

**COMMUNICATION
AU
2^e CONGRÈS INTERNATIONAL D'HISTOIRE EN
FRANCE ET DANS LES ESPACES FRANCOPHONES
(15 06 2023)**

Maria T. De La Roque / Indonésienne

Sorbonne Université

Sous la direction de Monsieur le Professeur Dominique Barjot



Sujet :

**La constitution d'un grand groupe de luxe à vocation
internationale :**

LVMH (du XVIII^e siècle à 2007)¹

I/ MISE EN PERSPECTIVE GÉNÉRALE

Notre thèse vise à appréhender la stratégie mondiale des grands groupes de l'industrie du luxe, le rôle de la concurrence et l'influence du poids de l'histoire dans le processus de création et de développement d'une marque, selon un processus spécifique de *path dependency*. Cela a conduit à adopter, pour notre thèse, une démarche historienne en croisant à la fois l'étude des sources d'entreprises et une approche

¹ Cette communication vise à livrer les premiers résultats d'une recherche de thèse de doctorat portant sur la fusion Louis Vuitton-Moët-Hennessy et dirigée à Sorbonne Université par Dominique Barjot.

théorique (en s'inspirant de celles des économistes, des gestionnaires et des sociologues, voire des anthropologues, des géographes et des philosophes). Aujourd'hui l'industrie française du luxe a connu des progrès remarquables. La satisfaction des besoins du consommateur devient de plus en plus primordiale pour un marché du luxe qui s'est installé dans un rythme de croissance soutenu à long terme. La France, qui a eu longtemps une position mondiale dominante (environ 50 % de la production), est aujourd'hui concurrencée, mais demeure le pays leader. Même si la crise de la Covid-19 a imprimé un coup de frein brutal à l'activité du secteur, l'expérience historique a montré depuis longtemps que les crises économiques ne frappent pas durablement l'industrie du luxe.

Notre projet de thèse vise à étudier le modèle de développement de l'industrie française du luxe, à travers une monographie de LVMH, le groupe leader mondial et le plus représentatif de ce secteur. Son histoire part du XVIII^e, autour notamment du champagne et du cognac, et se poursuit jusqu'à nos jours. Le dernier tiers du XX^e siècle voit la naissance d'un groupe géant, LVMH (à savoir Louis Vuitton Moët Hennessy) présidé par Bernard Arnault. Le groupe LVMH réunit en effet plus de soixante-quinze maisons d'exception créant des produits de haute qualité. LVMH est ainsi le seul acteur présent simultanément dans les cinq secteurs majeurs du luxe : vins et spiritueux, mode et maroquinerie, parfums et cosmétiques, montres et joaillerie, distribution sélective. Il compte aujourd'hui plus de 125 000 collaborateurs à travers le monde et a réalisé en 2020 des ventes pour un montant de 44,7 milliards d'euros. Son PDG, Bernard Arnault, a construit un groupe de dimension internationale devenu aujourd'hui, le leader mondial du luxe. Il avait racheté par exemple, en 1984, le groupe Boussac Saint Frères, qui comprenait alors la maison de couture Dior, et se trouvait confronté à de graves difficultés financières.

À la fin des années 1980 la fusion de Louis Vuitton, spécialisé dans la maroquinerie de luxe depuis 1834, et de Moët-Hennessy, groupe de vin et spiritueux, est bloquée par de profonds désaccords entre les dirigeants. Ces désaccords entraînent une bataille judiciaire et financière qui se poursuit pendant plus de deux ans. Bernard Arnault profite de cette confusion pour prendre le contrôle du nouveau groupe. Il est aidé en cela par la banque d'affaires Lazard. Celle-ci imagine une structure financière qui permet à Arnault de prendre le contrôle du groupe avec une participation de

seulement 4% du capital, démultipliée par une cascade de plusieurs holdings. En moins d'un an, il accède à la présidence du groupe LVMH.

