

Imprimer

## Fin de l'euphorie dans le secteur du luxe : les consultants s'ajustent

Comment le coup de frein du secteur du luxe impacte-t-il les cabinets de conseil en stratégie ? Les réponses de 5 associés, Éric Bach et David Benichou d'Arthur D. Little, Alban Neveux d'Advention, Céline Pagat-Choain de Kéa, et Jean Berg de Strategia Partners.



0



Défilé lors de la Fashion Week (© asauriet/Adobe Stock)

Après l'euphorie post-Covid, le luxe est entré dans une phase de reflux. Les champions français de cette industrie-vitrine affrontent de puissants vents contraires. Depuis un an, le secteur encaisse le choc : net recul du chiffre d'affaires et contraction des valorisations pour Kering, toujours pénalisé par Gucci, comme pour LVMH. Même Hermès, longtemps perçu comme intouchable, connaît un momentum compliqué.

Et ce, dans un marché en profonde mutation dans un environnement international géopolitique et économique totalement déstabilisé. Le conflit depuis février dernier au Moyen-Orient, gros consommateur de luxe, a encore davantage renforcé la tendance baissière. Un contexte que Jean Berg, cofondateur de Strategia et associé dédié, tient toutefois à relativiser : «

*Regardons l'histoire de cette industrie au cours des 40 dernières années. Elle a connu une croissance moyenne robuste, mais aussi une grande volatilité, avec des périodes de très forte croissance, des périodes de baisse, de redémarrage, de stabilité. »* Même analyse pondérée du côté de Céline Pagat-Choain de Kéa : *« Le luxe entre davantage dans une phase de normalisation que de déclin et dans un modèle moins extensif et plus intensif : moins de volume, mais plus de valeur par client, par produit et par interaction. »*

## **Une diète consulting des acteurs du luxe ?**

L'activité consulting auprès de ses acteurs a-t-elle pâti de ce tassement ? Elle serait en demi-teinte, mais relativement stable chez Strategia, cabinet positionné sur la stratégie de croissance, où le luxe représente un quart de l'activité. *« Certains projets ne sont pas menés, mais dans les phases où il y a un ralentissement, avec moins de moyens pour investir, les équipes ont davantage de temps pour travailler sur des sujets stratégiques de fond »,* soutient Jean Berg.

Pas de diminution drastique des missions non plus du côté d'Advention. En revanche, un nécessaire repositionnement des marques après l'euphorie *« où les hausses de prix cumulées pour certaines marques ont atteint 30 à 50 % et où tout le monde gagnait facilement beaucoup d'argent, souligne Alban Neveux. Aujourd'hui, nous sommes plutôt dans un environnement de gestion d'une crise - toute relative - que le secteur n'avait pas connu depuis 20 ans. Avec des sujets typiquement d'optimisation, de repositionnement, de rationalisation. Des mots qui, dans cet univers du luxe n'existaient pas vraiment il y a 3 ou 4 ans ».*

Les associés dédiés du cabinet Arthur D. Little constatent un tassement de l'activité Luxe, sans pour autant parler de *« catastrophe »*, comme l'explique Éric Bach. *« Nous sommes dans un marché qui était habitué à des taux de croissance significativement plus élevés, et donc quand ça ralentit aussi fortement et qu'il n'y a plus de croissance, forcément, c'est plus difficile. »* David Benichou complète : *« Nous notons également une évolution du mix de sollicitations. »*

## **Des missions classiques devenues stratégiques**

Dans cette période de profonds bouleversements sur tous les fronts, sur quels sujets travaillent précisément les cabinets en ce moment auprès des industries du luxe ?

Et ce, pour des acteurs qui ont développé deux modèles distincts et donc des stratégies quasi opposées : le luxe ultra-désirable et rare, accessible aux plus riches (comme Hermès ou Van Cleef & Arpels, par exemple), qui continue de se porter plutôt bien, et le luxe « *aspirationnel ou accessible, qui s'appuie sur une logique opposée en cherchant davantage du volume afin de maximiser le business* », détaille Alban Neveux d'Advention. Un modèle plus volatile, en fonction de la situation économique et des évolutions de consommation, comme c'est le cas pour Gucci.

