

# MVD

## INSIGHTS

### **LUXURY CONVALESCENCE: FAST-FORWARDING**

**Partie 1**  
**2020 - Imaginer l'inimaginable,  
entre bouleversement du business  
et reset des clients**

**19 mai 2020**



## / Introduction

Nous avons tous vu la photo de la boutique Hermès qui a rouvert à Guangzhou après plusieurs semaines de confinement. 2,7 millions de dollars de chiffre d'affaires le samedi 10 avril 2020. Incroyable succès.

**L'industrie du Luxe est-elle encore une fois cet îlot de prospérité**, d'une résilience inouïe et unique, un écosystème préservé des bourrasques qui secouent actuellement et pour longtemps les économies mondiales ?

Bien sûr que non.

**Le Luxe a été attaqué très violemment** par plusieurs effets de la crise, sanitaires d'abord, économiques ensuite. Il est d'ailleurs trop tôt pour les quantifier totalement.

Les mesures sanitaires prises par les gouvernements ont impliqué **la fermeture des boutiques**, qui restent encore le lieu d'environ 90% des transactions dans le Luxe. **La fermeture du trafic aérien** a sonné le glas, momentanément au moins, du Travel Retail, dont la part dans les ventes du Luxe sont telles qu'on l'appelle traditionnellement le 6ème continent. Le confinement a impliqué **la chute vertigineuse du tourisme** qui représente pour certaines Maisons l'essentiel de leur clientèle.

Au-delà des mesures sanitaires, les conséquences économiques sont majeures. A court terme, les produits de Luxe ne sont pas assimilables à des produits de première nécessité bien entendu, et les dépenses ont donc été parmi les premières à être repoussées sine die. Dès maintenant et assez durablement, **la chute du pouvoir d'achat frappe tout le monde**, toutes les classes sociales, et tous les pays. Or l'industrie du Luxe s'est considérablement « démocratisée » sur les 20 à 30 dernières années. Un rouge à lèvres d'exception, vendu 40 euros, fait partie des produits de Luxe. Et sur les 280 milliards d'euros que constitue ce marché du Luxe dans le monde, un quart est représenté par les Parfums et Cosmétiques, destinés à une audience très vaste.

A l'autre bout du spectre des clients du Luxe, **les ultra HNWI ont également vu leur nombre fondre**. Le classement « Forbes » des plus grandes fortunes de la planète a vu la disparition de 226 milliardaires entre le 6 et le 18 mars 2020. Ce classement basé sur la capitalisation boursière est virtuel certes, mais néanmoins éloquent.

A plus long terme, il est très difficile d'anticiper les évolutions comportementales et culturelles qui impacteront les achats de Luxe. Valeur **refuge** ? Valeur de réconfort après la tempête ? Ou bien **recentrage sur « l'essentiel »** ? La résilience sera-t-elle la même partout ? Et pour toutes les générations ? Bref, comment le client va-t-il évoluer ?

**"Le Luxe est un reflet déformant de la société. Déformant parce qu'il en incarne les rêves, les projections égotiques, les joies et les peines, plus que sa réalité austère ou triviale."**

Le Luxe est un **reflet déformant de la société**. Déformant parce qu'il en incarne les rêves, les projections égotiques, les joies et les peines, plus que sa réalité austère ou triviale. Analyser les impacts de la crise sur le Luxe, c'est non seulement analyser un business colossal, en particulier pour les Groupes européens, mais également toucher du doigt les évolutions comportementales et sociétales. S'il est un peu tôt pour être définitif, il est déjà possible de tirer le trait des évolutions des comportements consommateurs que cette crise va accélérer.

**L'étude présentée ici est l'aboutissement de la réflexion des partners de MAD Strategy, qui ont croisé leurs points de vue avec ceux de 45 dirigeants et membres de Comex des maisons de Luxe européennes, des principaux retailers de Chine et des Etats-Unis.**

Nous avons écrit un livre il y a 2 ans, MAD About Luxe, dont le slogan était une phrase célèbre du Guépard « il faut que tout change pour que rien ne change ». Cela n'a jamais été aussi vrai.

# / Une étude en 4 temps

L'industrie du Luxe distingue généralement le Luxe produit et le Luxe d'expérience monétisé. **Cette étude concentrera l'analyse sur le Luxe produit.**

## / PARTIE 1 // 19 MAI 2020

Dans la première partie de l'étude diffusée ici,

// Nous commencerons par un tour d'horizon des résultats financiers annoncés pour le premier trimestre. **Au-delà nous esquisserons le profil de l'année 2020.** Cela nous permettra d'apprécier l'état des joueurs en présence quand la partie reprendra en 2021.

// Au-delà de l'année 2020, nous étudierons ensuite **4 accélérations notables de tendances** déjà engagées chez les clients du Luxe, transversales à toutes les catégories de produits de l'industrie du Luxe.

## / PARTIE 2 // 3 JUIN 2020

Les impacts post Covid-19 sur l'offre produit, sur le comportement des clients et les circuits de distribution varient assez radicalement d'une catégorie de produits à l'autre. C'est la raison pour laquelle nous rentrerons dans le détail par segment dans le présent document.

Dans une seconde partie de l'étude qui sera diffusée le 3 juin 2020, nous analyserons deux grandes catégories dans ce qu'elles ont de particulier :

// Le marché des **Parfums et Cosmétiques**

// Celui de l'**Horlogerie et Joaillerie**

## / PARTIE 3 // 18 JUIN 2020

Dans un troisième temps, diffusé le 18 juin 2020, nous analyserons les deux autres principaux métiers du Luxe, ainsi qu'un marché clé particulier :

// La **Mode et Accessoires**

// Les **Vins et Spiritueux**

// Le **Travel Retail**

## / PARTIE 4 // 30 JUIN 2020

Enfin, **le Luxe**, peut-être encore plus que d'autres industries, **repose sur ses talents.** L'avenir de cette industrie dépend donc de la capacité des entreprises du secteur à faire évoluer **leurs organisations, leurs gouvernances**, leurs cultures. **Nous en dessinerons les enjeux dans la dernière partie de l'étude** à paraître le 30 juin 2020.

# / Sommaire Partie 1

## — 1. A l'heure des comptes, quid de 2020 ? \_\_\_ p6

1.1 Un premier trimestre 2020 emporté par la vague du Covid-19 p6

1.2 Au-delà de ce premier trimestre, quelle couleur pour 2020 ? p7

1.2.1 Combien de "morts" à prévoir ?

1.2.2 Vivants mais dans quel état ?

1.3 Premiers impacts sur le business model des Maisons de Luxe p11

1.3.1 Luxe et e-commerce : alliance de raison  
ou mariage d'amour ?

1.3.2 Luxe et Wholesale : stop ou encore ?

1.3.3 Le ROCE des Maisons de Luxe durablement impacté

## — 2. Au-delà de 2020, tout s'accélère \_\_\_\_\_ p17

2.1 La Chine : jeu à domicile et clients effervescents p17

2.1.1 Des clients chinois multiples et changeants

2.1.2 Avec quelles conséquences pour les Maisons ?

2.2 Aime ton client (local) comme toi-même p22

2.2.1 "Pas de bras, pas de chocolat"

2.2.2 Avant de courtiser : connaître

2.2.3 One to One

2.3 No Channel : cette fois-ci, on y va vraiment p26

2.3.1 Le digital s'expérimentalise

2.3.2 A court terme, attention aux microbes

2.4 Dans tous les sens... du "Purpose" p28

2.4.1 Une démarche responsable et authentique  
indispensable

2.4.2 Pour une vision du monde joyeuse  
et créative

2.5 Conclusion p31



# / 1. A l'heure des comptes, quid de 2020 ?

## — 1.1 Un premier trimestre 2020 emporté par la vague du Covid-19

Le premier trimestre 2020 restera probablement longtemps encore comme une **anomalie foudroyante**. En synthèse, les décroissances de chiffres d'affaires se sont confirmées dans chaque région, en même temps que le virus progressait, au fur et à mesure des confinements.

**"De nombreuses marques ont tardé à monter en puissance sur le digital dans les années précédentes et payent aujourd'hui ce retard."**

L'accélération du e-commerce a été notable, dans toutes les régions, même si cette croissance a eu une contribution très variable conditionnée par :

- La pénétration du **e-commerce** pour la marque ou le segment.
- La capacité de la marque à mettre en place rapidement et efficacement des campagnes de **communication digitale**.
- La capacité de la marque à sécuriser ses **circuits de logistique** et de livraison dans un contexte de confinement strict dans la plupart des pays.

La combinaison de ces 3 facteurs explique notamment le fait qu'un Groupe comme L'Oréal ait pu passer un premier trimestre plus calme que certains autres Groupes de Luxe. A l'inverse, de nombreuses marques ont tardé à monter en puissance sur le digital dans les années précédentes et payent aujourd'hui ce retard.

En termes de business model, et comme à chaque crise, **les Maisons exposées au Wholesale ont dans l'ensemble plus souffert que les Maisons retailisées.**

/ 1.  
A l'heure des comptes,  
quid de 2020 ?