Par divers stratagèmes, tels qu'augmenter graduellement sa participation en promettant de ne jamais prendre le contrôle, lancer un raid surprise, négocier secrètement avec certains détenteurs pour ouvrir une brèche dans le pacte d'actionnaires, attaquer certaines sociétés en justice pendant plusieurs années ou encore s'allier avec une deuxième société pour prendre le contrôle d'une tierce entreprise, il a réalisé un agrégat de marques qui fait de LVMH le plus grand groupe mondial de son secteur. Ce groupe se compose de plus de soixante-dix marques avec des noms aussi prestigieux que Moët et Chandon, Guerlain, Vuitton, etc. Après l'achat de sociétés françaises (Givenchy, Pommery, Guerlain par exemple), le groupe LVMH s'est orienté vers une stratégie de diversification internationale. Elle lui a permis d'amplifier son envergure en prenant le contrôle de grandes marques de mode italiennes (Bulgari) et américaines (Tiffany & Co.). Dans un contexte de concurrence intense, avec l'entrée du groupe Pinault-Printemps-Redoute dans le secteur du luxe, les années 1999 et 2000 ont été prolifiques en acquisitions avec le rachat de vingt-cinq marques pour un total de 3,05 milliards d'euros.

À partir de 1987, le premier objectif de LVMH a été de construire un groupe permettant d'atteindre une taille critique compatible avec le développement de marques mondiales. Afin de réaliser cet objectif, LVMH a adopté une stratégie orientée vers la croissance externe. Le choix de ce type de croissance s'explique par le fait que, dans le secteur du luxe, la marque joue un rôle prépondérant. Tout d'abord, la demande de produits d'une marque dépend de son attractivité, de sa légitimité dans son domaine ainsi que de son dynamisme. De plus, la création d'une marque étant coûteuse et aléatoire, la marque est gage de rentabilité, de pérennité et génératrice de cash-flow. Le groupe a racheté ainsi plus de soixante marques en quinze ans. Le développement passe enfin par une extension géographique du territoire des marques et donc un élargissement de la clientèle.

II. LES GRANDS AXES D'UNE PROBLÉMATIQUE

II. 1 - La problématique adoptée dans l'ouvrage s'organise autour de six grands questionnements :

1. Pourquoi la France est le pays numéro un dans l'industrie du luxe ?
2. La constitution d'un groupe mondial : stratégie de croissance interne / stratégie de croissance externe
3. Le rôle de Bernard Arnault ou qu'est-ce qu'un grand entrepreneur ?
4. La stratégie de marketing et de marché (à l'échelle de LVMH)
5. Les relations entre l'innovation et la technologie
6. Les relations entre la recherche-développement, le marketing et le sponsoring
7. Le financement des entreprises filiales et du groupe

II. 1 - Pourquoi la France est-elle le pays numéro un dans l'industrie du luxe ?

La France, bénéficiant d'un patrimoine architectural et culturel, est pourtant la seule à maîtriser un certain nombre d'atouts qui, conjugués, lui donnent aujourd'hui un avantage concurrentiel unique dans le domaine de « l'industrie du luxe ». Son patrimoine historique et culturel ont fait d'elle le pays le plus visité au monde et ont donné à Paris le statut de capitale mondiale du luxe. Les entreprises du Comité Colbert, prises collectivement, exportent déjà plus de 80 % de leurs créations en direction de trois marchés privilégiés : le Japon, les États-Unis et l'Europe. Ce pourcentage est encore appelé à croître alors que s'ouvrent la Chine, de plus en plus l'Inde, la Russie et d'autres continents. Traditionnellement, les principaux clients du savoir-faire français sont les États-Unis, le Japon et de façon plus large, l'Extrême-Orient et l'Europe. Mais les mutations économiques mondiales ont fait émerger de nouveaux pôles de consommation de luxe. La Chine est devenue ainsi le deuxième pays consommateur de produits de luxe, derrière les États-Unis, mais devant le Japon.

