paris, Presses Universitaires de France, coll. « Que sais-je ? », 2009.
- Jean-Noël Kapferer, Luxe. Nouveaux challenges, nouveaux challengers, Paris, Eyrolles, 2016.
- Jennifer Matas, « La filière du luxe, un enjeu pour le développement local », 2018.
- Jennifer Matas, « La place de la France dans l'industrie mondiale du luxe », 2019.
- Marc Abélès, Un ethnologue au pays du luxe, Paris, Odile Jacob, coll. « Sciences humaines », 2018.
- Marie Desjeux, La réussite du Made in France : les cas du luxe et de la défense, Paris, 2019.
- Ministère de la Culture, La liste des métiers d'art, Paris, La Documentation française, 2017.
- La Documentation française, Le luxe, un fleuron national, Paris, La Documentation française, n° 410, mai-juin 2019.
- La Fabrique de l'Industrie, Le luxe français : pourquoi ce secteur déjoue toutes les crises ?, Paris, Presses des Mines, coll. « Les Notes de La Fabrique », avril 2025.
- Maxime Koromyslov, L'impact de la délocalisation du luxe sur les attitudes des consommateurs. Le cas des Maisons françaises de luxe, thèse, Université de Lorraine, 2009.
- Vincent Bastien et Jean-Noël Kapferer, Luxe oblige, Paris, Eyrolles, 2008 (1re éd.), 2012 (2e éd.).
- The Wall Street Journal, « L'industrie du luxe délocalise en douce », New York, 2005 (mis à jour 2022).

ANNEXES

SOURCES DU RAPPORT

^[1] Conseil National de l'Industrie, Contrat Stratégique de Filière Mode et Luxe 2023-2027, Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, 2023, p. 2, en ligne : <https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/Entites/CNI/2023/contrat-filiere-mode-et-luxe-2023-2027.pdf>

^[2] Agence MYA, Les consommateurs chinois devraient dominer les produits de luxe d'ici 2030, 8 février 2024, en ligne : [Directeur de la Faculté - Ecole de Management Léonard de Vinci \(EMLV\)](#).

^[3] Bain & Company, En 2022, le secteur du luxe fait un bond spectaculaire et se prépare à rester en croissance en dépit des perturbations économiques, communiqué de presse, 15 novembre 2022, en ligne : <https://www.bain.com/fr/a-propos-de-bain/media-center/communiqués-de-presse/france/2022/en-2022-le-secteur-du-luxe-fait-un-bond-spectaculaire-et-se-prepare-a-rester-en-croissance-en-depit-des-perturbations-economiques/>

^[4] Confédération générale des entreprises (CGE), L'industrie du luxe en France : panorama d'un secteur d'excellence, en ligne : <https://www.cge.asso.fr/lindustrie-du-luxe-en-france-panorama-dun-secteur-dexcellence/>

^[5] Marie Desjeux, L'exigence collective du luxe français, Paris, Presses des Mines, coll. « Les Notes de La Fabrique », 2025

^[6] Dominique Muret, « L'industrie du luxe fait main basse sur les ateliers de haute joaillerie », FashionNetwork, 8 novembre 2023, <https://fr.fashionnetwork.com/news/L-industrie-du-luxe-fait-main-basse-sur-les-ateliers-de-haute-joaillerie,1574193.html>

^[7] FashionNetwork, « Le luxe redémarre sa production avec des sous-traitants proches de l'asphyxie », 19 mai 2020, <https://fr.fashionnetwork.com/news/Le-luxe-redemarre-sa-production-avec-des-sous-traitants-proches-de-l-asphyxie,1216911.html>

^[8] Comité Colbert, « La voix du luxe français », site officiel, <https://www.comitecolbert.com>

^[9] Leather Fashion Design, « REACH : un règlement européen en constante évolution », site Leather Fashion Design, s.d., <https://leatherfashiondesign.fr/reach-reglement-europeen>

^[10] Agence européenne des produits chimiques, « Règlement (CE) n° 1907/2006 (REACH) », site officiel, <https://echa.europa.eu>, consulté le 22 avril 2026

^[11] Adone Conseil, « Pourquoi la traçabilité des substances chimiques est le nouvel enjeu de la maroquinerie de luxe », site Adone Conseil, 22 juillet 2025, <https://www.adoneconseil.fr/actualites/pourquoi-la-tracabilite-des-substances-chimiques-est-le-nouvel-enjeu-de-la-marquinerie-de-luxe-2/>

^[12] Vincent Bastien, Jean-Noël Kapferer, Luxe Oblige, Paris, Eyrolles, 2019 (éd. augm.)

^[13] CCI France, OpinionWay, Le Made in France perçu à l'international, étude réalisée en octobre 2024, publiée lors du MIF Expo 2024, décembre 2024, <https://www.opinion-way.com/fr/publications/le-made-in-france-a-linternational-2024-17230/>

[14]

[15] Comité Colbert, « Rapport annuel 2022 – Le luxe dans la cité : un engagement qui s'affirme, de l'utilité économique à la transmission d'un patrimoine immatériel », site officiel, avril 2023, <https://www.comitecolbert.com/actualites/rapport-annuel-2022-le-luxe-dans-la-cite-un-engagement-qui-saffirme-de-lutilite-economique-a-la-transmission-dun-patrimoine-immateriel/>

[16] France Travail, « Le luxe, une affaire de savoir-faire », site officiel, septembre 2023, <https://www.francetravail.fr/actualites/le-dossier/luxe/le-luxe-une-affaire-de-savoir-fa.html>