Ainsi, le « déstockage » a plus pénalisé les segments Horlogerie & Joaillerie et Vin & Spiritueux. Ce poids du Wholesale dans la distribution est moins homogène dans le segment Parfums & Cosmétiques où certains acteurs ont tiré leur épingle du jeu du fait d'une bonne pénétration e-commerce et/ou d'un bon pouvoir sur les distributeurs/revendeurs.

## — 1.2 Au-delà de ce premier trimestre, quelle couleur pour 2020 ?

Nous savons tous aujourd'hui que **T2 sera encore plus à la baisse** que le trimestre précédent :

- Impact des fermetures de magasins en Europe et aux Etats-Unis sur une période plus longue qu'en T1
- Reprise post-déconfinement en Europe et aux Etats-Unis probablement plus lente qu'en Chine
- Essoufflement possible du pic de consommation chinois observé post-déconfinement
- Premières conséquences de la crise économique mondiale

**Les juges de paix se situeront plutôt sur le deuxième semestre 2020 et premier semestre 2021** en fonction des points suivants :

- Quelle lettre de l'alphabet va choisir la reprise ? U, V, W, L, "Swooch" de Nike ?
- Quelle que soit la lettre gagnante, la crise économique affectera le pouvoir d'achat des classes moyennes et le "feel good factor" des HNWIs.
- La quasi-absence de flux touristique international de masse est maintenant certaine.

**"Le Luxe sera-t-il épargné ? Probablement, mais pas sans conséquence pour les Maisons les plus faibles et les plus jeunes."**

### — 1.2.1 Combien de « morts » à prévoir ?

Le Covid-19 emporte d'abord les organismes faibles, avec un darwinisme non démenti. Il en sera de même des entreprises fragilisées avant la crise.

**Le Luxe sera-t-il épargné ? Probablement** et pour diverses raisons :

- Beaucoup de Maisons appartiennent à des Groupes à l'assise financière solide. Les grandes Maisons indépendantes ont généralement encore beaucoup de liquidité au bilan.
- Les niveaux de marge brute étant assez confortables (en moyenne), les ventes - aussi faibles soient-elles - seront un amortisseur de coûts fixes plus efficace que dans d'autres industries.

/ 1.  
A l'heure des comptes,  
quid de 2020 ?

Il n'est pas exclu que certaines (petites) Maisons, qui étaient déjà avant la crise du Covid-19 dans des situations compliquées et avec un faible soutien financier puissent périlcliter mais cela tiendra plus de l'épiphénomène que d'un tsunami général. En regardant dans le rétroviseur on constatera que la crise de 2008 qui avait pourtant été très violente pour certains segments (Horlogerie notamment) avait fait relativement peu de victimes au sein de l'industrie comparée à d'autres secteurs.

## — 1.2.2 Vivants mais dans quel état ?

Sans envisager de défections majeures, les Groupes / Maisons de Luxe seront-ils en perte en 2020 ? Les réponses diffèrent selon les segments et selon les Maisons. En moyenne une Maison de Luxe a une base de coûts qui est fixe à 70-75% et une marge opérationnelle qui s'établit autour de 25-30% quand la terre tourne normalement.

**L'équation est donc à deux inconnues :**

- **Quelle sera la baisse des ventes ?**

- **Quelle sera la capacité des Maisons de Luxe à couper les coûts fixes ?**

Il est probablement plus simple de répondre à la seconde question qu'à la première car la baisse des ventes dépendra grandement de facteurs exogènes (déconfinement, seconde vague, crise économique, confiance des consommateurs, plans de relance...).

**La baisse des coûts fixes** est davantage **entre les mains des Maisons :**

**Les loyers :** tous les Groupes ont fait part récemment de négociations de loyers avec les bailleurs aussi bien sur les loyers fixes que variables (car les loyers variables ont souvent un plancher à payer en dessous d'un certain chiffre d'affaires). Il semblerait que les négociations soient plus aisées en Asie qu'en Europe et aux Etats-Unis. Il n'est pas exclu que les États viennent en aide aux Maisons de Luxe sur ce point en obligeant (ou recommandant chaudement) **aux bailleurs de consentir à des baisses / annulations de loyer**. C'est le cas en France par exemple où le Ministre de l'Economie a demandé une annulation de 3 mois de loyer aux grands bailleurs.

**Les salaires :** la question est beaucoup plus épineuse et sensible, notamment d'un point de vue communication. **A ce jour les grandes Maisons et Groupes de Luxe ont clairement tenu un discours de préservation des emplois et des salaires**. Certains, comme Chanel et Hermès, puis LVMH et Kering, ont même été plus loin en refusant les aides proposées par les États (chômage partiel) voire même en finançant une partie de la rémunération variable des équipes de vente. **Le champ d'action est alors assez limité :** réduction de la rémunération des dirigeants / mandataires sociaux et gel des embauches (ce qui a un impact sur les coûts par rapport au budget 2020 mais pas d'impact sur la base de coûts actuels). Le dernier trimestre de l'année sera probablement celui de réorganisations qui iront parfois jusqu'à des restructurations.



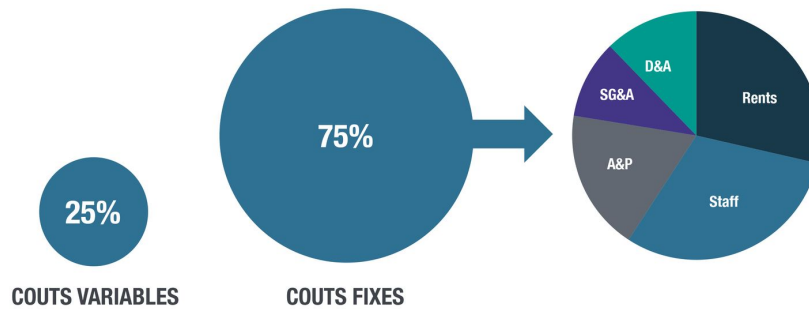
/ 1.  
A l'heure des comptes,  
quid de 2020 ?

**La communication** : les coûts de communication devraient connaître **une baisse significative en 2020**. La première raison est purement mécanique avec l'annulation d'un nombre incalculable d'événements (fashion week, lancement de collections, Salons, Festival de Cannes...). Il est également acté que les Maisons couperont (ou au mieux décaleront) certaines grandes campagnes de communication média. **Seule la communication digitale pourrait tirer son épingle du jeu** car l'omnichannel reste une bouée de sauvetage précieuse pour beaucoup d'acteurs.

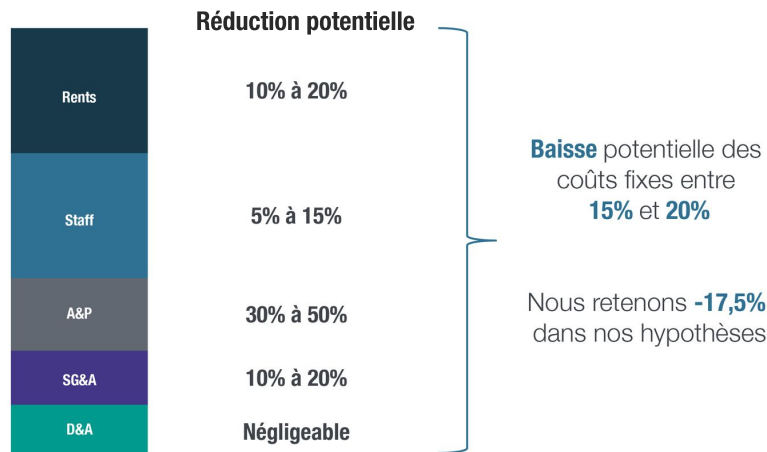
**"Le dernier trimestre de l'année sera probablement celui de réorganisations qui iront parfois jusqu'à des restructurations."**

**Le SG&A ("Selling, General & Administrative Expenses")** : le champ d'action sera binaire. **Tout ce qui sera considéré comme discrétionnaire et non clé sera coupé.**

**BASE DE COÛTS D'UNE MAISON DE LUXE (RETAIL)**



**POTENTIEL DE RÉDUCTION DES COÛTS FIXES**



/ 1.  
A l'heure des comptes,  
quid de 2020 ?

En modélisant ces potentielles baisses de coûts nous constatons que les Maisons de Luxe devraient plutôt bien résister et garder des niveaux de **rentabilité dans le vert en 2020**. Gardons néanmoins à l'esprit la grande et probable asymétrie en terme de profitabilité de l'année 2020 : **le premier semestre sera bien plus impacté que le second** car :

- Le premier trimestre devrait connaître une **baisse des ventes plus sévère** que le second.
- L'effet de **rationalisation des coûts** jouera sur le deuxième semestre alors que l'effet ne sera que partiel sur le premier semestre (les baisses de coûts n'ayant commencé qu'en février / mars).

Enfin, il n'est pas impossible que certaines grandes Maisons profitent de l'élasticité prix du secteur en **augmentant les prix** de certains "best-sellers".