L'industrie du luxe française est devenue aujourd'hui l'un des vecteurs de la puissance économique française. En ce sens, elle mérite d'être considérée comme stratégique pour la politique économique de la France. France révèle que sur 270 marques de prestige, 130 sont françaises. Cette position de leader se confirme à travers la progression exceptionnelle des ventes, tous départements de luxe confondus (maroquinerie, joaillerie, vêtements, accessoires, vins et spiritueux, art de vivre). Les pouvoirs publics français, et de façon plus générale, les Français, n'ont pas encore pris la mesure de ce

formidable atout que représente leur portefeuille de marques de luxe françaises reste considérable et est encore largement inexploité. La condition est que l'image de la France continue à incarner le rêve, l'espoir d'un mieux-être, d'un art de vivre séduisant pour contemporains étrangers. Concernant la création et la vente mondiales de produits de luxe, la France occupe la première place, loin devant l'Italie ou les États-Unis.

II.3 - La constitution d'un groupe mondial : stratégie de croissance interne / stratégie de croissance externe

Louis-Vuitton, Dior, Moët & Chandon, Céline, toutes ces marques font partie de l'imaginaire du luxe mais, elles ont un autre point commun, comme une soixantaine au moins d'autres marques : elles font parties du groupe Louis-Vuitton Moët & Chandon (LVMH). En moins de 20 ans, LVMH est devenu le leader mondial du luxe, réalisant 44,7 milliards d'euros de ventes en 2020, avec un réseau mondial de plus de 3 860 magasins. Pour Bernard Arnault, l'embellie de LVMH est due à la stratégie qui repose sur la priorité donnée à la croissance externe, ce qui n'empêche pas les acquisitions, mais "limitées et justifiées", sur la recherche d'un équilibre tant géographique que par métiers, ainsi que sur une organisation décentralisée.

Le groupe LVMH se développe en prenant le contrôle d'une entreprise *via* sa maison mère et non en l'intégrant en tant que filiale. Il s'agit d'une stratégie d'acquisition ou stratégie de croissance externe qui s'appuie sur l'appropriation des ressources et compétences de l'entreprise qu'elle acquiert. Ils ont été les pionniers à utiliser cette méthode d'acquisition "indirecte" qui leur a permis de créer un énorme conglomérat de marques de luxe. Par le biais de cette stratégie de diversification par croissance externe, le groupe LVMH cherche à prendre rapidement position sur de nouveaux DAS (domaines d'activité, stratégique), comme, par exemple, les montres et la joaillerie.

Ainsi, le groupe LVMH consolide sa position concurrentielle sur le marché du luxe et bénéficie des avantages liés à la diversification (synergies, économies d'échelle, recrutement de talent plus facile, pôle d'attraction). Il cherche à limiter la riposte des concurrents, mais il se retrouve en compétition directe avec le groupe PPR puis Kering. Cette stratégie trouve ses limites notamment en raison du risque de dispersion des activités et de la diffusion de la rentabilité du groupe. Le PDG souhaitait développer le

groupe de manière indépendante et surtout sans alliance, ni coopération avec d'autres entreprises situées hors du groupe. Toutes les Maisons ont intégré la performance environnementale à leur stratégie de croissance interne. L'innovation, la créativité ou la qualité constituent leurs valeurs. Cela s'appuie sur un fort investissement dans la publicité et le *marketing*. La politique de communication concerne la stratégie, la publicité ou les événements, les relations clients et presse.

II.4 - Le rôle de Bernard Arnault ou qu'est-ce qu'un grand entrepreneur ?

Après avoir repris l'entreprise familiale Ferret-Savinell, Bernard Arnault acquiert, successivement, la société de textile Boussac, propriétaire de la marque Christian Dior, le grand magasin Le Bon Marché, l'enseigne de distribution Conforama ou encore le fabricant de couches Peaudouce, en 1984, puis LVMH en 1987. À ce titre, il diversifie l'activité du groupe en direction des médias et de l'immobilier. Par ailleurs, Bernard Arnault est le président du conseil d'administration du groupe Arnault S.A. et de la compagnie financière du Nord. A travers ses différentes sociétés holdings, il participe à la création de plusieurs fonds d'investissement internationaux.