Pour ces marques, les cabinets effectuent des missions assez classiques, mais devenues hautement stratégiques, comme la gestion de portefeuille d'activités et de géographies. Avec en ligne de mire, « *une meilleure sélection et différenciation des stratégies* », dit Jean Berg de Strategia Partners. « *Les groupes se posent aussi des questions sur l'allocation de leurs ressources, en particulier des OPEX. Où faut-il continuer à investir ? Dans quelles activités ? Dans quelles étapes de valeur ? N'investit-on pas trop ? Ne faudrait-il pas mieux restructurer ? Faut-il ralentir et se reconcentrer sur le cœur du métier ou, au contraire, continuer à se développer dans de nouveaux territoires de business parce que l'on considère que ce sera un relais de croissance au-delà des 3 à 5 prochaines années.* »

C'est notamment le cas récent de Kering. Un groupe qui voit ses résultats s'effondrer depuis 3 ans, tiré vers le bas par Gucci, marque représentant près de 40 % du CA et plus de 60 % du résultat opérationnel. Comme l'a dévoilé *La Lettre*, le nouveau DG de Kering Luca de Meo, en poste depuis septembre 2025 a fait appel au BCG et à Bain afin de redresser la marque et d'optimiser le portefeuille de marques (YSL, Balenciaga, Bottega Veneta pour le BCG, Gucci pour Bain), mais aussi à AlixPartners sur des sujets de transformation. Ces missions ont ainsi permis d'élaborer le nouveau plan stratégique *ReconKering* présenté en février dernier. Ses leviers : montée en gamme et repositionnement des marques, désensibilisation de Kering aux cycles Gucci, réduction des coûts et des dépenses marketing inefficaces, optimisation du réseau de boutiques, baisse des stocks et meilleure gestion du *wholesale*, standardisation de certaines fonctions...

## **Un luxe en panne, des missions redéfinies**

Mais, en période de tension, apparaissent de nouvelles typologies de missions, comme pour ADL, qui accompagne de plus en plus sur la problématique de l'optimisation opérationnelle, « *qui n'était pas un sujet jusqu'à peu* », pointe

David Benichou d'ADL. *« Les groupes recherchent de l'efficacité, donc de la rentabilité. Quand on n'a plus la croissance, cela tire sur les marges. Auparavant, ces acteurs ne regardaient pas non plus l'inflation sur les coûts ni le working capital »,* ajoute cet associé d'ADL. Car la phase euphorique qui a notamment permis aux acteurs d'augmenter quasiment sans limite leurs prix de vente est bel et bien révolue.

Le sujet des coûts est aussi devenu au cœur de la préoccupation des groupes de luxe, alors qu'il *« y a 4 ou 5 ans, cela n'intéressait pas grand monde »,* confirme Alban Neveux d'Advention. Un groupe de conseil en stratégie dont les interventions ont porté sur des acteurs du luxe et du lifestyle comme Hermès, Jil Sander, L'Oréal Luxe, Byredo, Diptyque ou encore Éric Bompard. *« Il y a une pression sur les marges, puisque les marques ne peuvent plus augmenter les prix comme avant, dans un contexte où les coûts augmentent. Apparaît donc aussi un gros sujet sur la gestion et le vrai pilotage des stratégies de pricing. »* Autre sujet sur le devant de la scène en période de *« vaches maigres »,* les stratégies de distribution. *« Comment les optimiser ? Avec l'évolution du trafic mondial et la Chine qui ralentit, ne doit-on pas se déporter vers d'autres parties de l'Asie et vers le Moyen-Orient ? C'est ce qu'ils ont fait. Et voilà qu'aujourd'hui, nous sommes désormais face à une crise majeure au Moyen-Orient »,* commente Alban Neveux.

Ce que Céline Pagat-Choain de Kéa observe également, c'est que *« l'innovation redevient centrale, qu'elle soit technologique, environnementale ou expérientielle, mais elle doit toujours servir l'exception. On observe de nouvelles missions portées par la transformation technologique, la recherche et le développement de filières durable, comme le cuir, la poursuite d'une excellence retail, la performance des opérations et leur simplification ».*

Mais la question clé du moment, en nette accélération, l'IA, à tous les étages, de la supply chain à l'expérience client. Plus particulièrement pour David Benichou d'ADL, *« l'optimisation via l'IA, une optimisation opérationnelle, mais surtout une optimisation d'engagement client, de fidélité au service de la top line ».*

Et qu'en est-il des missions de PE dans le secteur ? C'est plutôt morne plaine, selon David Benichou d'ADL. *« Il y a encore 3 ans, c'était un peu tous azimuts. Les groupes étaient tous à la recherche des pépites et de diversification dans des adjacents du luxe ou dans des catégories qu'ils couvraient mal, que ce soient les parfums, la cosmétique ou la lunetterie. »* Même constat chez

Advention. « Nous avons fait beaucoup de deals de private equity dans le secteur du luxe et du lifestyle jusqu'à la période pré-Covid. Il y en a quand même beaucoup moins pour des raisons évidentes de difficulté du secteur », confirme Alban Neveux.