**SCÉNARIOS DE MARGE OPERATIONELLE 2020  
SELON LA BAISSSE DES VENTES DE 2020 ET LA MARGE OPERATIONELLE DE 2019**

MARGE OPERATIONELLE 2020	BAISSSE DES VENTES SUR 2020						
	-10%	-15%	-20%	-25%	-30%	-40%	-50%
10%	15%	12%	8%	3%	-1%	-14%	-31%
15%	20%	17%	13%	9%	4%	-8%	-24%
20%	25%	21%	18%	14%	10%	-1%	-17%
25%	29%	26%	23%	20%	15%	5%	-9%
30%	34%	31%	28%	25%	21%	11%	-2%
35%	39%	36%	33%	30%	27%	18%	5%
40%	43%	41%	39%	36%	32%	24%	12%

## / 1. — 1.3 Premiers impacts sur le business model des Maisons de Luxe

A l'heure des comptes,

quid de 2020 ?

### — 1.3.1 Luxe et e-commerce : alliance de raison ou mariage d'amour ?

Absolument toutes les Maisons et Groupes de Luxe ont salué **une belle performance du e-commerce au T1**, certains parlant même d'une croissance à trois chiffres (probablement aussi parce qu'ils partaient d'assez bas). Dans l'immense majorité des cas cela n'a pas pu compenser la baisse du Retail physique. Gardons à l'esprit que **le e-commerce ne représentait pré-Covid que 9% des ventes** des Groupes de Luxe avec des réalités différentes selon les catégories de produits.

A première vue ces ventes e-commerce proviennent :

- **D'un effet de vase communicant** causé par la fermeture du Retail physique. A ce titre certains Groupes ont noté une performance bien moindre du e-commerce en Chine au mois de mars quand le Retail physique à rouvert.
- **D'un effet psychologique** surtout visible en début de confinement (je suis enfermé, je passe des heures sur Instagram, je craque pour le sac que je voulais m'acheter depuis des mois).

**Le confinement** a développé **des habitudes de consommation différentes, certes**. Néanmoins, même les entreprises qui ont bénéficié de ce mouvement vers le e-commerce restent lucides. **Cette accélération ne sera pas pérenne dans ces proportions**. C'est le cas notamment du spécialiste du e-Entertainment Netflix qui s'est enrichi de 16,8 millions d'abonnés supplémentaires (un record) au premier trimestre. Reed Hastings CEO & Chairman de Netflix déclarait mi-avril être totalement réaliste sur cette croissance en trompe l'œil et affirmait que cela déboucherait sur un record de résiliation d'abonnement et un très faible taux de recrutement après le confinement.

Pour le secteur du Luxe cela aura probablement **plusieurs conséquences** :

- La majorité des clients **reviendront vers le Retail physique** quand les conditions réglementaires sanitaires le permettront.
- Certaines personnes ayant consommé du Luxe via le **e-commerce pour la première fois seront séduites** par ce mode de consommation et **garderont ce mode de consommation dans le futur, comme alternative** au « brick and mortar ».
- Certaines Maisons vont prendre conscience **des progrès à accomplir** sur les **activations digitales** et la **logistique e-commerce** pour accélérer rapidement sur ce segment.

In fine l'épisode Covid-19 va accélérer **la croissance de la pénétration du e-commerce au global**, sans aucun doute. Cela ne remettra par pour autant en question le modèle « No Channel » qui suppose avant tout l'interdépendance et la complémentarité du digital et du « brick and mortar ».

/ 1. — **1.3.2 Luxe et Wholesale : stop ou encore ?**

A l'heure des comptes,  
quid de 2020 ?

**"Le choix entre Wholesale et Retail n'est pas toujours une option. Il faut avant tout avoir les moyens d'une stratégie Retail, barrière à l'entrée majeure dans l'industrie du Luxe."**

**Comme à chaque crise, le Wholesale est pointé du doigt :** effet déstockage chez les distributeurs/détaillants, risque de discount qui pourrait endommager la "Brand Equity", retard de paiements... ce qui mène parfois à des situations économiquement ubuesques où des Maisons rachètent leurs propres stocks à des distributeurs (certains horlogers suisses s'en souviennent encore).

**Le secteur du Luxe s'est largement retailisé** ces 30 dernières années même si les réalités sont bien différentes selon les segments :

**La Mode et Maroquinerie** est maintenant largement « **Retail driven** » pour les grandes Maisons. Certains Groupes ont (re)parlé de **rationalisation de leur réseau Wholesale** ces dernières semaines. Rationaliser un réseau déjà largement minoritaire signifie-t-il signer son arrêt de mort ? Probablement pas totalement car certains points de vente restent stratégiques. Néanmoins n'oublions pas que dans le Retail, le coût d'accès aux meilleurs emplacements est colossal. Cela constitue **une des premières barrières à l'entrée dans le Luxe. Le choix entre Wholesale et Retail n'est pas toujours une option**, il faut avant tout avoir les moyens d'une stratégie Retail.

**L'Horlogerie et Joaillerie** est le segment du Luxe qui se met **le plus à risque via son Wholesale** dans les crises pour une raison simple : le nerf de la guerre en temps de crise est la trésorerie et l'Horlogerie & Joaillerie nécessitent de fortes liquidités pour un distributeur / détaillant. En période de crise ces derniers vont totalement stopper leurs commandes et tendre à discount leurs stocks pour atteindre un niveau de trésorerie qui leur permettra de traverser la tempête.

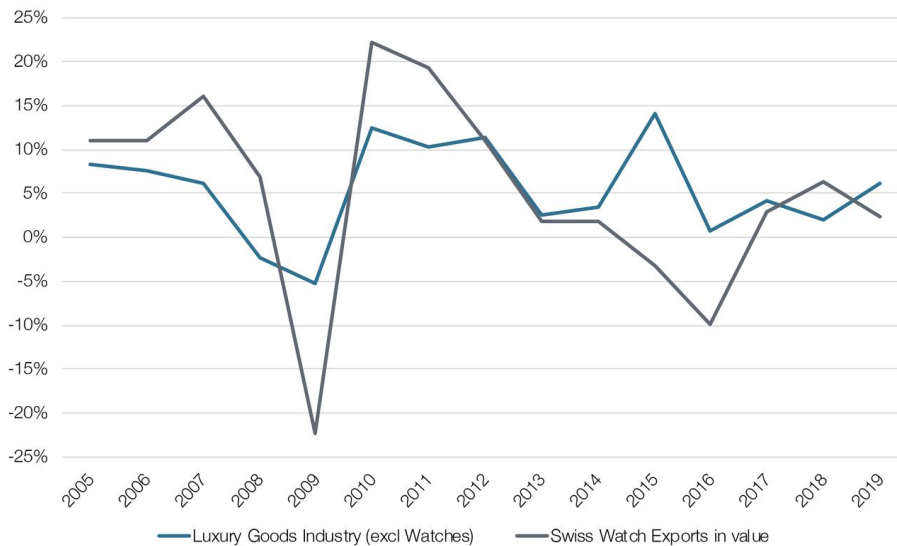
Certains diront qu'il vaut mieux passer une crise avec un réseau Wholesale qu'avec un réseau de 400 boutiques en propre. Au pire de la crise cela est probablement vrai mais à l'échelle d'un cycle économique 4 arguments contredisent ce point de vue :

- **Le Wholesale décrochera plus vite** et plus fort sous l'effet du déstockage.
- Pendant la crise, **risque de discounts massifs** sur les produits, causant des dégâts à long terme sur l'image de marque.
- **Risque de devoir racheter ses propres stocks**, avec un effet dévastateur sur le P&L.
- Le Wholesale repartira un peu plus tard mais assez fort ce qui pourra créer des goulots d'étranglement sur la production.

/ 1.  
A l'heure des comptes,  
quid de 2020 ?

Depuis la dernière crise de 2008, **les grands Groupes horlogers et joailliers se sont retailisés avec prudence** (et plus vite dans la Joaillerie que dans l'Horlogerie avec 70% des ventes de Joaillerie en Retail, contre 10% des ventes pour l'Horlogerie). L'enjeu ici est moins la capacité des Maisons ou Groupes à investir en Retail (un rapide coup d'œil au bilan de Richemont ou Swatch Group permet de s'en convaincre) que dans **la conviction d'être capable de créer des points de vente monobrand rentables et qui génèrent seuls suffisamment de trafic**. Certaines initiatives ont vu le jour ces dernières années comme le concept de multi-marques TimeVallée développé par Richemont et opéré par des retailers partenaires, ou encore la décision d'Audemars Piguet de passer sur une distribution 100% Retail avec un mix de boutiques en propres et de salons VIC dans des endroits stratégiques. Les différentes alternatives en matière de stratégie Wholesale pour les Maisons seront abordées dans la suite de l'étude.