[17] France Info, « Commerce : le luxe booste les exportations françaises », site officiel, 12 janvier 2022, https://www.franceinfo.fr/economie/industrie/commerce-le-luxe-booste-les-exportations-francaises_4903251.html

[18] Independant.io, « Made in France : 28 chiffres clés et 5 tendances pour 2026 », site Independant.io, 19 janvier 2026, <https://independant.io/statistiques-chiffres-made-in-france/>

[19] France Info, « Commerce : le luxe booste les exportations françaises », site officiel, 12 janvier 2022, https://www.franceinfo.fr/economie/industrie/commerce-le-luxe-booste-les-exportations-francaises_4903251.html

[20] Chambre de Métiers et de l'Artisanat Île-de-France, « La transmission des savoir-faire : un enjeu vital pour l'artisanat », site officiel, 9 décembre 2025, <https://www.cma-idf.fr/actualites-evenements/la-transmission-des-savoir-faire-un-enjeu-vital-pour-lartisanat>

[21] Chambre de Métiers et de l'Artisanat Île-de-France, « Les métiers d'art », site officiel, s.d., <https://www.cma-idf.fr/metiers-dart>

[22] LegalPlace, « Devenir artisan d'art : les 7 choses à savoir », site LegalPlace, s.d., <https://www.legalplace.fr/guides/devenir-artisan-art>

[23] FashionUnited, « “Personne ne nous connaît” : les métiers d'art au défi de la transmission et du recrutement », site FashionUnited, 10 novembre 2025, <https://fashionunited.fr/actualite/mode/personne-ne-nous-connaît-les-metiers-dart-au-defi-de-la-transmission-et-du-recrutement/2025111039894>

[24] France Travail, « Métiers d'art : soyez le prochain artisan du savoir-faire français », site officiel, s.d., <https://www.francetravail.fr/actualites/le-dossier/artisanat/le-fait-main-et-les-metiers-da-1/metiers-dart--soyez-le-prochain.html>

[25] Onisep, « Les métiers et l'emploi dans l'artisanat d'art », site officiel, 18 septembre 2025, <https://www.onisep.fr/metier/decouvrir-le-monde-professionnel/artisanat-d-art/les-metiers-et-l-emploi-dans-l-artisanat-d-art>

[26] FashionUnited, « “Personne ne nous connaît” : les métiers d'art au défi de la transmission et du recrutement », site FashionUnited, 10 novembre 2025, <https://fashionunited.fr/actualite/mode/personne-ne-nous-connaît-les-metiers-dart-au-defi-de-la-transmission-et-du-recrutement/2025111039894>

^[27] Michel Levy Provençal, « Futurs du luxe et de l'artisanat : tendances, scénarios, risques et opportunités à l'horizon 2035 », site Mikiane, 3 mai 2025,

<https://www.mikiane.com/blog/2024/10/2/futurs-de-la-tendances-scenarios-risques-et-opportunités-pour-sante-m9m2g-j37ag-lhtc2>

^[28] Artknit Studios, « The traditional luxury supply chain: what really doesn't work (and what can change) », site officiel, s.d., <https://artknit-studios.com/fr/blogs/our-stories/the-traditional-luxury-supply-chain-what-really-doesnt-work-and-what-can-change>

^[29] Novethic, « Fashion Revolution : le lin, fer de lance d'une filière textile française écologique », site Novethic, 24 février 2021,

<https://www.novethic.fr/actualite/environnement/ressources-naturelles/isr-rse/fashion-revolution-le-lin-fer-de-lance-d-une-filiere-textile-francaise-ecologique-149555.html>

^[30] FoodBiome, « La laine française : et si on (re)tricotait le lien avec nos territoires ? », 21 juillet 2025, en ligne : <https://foodbiome.fr/la-laine-francaise-et-si-on-retricotait-le-lien-avec-nos-territoires/>

^[31] Ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire, « L'État réaffirme son soutien au développement des filières chanvre et lin », 26 février 2025, en ligne : <https://agriculture.gouv.fr/letat-reaffirme-son-soutien-au-developpement-des-filieres-chanvre-et-lin>

^[32] Mag in France, « La laine : déchet ou produit de luxe ? Le grand paradoxe », 12 février 2021, en ligne : <https://maginfrance.fr/la-laine-dechet-ou-produit-de-luxe-le-grand-paradoxe/>

^[33] Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, « Le tourisme de savoir-faire », 1er octobre 2024, en ligne : <https://www.entreprises.gouv.fr/secteurs-dactivite/le-secteur-du-tourisme-en-france/le-tourisme-de-savoir-faire>

^[34] Entreprise et Découverte, « Les Sites d'Excellence », en ligne : <https://www.entrepriseetdecouverte.fr/espace-pro/le-reseau/les-sites-dexcellence/>

^[35] Luxury Hotelschool Paris, « L'hôtellerie de luxe en 2025 : chiffres et tendances d'un marché en ébullition », 5 février 2025, en ligne : <https://www.luxuryhotelschool.fr/2025/02/05/lhotellerie-de-luxe-en-2025-chiffres-et-tendances-dun-marche-en-ebullition/>



*Think tank indépendant dédié à la croissance, à la
compétitivité et à la prospérité*

EN PARTENARIAT AVEC

exponens 

Expertise comptable, Audit, Conseil

fondationconcorde.com



17 rue de l'Amiral Hamelin

75116 Paris

01 72 60 54 39

info@fondationconcorde.com