À l'instar de François Pinault, autre grand entrepreneur français du secteur du luxe, Bernard Arnault a su profiter de la fin du XX^{ème} siècle pour construire un groupe de dimension mondiale. Né en 1949 dans le Nord de la France, Bernard Arnault est le fils d'un promoteur français du secteur de l'immobilier. Il démarre sa carrière dans l'entreprise familiale après avoir été diplômé de l'École Polytechnique. Par la suite, il passe quelques années en Floride dans ce même secteur. De retour en France, il rachète en 1984 le groupe Boussac Saint Frères -qui comprend la maison de couture Dior-, alors confronté à de graves difficultés financières. À la fin des années 1980, la fusion de Louis Vuitton, spécialisé dans la maroquinerie de luxe depuis 1834, et de Moët-Hennessy, groupe de vin et spiritueux, est bloquée par de profonds désaccords entre les dirigeants. Ces désaccords entraînent une bataille judiciaire et financière qui dure pendant plus de deux ans. Bernard Arnault profite de cette confusion pour prendre le contrôle du nouveau groupe (voir plus haut). Il sera aidé en cela par la banque d'affaires Lazard. Arnault prendra ainsi le contrôle du groupe avec une participation de seulement 4% du capital démultipliée par une cascade de plusieurs holdings. En moins d'un an, il est nommé à la présidence du groupe LVMH

III/ PREMIERS RÉSULTATS DE LA RECHERCHE :

En l'état actuel d'avancement de la recherche, tous les chapitres de la thèse sont écrits (neuf chapitres), la prochaine étape consistant à la poursuite d'une introduction et d'une conclusion générale ainsi que des diverses annexes de rigueur. L'ouvrage s'organise en trois parties, chacune comprenant trois chapitres.

III.1/ Création du groupe Moët-Hennessy

La première partie porte sur la création du groupe Moët-Hennessy, en commençant par l'histoire des sociétés Hennessy et Moët-Chandon. Sont analysés ainsi les expéditions des deux sociétés, leur expansion et leur développement depuis le XVIII^e siècle jusqu'à leur fusion en 1971. À cette date, les deux entités forment alors un grand groupe de luxe, sous la raison sociale Moët-Hennessy. Cette constitution du Groupe Moët-Hennessy résulte d'une politique de diversification amorcée en 1968 par la plus importante des maisons de champagne, en l'occurrence la Maison Moët & Chandon.

Cette diversification a comporté plusieurs étapes :

1/ en 1968, la Maison Moët & Chandon, fondée à Épernay en 1743, dont les actions sont introduites à la Bourse de Paris en 1962, prend une participation de 34 % dans les parfums Christian Dior (Paris et New York) ;

2/ en 1969, elle prend le contrôle du Champagne Mercier et se transforme en société holding détenant la quasi-totalité des sociétés d'exploitation du Champagne Moët & Chandon, du Champagne Mercier, ainsi que la totalité des autres participations du Groupe ;

3/ en 1971, le Groupe acquiert la majorité dans le capital des Parfums Christian Dior, portant sa participation à 70%, puis, en fin d'année, à 99%. Parallèlement, des pourparlers engagés avec la société JAs Hennessy & Co, l'une des deux premières Maisons de Cognac, aboutissent à un regroupement. La société holding prend désormais la nouvelle dénomination Moët-Hennessy ;

4/ en 1973, une participation majoritaire est prise chez Castillon, Renault & Cie, société spécialisée dans la production et la commercialisation de brandy. Au cours de cette même année est entreprise la constitution de vignobles importants dans la Napa Valley,

en Californie. Enfin le Groupe renforce son contrôle sur France Champagne, société de distribution sur le marché français, et sur le champagne Ruinart, établi depuis 1729 à Reims.