### L'EFFET AMPLIFICATEUR DU WHOLESALE SUR LE CYCLE



**Sur les Vins et Spiritueux**, la question du stop ou encore sur le Retail ne se pose pas dans les mêmes termes car le secteur est **aux prémices de sa retailisation**. **L'industrie est habituée aux structurels impacts de déstockage / restockage**. Il est très **peu probable** que les Vins et Spiritueux **changent de modèle** post Covid-19 et décident de prendre un brusque virage vers le Retail car ce changement se confronterait à deux obstacles :

- L'incroyable maillage des distributeurs/revendeurs dans les zones clés (qui serait prêt à traverser la ville pour acheter une bouteille de Champagne qu'il peut trouver dans 5 commerces - supermarché ou caviste - à moins de 500m de chez lui ?)
- Le on-trade qui restera structurellement Wholesale

/ 1.  
A l'heure des comptes,  
quid de 2020 ?

Néanmoins le Covid-19 devrait marquer **l'accélération de 3 tendances** dans un phénomène qu'on nommera d'avantage D2C ("Direct-To-Consumer") que Retail :

- La volonté **d'acquérir de la donnée client**
- La volonté **pour les catégories Prestige d'accroître une distribution en propre**
- La volonté de **développer des solutions e-commerce innovantes**

Nous détaillerons cette question stratégique dans la suite de l'étude qui traite des spécificités par segment du Luxe.

**"Néanmoins le Covid-19 devrait marquer l'accélération de 3 tendances dans un phénomène qu'on nommera d'avantage D2C ("Direct-To-Consumer") que Retail."**

**Les Parfums et Cosmétiques** constituent probablement **le secteur où certains acteurs ont le mieux trouvé la parade**. Ce segment est **très majoritairement dépendant du Wholesale** en particulier en Europe (distributeurs spécialisés comme Sephora ou Douglas, parfumeries dans certains pays) **et pourtant la décreue entrevue au premier trimestre a été limitée** (-4,8% « uniquement » pour L'Oréal).

Certains diront que la grande distribution (pour les produits grands publics) ou les pharmacies (pour la cosmétique active) sont restées ouvertes ; mais même les divisions Luxe ont eu une performance honorable malgré leur grande exposition au Travel Retail.

L'explication de **cette résilience provient selon nous de deux facteurs :**

- **La pénétration du digital** et la capacité de ces marques à lancer des campagnes de communication e-commerce de grande ampleur et efficaces. Chez L'Oréal le e-commerce ressort à +53% au Q1 et représente maintenant presque 20% des ventes (soit un apport de croissance de près de 10 points de pourcentage au niveau du Groupe sur Q1).
- **Le pouvoir de négociation** et la qualité de la relation avec les distributeurs.

Pour vous convaincre, nous vous proposons un petit jeu basé sur la présentation des résultats du premier trimestre de L'Oréal : recherchez le nombre d'occurrences du mot destocking et du mot e-commerce... comme nous savons votre temps précieux nous vous donnons la réponse :

- E-commerce : 22 occurrences
- Destocking : 0 occurrence

/ 1.  
A l'heure des comptes,  
quid de 2020 ?

On notera également que dans les zones où le e-commerce a la plus forte pénétration (Chine, Etats-Unis, Royaume-Uni) ce dernier a parfois permis de compenser très significativement la baisse des ventes Wholesale (gardons à l'esprit que l'effet mark up induit que la vente d'un produit en direct compense 2-2,5 ventes de ce même produit en Wholesale).

L'épisode Covid-19 ne marquera probablement pas la fin des revendeurs de Parfums et Cosmétiques mais cela pourrait leur **créer de nouveaux concurrents sérieux : les marques elles-mêmes** via leur e-commerce en propre. Cette accélération de la digitalisation du secteur sera traitée dans la suite de l'étude dédiée à ce segment.

### 1.3.3 Le ROCE des Maisons de Luxe durablement impacté

## "L'Europe sera la grande victime."

Le ROCE ("Return On Capital Employed") pourrait être **un des indicateurs durablement impactés** pour les Maisons présentant une forte pénétration Retail (Mode et Maroquinerie, Horlogerie et Joaillerie dans une moindre mesure et globalement les grands retailers avec un réseau mondialisé).

Au cours des 30 dernières années on distingue **trois vagues d'investissement Retail**.

- **1990-2010 : Retailisation du secteur du Luxe**, principalement dans la Mode avec des ouvertures massives notamment en Europe, aux Etats-Unis et au Japon.
- **2005-2013 : expansion en Chine** avec l'ouverture massive de nouvelles boutiques en Chine (Mainland & Greater).
- **2013-2020** : rythme d'ouverture moins soutenu, **rationalisation** (fermeture de boutiques non rentables), beaucoup de **rénovations/extensions** notamment en Europe (en témoignent les échafaudages et palissades perpétuels Place Vendôme et Avenue Montaigne depuis 5 ans).

Ces différentes phases devaient répondre à la nécessité de servir le client où qu'il soit dans le monde, y compris le suivre dans tous ses déplacements, ce qui a été à l'origine du boom du Travel Retail. En ce qui concerne ce canal fortement impacté aujourd'hui, nous tenterons de prévoir certaines tendances de sortie de crise dans la suite de l'étude.

/ 1.  
A l'heure des comptes,  
quid de 2020 ?

**Cette logique d'investissements Retail effrénés pourrait être remise en question** post-Covid-19 **par deux phénomènes**, l'un conjoncturel, l'autre plus durable :

- **Conjoncturel : l'absence de grands flux internationaux** (leisure & business) qui devrait se poursuivre bien au-delà des déconfinements prévus ces prochaines semaines dans la plupart des grandes puissances mondiales.
- **Structurel : la re-concentration des dépenses des consommateurs chinois** dans leur pays. Nous allons analyser les causes et les conséquences de ce phénomène peu après.

**Si ces tendances se confirment** il faudra non seulement **augmenter les investissements en Chine** (OPEX et CAPEX) mais aussi et surtout **se poser la question de la rationalisation (parfois drastique) des coûts** dans les zones impactées par la perte de la consommation des touristes chinois. **L'Europe sera la grande victime**. Certaines zones d'Asie du Sud-Est, très dépendantes de la clientèle chinoise, pourraient également être durablement impactées.

Le premier stade de cette **rationalisation coupera les dépenses** discrétionnaires (A&P, "Advertising & Promotion", quelques SG&A, "Selling, General & Administrative Expenses") et peut-être les forces de vente dédiées à la clientèle chinoise. Le second stade, plus radical, questionnera la densité du maillage Retail pour conduire à **la fermeture de points de vente**.

Cet effet de transition pourrait donc avoir un impact durablement négatif sur le ROCE des Groupes et Maisons de Luxe, surtout parce qu'il se conjuguera à d'autres conséquences de la crise évoquées ci-après.





## / 2. Au-delà de 2020, tout s'accélère

La conviction est générale sur un point : les changements de fond engagés avant la crise vont connaître **une accélération très forte sur au moins 4 sujets.**

- **Le marché intérieur chinois va croître beaucoup plus vite que prévu** et les clients vont évoluer – avec des conséquences locales sur le produit, la distribution mais également la gouvernance et les process des filiales.

- **La nécessaire reconquête des clients locaux** dans le reste du monde.

- Au-delà du e-commerce, l'accélération du digital est indispensable pour permettre aux Maisons de **connaître leurs clients et de personnaliser l'expérience globale.**

- **Dans des marchés en post-choc traumatique**, nul doute que les prises de position deviennent plus que jamais nécessaires sur **la « quête de sens », la « sustainability »**. Or le Luxe n'est pas encore au niveau : depuis le temps que les Groupes s'organisent, que les marques réfléchissent, **le discours va devoir infuser concrètement jusqu'aux clients** au-delà des déclarations corporate.

### — 2.1 La Chine : jeu à domicile et clients effervescents

**"La part des achats de Luxe réalisés par les Chinois en Chine devrait passer de 25% à 50% du total des achats des Chinois."**

Sauf cataclysme, **le client chinois restera le premier client du Luxe pour les 5 ans à venir.**

/ 2.  
 Au-delà de 2020, tout  
 s'accélère

En 2008, les consommateurs chinois ne représentaient que 12% du marché du Luxe pour dépasser le tiers en 2019.