[Advention](#)[Arthur D. Little \(ADL\)](#)[Kéa](#)[Strategia Partners](#)[Alban Neveux](#)[Céline Pagat Choain](#)[David Benichou](#)[Éric Bach](#)[Jean Berg](#)

par [Barbara Merle](#)

Publié le 12 Mai. 2026 à 05:00



0

### Un tuyau intéressant à partager ?

Vous avez une information dont le monde devrait entendre parler ? Une rumeur de fusion en cours ? Nous voulons savoir !

écrivez en direct à la rédaction !

## commentaire (0)

soyez le premier à réagir à cette information

## ajouter un commentaire

VOTRE NOM \*

VOTRE COMMENTAIRE \*

1024 caractère(s) restant(s).



Je ne suis pas un robot

reCAPTCHA

envoyer

## sur le même sujet

[CMI : 1986-2026, un anniversaire et des ambitions](#)

[Quand les boîtes du numérique se lancent en strat' : une fausse bonne stratégie ?](#)

[Simon-Kucher passe la barre des 600 M€ de CA en 2025](#)

[Arthur D. Little, Avencore, Bain, CVA... : les cabinets qui vont accompagner EDF durant les 6 prochaines années](#)

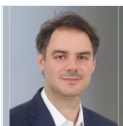
[IA : la pyramide du conseil en strat attaquée à la base](#)

[La centrale d'achat du public choisit Oliver Wyman et PwC-Strategy& pour le conseil en stratégie](#)

[Bain : Marc-André Kamel passe le flambeau du Retail Monde](#)

[Private equity : des fonds exigeants sur un marché frémissant](#)

## grande consommation - luxe



### [GRANDE CONSOMMATION - LUXE](#)

#### [Hermès recrute chez Kea pour diriger son conseil interne](#)

Tout comme Lou Zalmanski qu'il remplace, Gautier Joniot est issu des rangs du cabinet de conseil français.



### [GRANDE CONSOMMATION - LUXE](#)

#### [Le patron grande conso-distrib de Kearney en Europe rejoint Oliver Wyman](#)

La vague de départs qui affecte le partnership parisien de Kearney alimente les concurrents du cabinet. Un nouvel exemple avec Charles-Étienne Bost.

### [GRANDE CONSOMMATION - LUXE](#)



## **Vestiaire Collective : après les RH et la stratégie, un ancien du BCG prend la direction du produit**

Arrivé en 2019 dans l'entreprise, Thomas Hézard en dirigeait la stratégie et les RH depuis 2023.



### **GRANDE CONSOMMATION - LUXE**

## **Oliver Wyman accueille un nouvel associé issu de Kearney**

Fayçal Baddou rejoint la practice Consommation, Télécom et Technologie d'Oliver Wyman à Paris.



### **GRANDE CONSOMMATION - LUXE**

## **Du conseil en stratégie à la nourriture pour chiens : itinéraires de deux anciens consultants**

Nasta Petfood, un acteur de l'alimentation pour animaux domestiques en pleine expansion, accueille un ex-McKinsey à sa tête et un ex-Bain à la direction des opérations.



### **GRANDE CONSOMMATION - LUXE**

## **La nouvelle DG d'une marque de déco design a été formée chez eleven**

L'ancienne consultante d'eleven, Margaux Mercadier Wais, est nommée directrice générale de Toulemonde Bochart.



### **GRANDE CONSOMMATION - LUXE**

## **Après Bain, elle va modeler l'avenir d'une jeune entreprise de cosmétiques**

Manager chez Bain jusqu'au printemps dernier, Adèle Le Neveu, 29 ans, est promue DG de JOD Cosmetics. Une marque française de soins en sticks créée en 2023 par Olivia...



### **GRANDE CONSOMMATION - LUXE**

## **Un partner quitte sa « tribu » Kearney pour rejoindre Oliver Wyman**

Le 11 février, le bureau parisien d'Oliver Wyman a annoncé accueillir Pierre-Alexandre Koch, tout en officialisant l'arrimage de Guillaume de Ranieri.



### **GRANDE CONSOMMATION - LUXE**

## **Arthur D. Little recrute l'un des artisans du développement international de Danone comme senior advisor**

Il avait passé 24 ans chez Danone avant d'aborder des rôles d'operating partner : Ludovic Reyssset rejoint Arthur D. Little en qualité de conseiller stratégique.