Moët-Hennessy est donc un groupe diversifié dans trois branches d'activités :

1/ le Champagne (Moët & Chandon, Mercier, Ruinart)

2/ le Cognac (Hennessy)

3/ les Parfums (Parfums Christian Dior Paris et Christian Dior Perfumes New York)

Ces activités ont une image commune : celle de productions de prestige, à vocation fortement exportatrice, dans des secteurs français traditionnels comportant néanmoins un certain nombre de complémentarités. Les diverses marques du Groupe s'adressent à des clientèles ayant les mêmes affinités, mais leurs ventes ne sont pas identiquement réparties dans le monde entier. Leur réunion conduit ainsi à une répartition plus homogène. Sur le plan financier, les trois secteurs connaissent des niveaux de rentabilité élevés, mais la structure des sociétés de Champagne et de Cognac, caractérisée par l'importance des fonds propres et des stocks à rotation lente, contraste avec celle des sociétés de parfums, dont la croissance rapide est essentiellement réalisée par autofinancement et dont les stocks tournent rapidement.

III.2/ Genèse du groupe LVMH

La deuxième partie porte sur l'histoire de Louis Vuitton, Christian Dior et la fusion du groupe LVMH. Louis Vuitton a fondé la société qui porte son nom grâce à son talent en matière de création de sacs de luxe. Sa clientèle très haut de gamme et le soutien de l'Impératrice Eugénie assurent le développement de la société. S'ensuit une expansion en Europe pendant trois générations de Louis Vuitton. Elle est présidée, à partir de..., par Henri Racamier, qui introduit de grands changements dans la société Louis Vuitton : changement de stratégie, changement de structure d'organisation, avec pour objectif une expansion internationale permettant de conquérir un marché plus large. Le résultat, de ce grand changement de stratégie est très réussi. Désormais, la marque Louis Vuitton est connue dans le monde entier.

Commençons par l'histoire de Christian Dior, celle de la haute couture. C. Dior bénéficie précocement du soutien de Marcel Boussac. Homme le plus riche de France

à l'époque, il crée la maison Christian Dior Avenue Montaigne. Ainsi s'engage l'aventure de Christian Dior, lequel a travaillé pendant dix-ans comme couturier, ouvrant la voie au développement de la société, à l'expansion de ses produits (robes haute couture, accessoires, parfum, etc.) et la conquête du marché international. En 1970, Marcel Boussac vend les Parfums Christian Dior au groupe Moët-Chandon à cause des problèmes financiers qui l'assaillent. Les Parfums Christian Dior sont achetés officiellement par le groupe Moët-Chandon et changent de structure d'organisation.

III.3/ Montée en puissance internationale du groupe LVMH

La troisième partie concerne le groupe LVMH, la fusion et l'acquisition, des entités concernées le développement, la stratégie du groupe, et son activité de vente : ceci, jusqu'à ce que le groupe devienne le groupe du luxe numéro un mondial. Le plan adopté se présente ainsi

ANNEXE - LE PLAN DE L'OUVRAGE

1 - PREMIÈRE PARTIE

Chapitre I. La création de Moët-Hennessy

I. Hennessy

1.1 Des origines – 1876

- A. L'activité commercial Hennessy 1820
- B. 1820 - 1876

1.2 1876 – 1945

- A. L'expansion d'Hennessy entre 1876 – 1914
- B. 1914 - 1945

1.3 1945 – 1970

- A. L'expansion après le second guerre mondial
- B. L'expansion à Asie et Extrême-Orient

II. Moët Chandon

2.1 Les origines de Moët & Chandon

- A. Le développement de Moët & Chandon (1792 – 1914)
- B. L'expansion Moët-Hennessy mondial