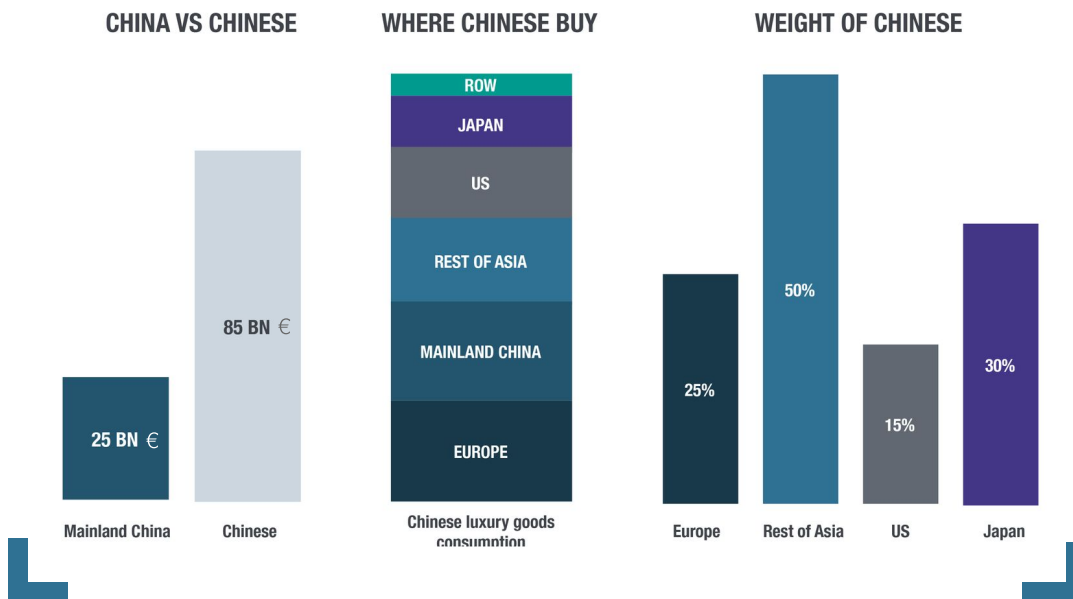
Les estimations s'accordaient, avant la crise, à porter ce chiffre à 45% en 2025 dans un marché mondial lui-même en croissance. Sur la même période, la part des achats de Luxe réalisés par les chinois en Chine devrait passer de 25% à 50% du total des achats des chinois, essentiellement sous la pression du gouvernement souhaitant re-localiser les achats et les bénéfices économiques liés.

**Mais avec l'arrêt brutal des voyages en 2020, ce mouvement va s'accélérer** : certes la Chine ne va pas récupérer la totalité des 75% d'achats faits à l'étranger, mais les premiers signes de reprise et les prévisions de croissance des marques pour Q2 et Q3 2020 confirment **un déplacement significatif des achats vers le marché domestique** – sans doute en ligne avec les 50% visés à termes.

La vision qui se dégage est donc celle d'un marché chinois domestique qui va passer de 25% de 33% des clients (soit 8% du marché total) à 50% de 45% des clients (soit 22,5% du marché total). Cela représente une croissance de 280%, **pour un total de 55 à 60 milliards d'Euros**, en route **vers les 80 milliards d'Euros** des Etats-Unis. Et là où ce changement était attendu d'ici 2025, **il va très probablement arriver dès 2021/22.**

En revanche, les achats à l'étranger vont s'effondrer sans compensation totale, et le marché de la Chine va croître mais celui des Chinois se contracter.

DÉPENDANCE DU SECTEUR AU CONSOMMATEUR CHINOIS



/ 2.

Au-delà de 2020, tout  
s'accélère

### 2.1.1 Des clients chinois multiples et changeants

**Nous connaissons déjà (ou pas) le client chinois** : peu fidèle aux marques mais fidèle au Luxe, ultra-digital mais attaché aux boutiques, individualiste dans le collectif, sophistiqué et amateur de logos, nationaliste mais différent dans chaque ville... **Ce portrait contrasté ne va pas se simplifier.**

**4 accélérations semblent pourtant se dessiner en conséquence du confinement :**

- **//// Le digital ou la vie** : si le e-commerce n'a pas explosé pour le Luxe en Chine, le "No-Channel" (un **omnichannel fluide, sans silo** et totalement cohérent) est resté le seul moyen de contact des marques avec leurs clients. **Les expériences digitales immersives** (des "Live Sales" à la Shanghai Fashion Week digitale en passant par les contenus spécifiques des marques) ont connu des audiences records, ancrant encore davantage le besoin de nourrir l'appétit digital des Gen-Z et Milléniaux. Nos différents entretiens confirment notre conviction : **cela ne se fait pas au détriment des boutiques, mais en complément pour accentuer la désirabilité de la marque**, son impact culturel et prépare un retour massif vers le Retail physique – une activité dont la portée sociale en Chine reste toujours un peu difficile à comprendre en Occident.
- **//// China Pride** : dans un contexte politique de repli des nations sur elles-mêmes (ne serait-ce que par la simple interdiction de voyager), **le nationalisme chinois ne va pas faiblir**. Particulièrement nourri depuis 5 ans, il a été récemment amplifié par un discours vainqueur sur la capacité du pays à maîtriser l'épidémie. N'oublions pas qu'au-delà de la fierté nationale, la réduction des écarts de prix entre pays diminue l'intérêt pour un consommateur chinois d'acheter à l'étranger. Les conséquences seront au moins, à court terme, **le besoin d'avoir la certitude d'être traités plus que jamais comme des clients de premier plan**. Cela appellera des preuves d'amour sur de nombreux sujets (communication, produit, expériences, traitement client...).

**"Le nationalisme chinois ne va pas faiblir (...)  
Cela appellera des preuves d'amour."**

## / 2. — // Le Shopping raisonné : 3 dimensions intéressantes sur ce point

Au-delà de 2020, tout s'accélère

- **La plus classique** : le besoin de sens, la nécessité d'une approche responsable. Le consommateur chinois est un peu schizophrène à ce propos : très soucieux de la qualité de l'air mais oubliant toute considération environnementale dans sa consommation, de Luxe notamment. **Le sentiment d'un besoin d'un monde plus sûr et donc plus responsable** était largement anticipé comme une conséquence de la crise du Covid-19. C'est un point qui n'est pas spécifique au client chinois et nous reviendrons dessus.

- **2ème dimension** : le retour d'un certain classicisme ? La bonne performance en Chine de Bottega Veneta par rapport à Gucci ces dernières semaines, les ventes record d'Hermès traduisent-elles un effet de mode ou un **besoin de retour à des valeurs sûres** ? S'agit-il de signaux faibles ?

- **3ème dimension : la marque militante**. Dans un pays où la liberté d'expression n'est pas celle de nos modèles démocratiques, la rébellion de Balenciaga, la joie de vivre de Gucci, la fraîcheur de Loewe sont en soit des moyens d'expression, mais avec une portée sans doute encore plus puissante quand ils deviennent **les principaux moyens d'afficher ses propres valeurs**.

## — // De : « le Luxe c'est la vie » à : « la vie c'est LE Luxe ».

8 semaines de confinement dans une population où la vie des clients du Luxe est généralement largement hors de chez soi, amènent **2 changements d'état d'esprit** :

- **La santé et la qualité de vie seront de nouvelles frontières du Luxe**. L'histoire était déjà en route sur ces 2 dimensions, là encore on peut prévoir une accélération. Avec des implications assez profondes : on commence à entendre des chinois aisés prêts à considérer de quitter les grandes métropoles pour une vie plus saine.

- **Un coup de boost pour « Maison & Objets »**. Nos échanges avec Qiong Er Jiang, la fondatrice de Shang Xia, ont confirmé que ses clients envisagent très sérieusement de donner un coup de frais à leur intérieur. Nous en discutons aussi avec nos clients chinois, sur un registre très personnel, qui riaient du fait qu'ils allaient s'europaniser sur cette dimension. Le secteur frémissait déjà, nul doute que là encore les choses vont s'accélérer.

**"La santé et la qualité de vie seront de nouvelles frontières du Luxe."**

/ 2. — **2.1.2 Avec quelles conséquences pour les Maisons ?**

Au-delà de 2020, tout s'accélère

Face à cette forte croissance du marché intérieur chinois, **4 sujets sont prioritaires.**

- **////** A très court terme, **redimensionner les opérations** en Chine : face à un trafic qui va croître, le premier sujet sera d'avoir **les produits**. Puis de **sécuriser une qualité d'expérience** à minima dans des boutiques plus peuplées que d'habitude. Enfin de **préserver le momentum** par une communication au juste niveau de contenu et d'intensité.
- **////** **Le produit va aussi devoir évoluer vers** sans doute encore plus **d'éditions limitées**, de **produits exclusifs**, de primeur de lancements. L'exemple de Prada à SKP-S (le satellite expérientiel délirant du mall SKP à Pékin) est significatif. Décor et produits sont tous exclusifs. Si le lancement en novembre dernier a été couronné d'un succès remarquable, Prada a intégralement réinventé sa boutique pendant le confinement pour rouvrir avec un espace totalement nouveau fin avril 2020.
- **////** **La distribution** : Le réseau physique existant **atteindra ses limites en termes d'expérience s'il ne grandit pas**. Une étude récente de Tofugear démontrait que les clients des marques de Luxe étaient très significativement plus loyaux aux marques dans les villes où il y a des boutiques physiques. Or « seule » 60% de la classe moyenne chinoise vit dans des villes de tiers 1 et 2...  
Il va donc falloir accélérer le mouvement afin de **passer de « 1-store-City » à « 2-stores-City »** dans des villes à fort potentiel (Chengdu, Wuhan, Guangzhou...), **et accélérer les ouvertures dans des villes émergentes** (Guyiang, Ningbo, ...). Certaines défections vont sans doute permettre de récupérer des emplacements de premier plan pour préparer 2023. Toutefois, pour en bénéficier des investissements importants sont nécessaires, **le tout dans un contexte tendu pour les CAPEX** – ceux investis massivement en Europe n'étant pas près d'être amortis. **Une stratégie très précise sera plus que jamais nécessaire.**
- **////** Enfin et peut-être surtout : **un pont culturel** à cultiver en profondeur. La demande du marché chinois et le rythme qu'il va imposer va **transformer les marques en funambules sans filet**. Tout écart pourra être fatal. Tout retard pourra être douloureux. **Tout décalage donnera un avantage décisif aux concurrents**. Dans ce cadre, la filiale locale sera sous pression, et le central pourrait lutter pour justifier sa valeur ajoutée et préserver le minimum de contrôle indispensable à la discipline d'une marque de Luxe. Comprendre la culture chinoise, c'est déjà la mission de la filiale. La comprendre assez pour **adapter process, ressources et gouvernance** est parfois plus complexe dans un siège parisien, londonien ou milanais qui ne compte en général **aucun Chinois à son Comex**.

/ 2.

Au-delà de 2020, tout  
s'accélère

**"Comprendre la culture chinoise (...) pour adapter process, ressources et gouvernance est parfois plus complexe dans un siège parisien qui ne compte en général aucun Chinois à son Comex."**

Le défi que lance la Chine est profond. Nous nous inscrivons ici dans le scénario **optimiste** d'adaptation à un réservoir de croissance, bienvenu dans le « Monde d'Après ». **Le scénario pessimiste existe : crise diplomatique car « la Chine paiera »**, repli nationaliste exacerbé, crise économique plus dure que prévue, boycott des produits américains, français, dans une certaine mesure italiens... **Dramatique pour l'industrie**, il ne ferait que rendre plus sensible encore l'importance du client local, déjà rendue critique par l'absence de touristes.

## — 2.2 Aime ton client (local) comme toi-même

**"Pas de miracle : ce n'est pas la clientèle locale qui permettra de compenser cette perte."**

### — 2.2.1 « Pas de bras pas de chocolat »

Avions cloués au sol. Politiques de quarantaines... Le secteur du tourisme va terriblement souffrir, et toucher directement celui du Luxe.

On connaît déjà **les grands perdants : le Duty Free**, touché de plein fouet – il représente les 2/3 de la consommation des touristes chinois. **Les Grands Magasins**, qui en représentent 15%, mais dont les clients chinois dépassent parfois largement la moitié des revenus.

A Paris, les boutiques de Grands Magasins sont quasi-exclusivement peuplées de touristes. Les Flagships « image » avenue Montaigne, Place Vendôme, rue du Faubourg Saint Honoré ou sur les Champs Elysées comptent au moins 2/3 de touristes. **Seules quelques boutiques « locales »**, marginales à St Germain ou dans le Marais, **peuvent espérer toucher 50% de clientèle locale**. Globalement, même situation à Londres, Milan, Tokyo, Seoul, Hong Kong bien sûr, New York, Los Angeles... La situation est heureusement moins marquée dans les villes secondaires. **En Europe, la part des achats de Luxe par des touristes extra-européens est estimée à 50%.**

/ 2.

Au-delà de 2020, tout  
s'accélère

### **Pas de miracle : ce n'est pas la clientèle locale qui permettra de compenser cette perte.**

Quelques chiffres néanmoins : en 2019, le marché du Luxe n'a augmenté que de 4%. Les clients asiatiques y ont contribué pour environ 110%. Les clients américains pour environ 10%. Pendant ce temps, les clients européens ont eu une contribution négative de 20% environ.

**Avant la crise, l'Europe était donc un marché local en décroissance**, ce qui n'était pas le cas des Etats-Unis. Difficile d'imaginer que la tendance ne s'amplifie pas en Europe, et qu'elle ne se dégrade pas aux Etats-Unis. Il s'agira donc de sauver les meubles en 2020 et sans doute en 2021, en attendant le retour des touristes... Et d'une meilleure fortune.

## — 2.2.2 Avant de courtiser : connaître

**"La question du "Direct-To-Consumer" va se poser plus que jamais."**

**Pour pouvoir aller à la (re)conquête de ses clients locaux, la première des choses est d'y avoir accès.** Plus compliqué qu'il n'y paraît.

**Tous les secteurs de l'industrie du Luxe ne sont pas égaux** – entre une industrie de la Mode et de la Maroquinerie qui a construit des réseaux de distribution directe très importants, une industrie Horlogère et Joaillière qui dépend encore à plus de 60% en moyenne de ses distributeurs, les Parfums et la Beauté qui commencent tout juste à avoir leurs propres boutiques en Europe et les Vins et Spiritueux qui n'y sont pas encore, on comprend que la complexité de la tâche ne sera pas la même pour tous. **La question du "Direct-To-Consumer" va se poser plus que jamais** comme nous l'avons déjà évoqué. Le Retail physique n'est pas la seule réponse, loin de là, le digital peut aussi y aider significativement. Mais la connexion au client final sera indispensable pour maîtriser (un peu) son destin.

**"La connexion au client final sera indispensable pour maîtriser (un peu) son destin."**

/ 2.  
 Au-delà de 2020, tout  
 s'accélère

**Une fois l'accès au client possible, 2 enjeux se dessinent : collecter la data, et l'utiliser.**

Les méga-brands avancent fortement sur ce sujet. La majorité des Maisons (celles qui font moins de 2 milliards de chiffre d'affaires) ont des structures, des moyens, des ressources de PME. Elles ont aussi - parce que ce sont des Maisons de Luxe - **une culture historique de création de valeur centrée autour du produit beaucoup plus qu'autour du client.** Le Luxe invente le rêve du client. Il ne cherche pas à répondre un besoin exprimé. Le Luxe n'a pas la culture de la connaissance client, puisque sa création de valeur est ailleurs.

**Mais à l'heure de la data**, du prédictif, d'Amazon, de Facebook et de leurs algorithmes intrusifs, **travailler le client local nécessite de le comprendre**, de le connaître finement, d'être pertinent dans chacune des interactions, et d'aller à la bonne vitesse.

Les Maisons de Luxe qui ont des boutiques ont la chance infinie de pouvoir récolter assez facilement de la data. Elles ont d'ailleurs pour leurs clients VICs ("Very Important Customers") déployé des trésors de **traitements spécifiques** – les grands vendeurs de la Joaillerie restent un exemple absolument fascinant de personnalisation de la relation. **L'enjeu est maintenant, pour les Maisons qui ont les informations, de les utiliser au mieux**, et de traiter bien davantage de clients **au-delà des seuls VICs.**

— **2.2.3 One to One**

La crise du Covid-19, en interdisant les grands rassemblements, a mis **un frein au moins momentané à une foule d'évènements** (salons, défilés...) dont l'existence était déjà contestée : **coûteux, arrogants** parfois, polluants toujours, utiles ?

Ces évènements allaient de pair avec des traitements clients (VICs en général) qui finissaient tous par se ressembler, au risque d'imprimer une certaine lassitude. Nous aurons maintenant de **belles opportunités de construire des relations beaucoup plus durables, et plus customer centric.**

— **//// Adapté au client** : inutile de dire qu'une Gen-Z asiatique n'a pas les mêmes attentes qu'une quinquagénaire « Wasp ». **L'avenir est à la construction d'expériences sur mesure** dont le retour sur investissement, bien piloté, est tout à fait **profitable**. Certaines Maisons de Luxe, en quête de sécurité, préfèrent encore aujourd'hui souvent une solution standardisée.

— **//// On brand** : même combat – les clients VICs invités aux défilés vous diront tous la même chose. En dehors du show et du dîner (quand il a lieu), **rien de bien identitaire**. La suite du Ritz est la même, le restaurant est le même... et donc les invitations au show de X ou de Y se ressemblent terriblement, au-delà du show lui-même qui dure moins d'une demi-heure.



/ 2.

Au-delà de 2020, tout  
s'accélère

**"A l'occasion d'une fashion week pour une grande Maison de Luxe, nous avons proposé que 2 VIPs asiatiques, fashionistas de moins de 30 ans, soient hébergées dans un magnifique appartement parisien, plutôt qu'au Crillon."**

**Et si cette occasion unique de connecter avec le client était aussi l'occasion de partager des valeurs, des partis-pris, une vision du monde ?** Alors que la notion de sens prend une place de plus en plus importante, et qu'elle trouve même un écho particulièrement fort auprès des HNWIs chinois, **le temps est venu d'engager une conversation directe et constructive avec ses clients** – qui peut et doit rester légère, inspirante, joyeuse.

A l'occasion d'une fashion week pour une grande Maison de Luxe, nous avons proposé que 2 VIPs ("Very Important People") asiatiques, fashionistas de moins de 30 ans, soient hébergées dans un magnifique appartement parisien, plutôt qu'au Crillon. Elles ont pu organiser un dîner et une soirée « chez elles », pour inviter « leurs amis » à cette occasion. Chefs cuisiniers, DJs, coiffeurs et maquilleurs étaient disponibles à demeure. Une expérience de vie parisienne unique et inoubliable, pour un budget maîtrisé.