2.2 Moët & Chandon au 20e siècle

- A. 1914 – 1945
- B. L'activité commercial Moët & Chandon

2.3. 1945 – 1970

- A. 1945 – 1960
- B. 1960 - 1970 les acquisition

Chapitre II : La fusion : Moët – Hennessy, un groupe de luxe se constitue

I. Moët en 1970 : forces et faiblesses

II. Hennessy en 1970 : forces et faiblesses

III. Moët Hennessy 1971 : panorama du nouveau groupe

Chapitre III : L'expansion et le développement du groupe Moët-Hennessy (1972 – 1982)

I. 1972 – 1976

II. 1977 – 1979

III. 1980 -1982

2 - DEUXIÈME PARTIE

Chapitre IV : Louis Vuitton : Louis Vuitton, la marque de luxe la plus emblématique au monde

I. La genèse du bagage du luxe

1.L'art du voyage du luxe

2.La fondation de la maison LV

II. Trois génération de LV : une stratégie concentrée sur les très haute gamme

2.1 Le début de la maison Louis Vuitton

A. Le Première création de LV

B. L'ouverture de l'atelier Asnières

C. La présence à l'Exposition universelle de 1867

2.2 La seconde génération : George Vuitton

A. Première internationalisation: Londres (1885)

B. L'innovation de produit (la serrurerie, le damier)

2.3.Troisième génération : Gaston Vuitton

A. Développement de l'action commerciale

B. L'ouverture de grand magasin de Champs-Élysées

C. Réservation et développement de savoir-faire

III. L'expansion internationale : Henry Racamier

3.1. La stratégie marketing à l'international : la publicité

3.2.La stratégie de croissance externe

3.3.L'acquisition :

A. Givenchy

B. Veuve Cliquot

Chapitre V : Christian Dior, symbole de la robe de luxe française

I. Haute Couture en France

1. Haute Couture et la royauté
2. Premiers Grand couturier français

II. Christian Dior, la vie avant la haute couture

1. La vie à Granville
2. La vie artistique Parisien (1911 – 1927)
3. (1927 – 1946)

III. Le destin du grand couturier

1. La Naissance de la maison Christian Dior
2. La première collection historique mondial « New-Look » est née
3. La Maison Christian Dior sans Christian Dior
4. Acquisition des Parfums Christian Dior et le développement

Chapitre VI : La Fusion de Louis Vuitton et Moët Hennessy

1. Deux grands groupes de luxe scellent les alliances pour attendre un leadership mondiale
2. Les ventes de LVMH pendant la période de transition de la fusion
3. Le groupe Bernard Arnault : Son entrée dans le groupe LVMH

1.3 - TROISIÈME PARTIE

Chapitre VII

LVMH : Rôle décisif de Bernard Arnault

I. Les premières années de l'empire du luxe : Bernard Arnault, actionnaire minoritaire

1. Le luxe multi culture
2. Bernard Arnault : Sa stratégie pour diriger LVMH

II. Bernard Arnault : dirigeant officielle de LVMH

1. LVMH en 1988

- 1.1 Évolution générale du groupe
- 1.2 Performance global
- 2. Évolution par branches et secteurs d'activités
 - 2.1 Champagne et Vins
 - 2.1.1 Moët & Chandon
 - 2.1.2 Mercier
 - 2.1.3 Ruinart
 - 2.1.4 Veuve Clicquot Ponsardin
 - 2.1.5 Canard-Duchêne
 - 2.1.5 Henriot
 - 2.1.6 Activités complémentaires et distribution
 - 2.2 Cognac et Spiritueux
 - 2.2.1 Jas Hennessy & Co
 - 2.2.2 Hine
 - 2.2.3 Pellisson
 - 2.2.4 United Distillers
 - 2.2.5 Brassages Guinness dans le monde
 - 2.2.6 Les entreprises Guinness
 - 2.3 Bagages, Maroquinerie et Accessoires
 - 2.3.1 The French Company
 - 2.3.2 Loewe International
 - 2.4 Parfums et produits de beauté
 - 2.4.1 Parfums Christian Dior
 - 2.4.2 Parfums Givenchy
 - 2.4.3 ROC
- 3. Le groupe développement : Emploi, financement et Autre Activités
 - 3.1 Emploi
 - 3.2 Recherche et développement