Certes, tous les clients locaux ne sont pas des VICs ("Very Important Customers"). **Mais tout l'enjeu pour les Maisons est de faire descendre dans les tiers inférieurs des pyramides de CRM la capacité à engager un discours bien plus personnalisé.** Les Maisons l'ont bien compris, avec **2 enjeux principaux** :

- **//// L'avènement d'un CEM ("Customer Experience Management") : mettant le client au centre.** Il se caractérise par un message construit à partir de ses besoins, de ses habitudes relationnelles avec la Maison et de ses centres d'intérêts pour toujours plus de personnalisation.
- **//// La généralisation du clienteling :** la personnalisation est aussi celle de la relation, et comment mieux **la nourrir qu'en la personnifiant.** Pendant le lock down en Chine, un de nos clients nous indiquait que les Maisons de Luxe dans son mall réussissaient à préserver jusqu'à 40% de leur chiffre d'affaires parce qu'elles appelaient tous leurs clients, un par un, au téléphone ou sur WeChat. Les grandes boutiques parisiennes de l'avenue Montaigne le savent bien. Après les attaques terroristes de l'hiver 2015, le trafic s'est effondré, et les ventes ont aussi été faites par téléphone. Dans des boutiques potentiellement sans trafic de façon régulière, **les équipes vont devoir systématiser de nouvelles approches** – et il faudra les former, ajuster les KPIs, réorganiser le travail.

/ 2.

Au-delà de 2020, tout  
s'accélère

**"La reconquête du client local n'est donc possible qu'à partir d'une politique rigoureuse de gestion de la data client à laquelle les Maisons apporteront un supplément d'âme."**

### — 2.3 No Channel : cette fois-ci on y va vraiment

Certaines Maisons de Luxe sont déjà très engagées dans cette approche centrée sur le client. Là encore, néanmoins, les disparités sont très fortes, sectorielles, en fonction de la taille des intervenants ou de leur appétence au sujet... **Mais il reste un décalage important avec les secteurs le plus avancés**, et dont la crise en cours a parfois renforcé la puissance, révélant un retard parfois impressionnant du monde du Luxe.

#### — 2.3.1 Le digital s'experientialise

— **//// Le CRM ("Customer Relationship Management"), CEM ("Customer Experience Management") et data** ont été abordés ci-avant – au service de la connaissance client de **la construction de relations intimes. Un must.**

— **//// Le e-commerce oui, les "Live Sales" encore mieux ! 12% du marché en 2019, en croissance régulière.** Nous avons vu que pour l'instant la crise n'a pas durablement bouleversé le poids de ce canal de distribution en Chine – laboratoire digital s'il en est – pour le marché du Luxe (hors Parfums et Cosmétiques). En revanche, en dehors du Luxe, les "Live Sales", par exemple, ont explosé (10% du e-commerce en Chine, un marché d'environ 65 Mds USD). Les "Live Sales" sont des ventes filmées. Les mauvaises langues diront que c'est le grand retour du télé-achat. Mais en 2019, **le live-stream e-commerce a cru de 71%**, bien plus vite que le e-commerce. Un peu plus de 60.000 "Live Sales" ont réuni 400 millions d'utilisateurs sur Taobao (80% de parts de marché sur les "Live Sales"). En février 2020, le nombre a doublé par rapport à l'année précédente. En pleine crise du Covid-19, une vente extraordinaire (on pouvait y acheter un billet pour l'espace) a réuni... 49 millions de spectateurs !

Cette demande d'un **e-commerce expérientiel**, interactif est intéressante car elle ouvre **une alternative au site marchand** en privilégiant, en plus, éventuellement des actions locales : c'est ainsi que Icicle (marque chinoise de prêt-à-porter) a mis en place des Studios (espaces équipés et dédiés de 10 m<sup>2</sup>) dans ses 30 principales boutiques pour permettre d'y organiser des "Live Sales" – à destination d'une audience locale. Un moyen de conquête très concret, à la fois digital ET Retail physique.

/ 2.

Au-delà de 2020, tout  
s'accélère

**"Cette demande d'un e-commerce expérientiel est intéressante car elle ouvre une alternative au site marchand classique en privilégiant des actions locales."**

Si les marques de Beauté ont déjà beaucoup utilisé le modèle, avec un succès important, rien de ce que nous avons pu voir jusqu'à présent n'est réellement compatible avec la culture du Luxe. Mais les choses changent vite, et **la tentative de Louis Vuitton** du 26 mars dernier sur Little Red Book (qui a pu être critiquée) **ouvre certainement une voie inédite.**

— **/// L'Expérience** – Vaste sujet là encore, qui couvre différentes réalités:

**Améliorer l'expérience physique** : tout ce qui permettra d'avoir le produit que l'on veut où l'on veut quand on veut sera le bienvenu (suivi des stocks en temps réel, simplification des transferts, ...), de fluidifier le parcours client (préparation de la visite, check-out...), ou d'améliorer la relation sera à privilégier – qu'il s'agisse de front office ou de back office (**supply chain** notamment).

**Créer des expériences où le digital nourrira le physique** : le Luxe c'est de l'émotion, encore beaucoup plus souvent provoquée par un sourire que par un écran. Le côté parfois « gimmick » de la mise en place d'outils digitaux en boutique reste à fuir. En revanche, restons vigilant sur ce que la 5G pourra apporter pour nourrir encore l'expérience, sa sensorialité et ses merveilleuses histoires.

### — **2.3.2 A court terme, attention aux microbes**

Certaines personnes augurent des changements durables et profonds dans l'organisation des boutiques pour répondre aux nouvelles exigences de distanciation.

Il est certain que tant que le Covid-19 rôdera, des mesures sanitaires rigoureuses devront être prises et c'est déjà le cas.

**Néanmoins**, si l'on se projette au-delà de quelques mois, **nous ne pensons pas que les zonings vont durablement être transformés**, ni que la taille des boutiques va devoir augmenter pour qu'une UP (unité de passage) passe de 60 ou 90 cm à 2,5m. Les précédentes crises asiatiques du SRAS et du MERS, certes de moindre ampleur, n'ont pas changé l'organisation des espaces. **Elles ont contribué à faire évoluer les réflexes sanitaires locaux** (port du masque, mesures d'hygiène). Nous considérons donc que ces **pratiques plus responsables, doublées de la résilience** des clients, permettront le retour à des modes de fonctionnement mieux contrôlés, mais proches de ceux que nous connaissons aujourd'hui dans les boutiques de Luxe au moins.

/ 2. — **2.4 Dans tous les sens ... du "Purpose"**

Au-delà de 2020, tout s'accélère

Impossible de lire le moindre article sans tomber sur l'écueil d'un « monde d'après » où il faudrait « se poser des questions profondes » pour préparer un avenir « durable et responsable ».

— **2.4.1 Une démarche responsable et authentique indispensable**

**"La prise de parole concrète et tangible (sur la RSE) en boutique – lieu de 90% des transactions – est ... inexistante."**

Les Groupes de Luxe sont depuis longtemps actifs sur ces sujets. La RSE (« Responsabilité Sociétale des Entreprises ») est un sujet qui est traité, avec un sérieux indéniable, et d'ailleurs règlementairement obligatoire pour les Groupes côtés.

**La majorité des initiatives** ont été jusqu'alors entreprises essentiellement au niveau des Groupes, qui sont les principaux organes communicants, **de manière institutionnelle, et rarement à destination du grand public** (de nombreux clients de Gucci ne connaissent pas Kering).

**En revanche**, lorsque l'on « descend » **au niveau des marques, les prises de position sont moins systématiques**. Certaines sont proclamées (Gucci dans la Mode), d'autres plus discrètes, d'autres anecdotiques et pour beaucoup de Maisons encore inaudibles. Peut-être est-il plus sage de se taire quand l'on n'a rien à dire mais **il va être ardu de s'exclure du propos encore très longtemps**.

Plus étonnant, même quand l'expression de cette vision du monde est très claire en communication corporate, **la prise de parole concrète et tangible en boutique – lieu de 90% des transactions – est ... inexistante**.

**Pourtant, les marques ont des arguments** : certes la mode est une industrie polluante, mais le Luxe s'en sort plutôt mieux sur les 3 dimensions de la RSE.

— **//// Economique, elles contribuent significativement à la vie des pays** – salaires plutôt élevés, **politique de sous-traitance et de relations fournisseurs responsable** avec une (relative) bonne traçabilité.

— **//// Social**, les marques ont une forte partie de leur **personnel féminin**, elles contribuent à la **survie de beaucoup de savoir-faire** (comme les Métiers d'Art chez Chanel) qui sinon disparaîtraient. Ces entreprises s'engagent pour **l'inclusivité, et la responsabilité** (Kering a été parmi les premiers à refuser d'engager des mannequins mineures en 2019, et/ou trop maigres).

/ 2. —  
 Au-delà de 2020, tout  
 s'accélère

//// **Environnemental**, le challenge est certainement plus important. Mais les marques privilégient **des matières premières renouvelables, structurent les filières** qui le nécessitent (cashmere par exemple), multiplient les initiatives sur au moins une partie de leurs collections ou capsules, **encadrent strictement leur sourcing – et surtout elles compensent en général leur empreinte carbone.**

Dans un monde où personne n'est parfait, les Maisons de Luxe n'ont pas à rougir de ce qu'elles ont déjà engagé.

**Mais le challenge est plus profond.**

**"Dans un monde où le client est à la fois plus conscient et plus volage, l'engagement ne pourra plus se faire uniquement sur des produits et un storytelling autour du « craftsmanship »."**

**Le Luxe est ultra visible**, ses publicités envahissent les écrans, ses boutiques le cœur du paysage urbain, ses produits les photos de magazines people, ses défilés les journaux télévisés. **Par nature, il délivre une vision du monde**, crée les nouveaux rêves, trace les contours d'un bonheur fantasmé.

Cette vision du monde va bien au-delà du simple message RSE : **c'est un système de valeurs**, qui peuvent paraître superficielles, mais qui ont un impact profond. **Le Luxe est vaste et donc multiple : l'intemporalité** d'une montre qui a vocation à se transmettre jure avec **l'éphémère** d'une collection de mode.

**La question du sens était déjà présente avant la crise**, et si certaines collections ou campagnes avaient des partis-pris quasi-militants (Gucci, Balenciaga, Dior pour la femme), les marques ont peu communiqué clairement autour d'un système de valeurs partagées, fortes, différentiantes – **le fameux « Brand Purpose » n'est aujourd'hui pas clair pour de nombreuses Maisons de Luxe.**

Or dans un monde où le client est à la fois plus conscient et plus volage, l'engagement ne pourra plus se faire uniquement sur des produits et un storytelling autour du « craftsmanship ».

Pour mieux connecter avec leurs clients, **les marques vont donc devoir faire un triple exercice :**

- **//// D'introspection**, pour accomplir la délicate définition de leur « why ». Cet exercice (passionnant) vise avant tout à aller puiser au fond de la marque ce qui la rendra inspirante, enthousiasmante, fédératrice, différente... car un bon « Brand Purpose » n'est ni donneur de leçon, ni tue-l'amour, ni exagérément sérieux.

/ 2. —  
 Au-delà de 2020, tout  
 s'accélère

— **//// De projection** de ce « why » dans ce qui est visible pour le public : les produits, mais globalement la signature des expériences dans **toutes les interactions** avec la marque quel qu'en soient les vecteurs. Nous appelons cela la définition de **la signature expérientielle**.

— **//// De percolation** jusqu'aux clients. Cela commence par un exercice permanent d'engagement des collaborateurs pour permettre **l'appropriation par chacun de ces fondamentaux**. C'est le passage « obligé » vers le client. Formalisation mais également **sensibilisation, formation et partage** de ce « Brand Purpose » sont garants du succès de l'approche. Celle-ci doit être portée par toute l'organisation, du CEO et du Directeur Artistique à l'agent de sécurité qui ouvre la porte de la boutique, et de Pékin à Rome ou Mexico. **Ce déploiement s'inscrit dans une démarche permanente**. Cela n'est pas un « one shot ». Et ce sera dans la durée que l'on évaluera la puissance des Maisons.

Et il serait dommage que le Luxe, qui a finalement tant de choses à dire, ne soit pas au rendez-vous. Il ne pourra pas résoudre ce qui le rend sans doute le plus contestable – sa dimension de stratification sociale – **mais les marques pourront sans aucun doute renforcer leur aura en l'enrichissant bien au-delà d'un passé, de belles collections et de belles images**.

#### — 2.4.2 Pour une vision du monde joyeuse et créative

**"Si l'envie de vivre préexistait au Covid-19, et qu'elle est démultipliée ensuite, c'est une formidable opportunité créatrice pour le Luxe."**

Sustainability, responsabilité, respect, humilité.

Ces enjeux, ces valeurs, sont d'importance. Certes. Elles portent **une dimension morale forte**, alignée avec le discours ambiant.

**Une des missions du Luxe, est surtout d'être fidèle à son exigence créative. C'est la raison d'être du Luxe.**

**Avant d'être moral, le Luxe est créatif.** Cela n'est d'ailleurs pas incompatible et il serait très dangereux d'opposer ces concepts.

Lors d'un des MAD Talks que nous avons organisés en avril pendant le confinement, nous avons interrogé Edouard Tétreau, brillant chroniqueur au Monde, au Figaro, et aux Echos. Il nous rappelait que la première guerre mondiale et la grippe espagnole qui l'a suivie ont donné naissance... aux Années Folles ! à cette explosion de créativité, à cette envie de vivre débridée.

/ 2.  
 Au-delà de 2020, tout  
 s'accélère

**Cette énergie créative et joyeuse qui viendrait à la suite du Covid-19 serait une prolongation de cette vision positive** déjà engagée par certaines Maisons. Même si le parallèle avec les Années Folles atteint vite ses limites, il résonne avec des tendances actuelles. Le succès de Gucci ces dernières années est venu bien entendu du talent du Directeur Artistique (et là on retrouve cette notion de créativité) mais également d'une vision du monde colorée, souriante, inclusive, vibrante.

**Alors si l'envie de vivre préexistait au Covid-19, et qu'elle est démultipliée ensuite, c'est une formidable opportunité créatrice pour le Luxe.**

Nous analyserons dans les parties de l'étude à venir, quelles seront les conséquences sur l'offre. Mais pour rester sur une vision transversale aux différents segments, **nous imaginons davantage une ouverture créative forte**, plutôt qu'une contraction un peu triste même si elle est rassurante.

**Vive la couleur, la vie, l'espoir.** Si le Covid-19 nous a collectivement fait prendre conscience que la mort existe, il aura en même temps rappelé le prix de la vie. Le Luxe, miroir de nos croyances, s'en fera l'écho inspirant et coloré.

## — 2.5 Conclusion

**Sur les quatre sujets que nous avons abordés - la Chine, la conquête du client local, le « No-channel » et le « Brand Purpose »** - nous sommes convaincus que la crise actuelle va être un accélérateur impitoyable. Ces chantiers étaient parfois engagés, souvent encore dans les limbes. **Ils vont constituer, quel que soit le secteur, les éléments forts de la feuille de route de demain.**

Dans les parties à venir de l'étude (diffusées le 3 juin, le 18 juin et le 30 juin 2020), nous analyserons différents segments du Luxe dans ce qu'ils ont de spécifique :

- Le marché des Parfums et Cosmétiques
- Celui de l'Horlogerie et Joaillerie
- La Mode et Accessoires
- Les Vins et Spiritueux
- Le Travel Retail

**Ces conséquences** à court ou moyen termes se traduiront par des réorganisations, des restructurations, **qui permettront aux plus forts de passer la tempête avec succès.** Nous en détaillerons les enjeux.

**Prenez soin de vous et de vos proches,**

**L'équipe MAD.**



# A propos de MAD

## The Luxury Partner in the Client Age

**"Nous mettons toute notre énergie au service du rayonnement des Maisons et des talents du Luxe."**

MAD est le **cabinet de conseil leader dans le Luxe**.

Depuis 2009, nous mettons toute notre énergie au service du **rayonnement des Maisons et des talents du Luxe**.

Nous avons développé une vision pragmatique du conseil, qui allie l'expertise du métier, l'expertise des cultures et l'exigence du conseil avec un seul focus : **aider le Luxe à tirer le meilleur de la permanente évolution de ses clientèles, partout dans le monde**.

Nous avons la chance de travailler dans **toutes les catégories du secteur** – Mode & Accessoires, Horlogerie & Joaillerie, Parfums & Cosmétique, Vins et Spiritueux, Technologie, Distribution, Hospitalité, ... – pour **tous types d'acteurs** – des plus grands Groupes aux acteurs de niche et aux start-ups, ce qui nous donne une exposition incroyablement riche à **toutes les problématiques du secteur**, pour le bénéfice de nos clients.

Notre **approche Magic & Logic, Stratégique & Opérationnelle**, est portée par notre équipe multiculturelle de 50 consultants organisée autour de **4 practices** : Stratégie et Organisation via **MAD Strategy**, Executive Search via **MAD Talent**, Management de Transition via **MAD Experts** et Transformation Learning via **MAD Academy**.

Pour en savoir plus :  
[www.madnetwork.fr](http://www.madnetwork.fr)



# Contacter les auteurs



**Delphine Vitry**, Founding Partner  
delphine.vitry@madnetwork.fr



**Jean Révis**, Founding Partner  
jean.revis@madnetwork.fr



**Christophe Pedro**, Partner  
christophe.pedro@madnetwork.fr



**Véronique Le Bansais**, Partner  
veronique.lebansais@madnetwork.fr



**Thomas Mesmin**, Partner  
thomas.mesmin@madnetwork.fr



**Marie Marchant**, Partner  
marie.marchant@madnetwork.fr



MVD