III. Une accélération de la croissance

- 1. LVMH en 1989

- 1.1/ Évolution générale du groupe
- 1.2/ Performance Global
- 2. Évolution par branches et secteurs d'activités
 - 2.1 Champagne et Vins
 - 2.1.1 Moët & Chandon
 - 2.1.2 Mercier
 - 2.1.3 Ruinart
 - 2.1.4 Veuve Clicquot Ponsardin
 - 2.1.5 Canard-Duchêne
 - 2.1.6 Henriot
 - 2.2/ Cognac et Spiritueux : L'autre pilier de la branche
 - 2.2.1 Hennessy
 - 2.2.2 Hine
 - 2.2.3 Pellisson
 - 2.2.4 Guinness PLC
 - 2.3 Bagage, Maroquinerie et accessoires
 - 2.3.1 Louis Vuitton Malletier
 - 2.3.2 The French Company
 - 2.3.3 Loewe International
 - 2.4 Parfums et produits de beauté
 - 2.4.1 Parfums Christian Dior
 - 2.4.2 Les parfums Christian Lacroix
 - 2.4.3 Parfums Givenchy
- 3. Le groupe développement : Emploi, financement et Autre Activités
 - 3.1 Delbard
 - 3.2 Recherche
 - 3.3 Givenchy Couture
 - 3.4 Emploi
 - 3.5 Développement des ressources humaines
 - 3.6 La bourse

IV. Poursuite d'une expansion mondiale

1. LVMH en 1990

1.1 Évolution générale du groupe

1.2 Performance Global

2. Évolution par branches et secteurs d'activités

2.1 Champagne et Vins

2.1.1 Moët & Chandon

2.1.2 Mercier

2.1.3 Ruinart

2.1.4 Veuve Clicquot Ponsardin

2.1.5 Canard-Duchêne

2.1.6 Henriot

2.2 Cognac et Spiritueux

2.2.1 Hennessy

2.2.2 Hine

2.2.3 Pellisson

2.2.4 Guinness PLC

2.3 Bagage, Maroquinerie et Accessoires

2.3.1 Louis Vuitton Malletier

2.3.2 The French Company

2.3.3 Loewe International

2.4 Parfums et produits de beauté

2.4.1 Parfums Christian Dior

2.4.2 Parfums Christian Lacroix

2.4.3 Les parfums Givenchy

2.4.4 Roc

3. Le groupe développement : Emploi, financement et Autre Activités

3.1 Delbard

3.2 Givenchy Couture

3.3 Emploi

3.4 Le développement des ressources humaines

3.5 Bourse

3.6 Dividende

3.7 Recherche et développement

Chapitre VIII : Les acquisitions des temps de crise

I. L'acquisition de LVMH au début des années 90

1. Stratégie globale du groupe LVMH face à la crise
2. L'acquisition et le développement du groupe LVMH en 1992/1993
3. La stratégie et l'acquisition du groupe LVMH en 1994

II. Le développement et l'acquisition du groupe LVMH en 1996 – 1998

1. Performances des branches du groupe LVMH
2. Stratégies du groupe LVMH sur le marché International
3. L'intégration des nouvelles acquisitions dans le groupe LVMH

III. LVMH en pleine compétition d'acquisition

1. L'internationalisation des marques
2. LVMH poursuit la voie du développement de ses réseaux de distribution
3. Orientations stratégiques poursuivies par LVMH

Chapitre IX : Le développement de LVMH depuis la formation jusqu'au nos jours

I. L'intégration des acquisition au début des années 2000 (2001 – 2003)

II. La Passion Créative, Un développement durable (2004 -2006)

III. Le stratégie globale de LVMH