



**LUXURY CONVALESCENCE
FAST-FORWARDING**

Partie 2

**Question de catégorie :
de l'Horlogerie Joaillerie à la Beauté**

3 juin 2020

/ Introduction

Ce document est la seconde partie d'une étude plus globale dont l'ambition est de préciser les enjeux pour l'Industrie du Luxe dans les années à venir, suite au choc massif de la crise du Covid-19.

Dans **la première partie de l'étude diffusée le 19 mai** et disponible sur le site www.madnetwork.fr :

- **////** Nous avons brossé un **tour d'horizon des résultats financiers** annoncés pour le premier trimestre et au-delà, nous avons esquissé **le profil de l'année 2020**. Nous avons ensuite analysé **les impacts de la crise sur les différentes régions du monde** (avec l'Europe en grande perdante). Nous avons enfin explicité **les conséquences sur le Business Model des principaux acteurs**.
- **////** Au-delà de l'année 2020, nous avons étudié **4 accélérations notables de tendances** déjà engagées chez les clients du Luxe, transversales à toutes les catégories de produits de l'Industrie du Luxe.

Le marché intérieur Chinois va croître beaucoup plus vite que prévu et les clients vont évoluer dans leurs attentes et leurs comportements – avec des conséquences locales sur le produit, la distribution mais également la gouvernance et les process des filiales des Maisons.

La nécessaire reconquête des clients locaux dans le reste du monde, ce qui supposera :

- Une **décentralisation des initiatives CRM** pour plus de pertinence.
 - Le développement indispensable de la **stratégie DTC** (« Direct-To-Consumer »).
- Or, les niveaux de maturité sont extrêmement variables selon les Industries. 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 Cosmétiques qui commencent tout juste à avoir leurs propres boutiques en Europe et les Vins et Spiritueux qui n'y sont pas encore, tous les chemins mèneront à Rome, mais pas à la même vitesse.

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**. Le digital étant un « mot valise », nous avons analysé dans le détail ce que cela recouvrait.

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 : **le discours va devoir infuser concrètement jusqu'aux clients**, au-delà des déclarations corporate. La prise de parole sur le « craftsmanship » restera indispensable, mais non suffisant. L'authenticité des produits est une des batailles du Luxe depuis toujours. Il s'agira maintenant d'élargir le champ de l'exigence pour garantir l'authenticité... du discours !

Dans le présent document, nous partageons la seconde partie de l'étude qui analyse deux grandes catégories dans ce qu'elles ont de particulier, au-delà des tendances générales évoquées dans la première partie :

- Le marché de l'**Horlogerie et Joaillerie**
- Celui des **Parfums et Cosmétiques**

Ces deux Industries semblent **antinomiques** à plusieurs égards :

- **Le prix moyen** des produits les place presque aux deux extrêmes de l'Industrie du Luxe.
- **La durabilité** des produits et donc le rapport au temps et à la transmission les fait évoluer dans des univers opposés.
- **Les clients cibles** sont souvent différents avec une GenZ versatile et pas forcément fortunée dans un cas, et des clients certes jeunes pour certains, mais globalement plus riches.
- **La sensibilité au prix** des produits n'a rien à voir entre une Industrie de la Beauté qui souffre souvent de politiques promotionnelles périlleuses menées par certains retailers et une Industrie de la Haute Horlogerie où le prix d'entrée frôle parfois les 14 000 euros.
- **Leur maturité** diffère également en matière de **digital**, que ce soit en termes de communication au sens large ou sur la place du e-commerce (presque 20% dans la Beauté, moins de 7% dans l'Horlogerie et la Joaillerie).
- Enfin, **l'expérience émotionnelle** est radicalement différente. Ainsi, les produits d'Horlogerie ou de Joaillerie ne stimulent presque aucun sens dans l'expérience de la découverte physique. En revanche, l'acte d'achat s'inscrit souvent dans des moments importants de la vie (mariage, cadeau d'anniversaire, soirée VIC étourdissante, transmission etc..). A l'inverse, les produits de Parfums & Cosmétiques stimulent le toucher, l'odorat (rarement le goût certes). Les client(e)s en attendent une expérience joyeuse, légère, amusante, à l'image de la couleur ou de la fraîcheur qu'ils donnent au monde.

/ ...
Introduction

Elles ont en commun, comme toutes les catégories de produit de l'Industrie du Luxe, **de véhiculer du rêve**, d'incarner la projection de chacun d'entre nous. Ce sont également deux Industries dont **les Business Models sont encore marqués par le Wholesale** au moins historiquement, mais où les enjeux de « Direct-To-Consumer » sont cruciaux.

Enfin, ce sont deux secteurs où la recombinaison des acteurs, les rachats ou fusions, pourraient être les plus significatifs dans les années à venir.

Pour toutes ces raisons, nous avons souhaité partager nos analyses dans un même document. Pour l'inspiration que peuvent se donner l'un à l'autre des Industries très éloignées et pour tous les points communs qui les rassemblent.

Nous vous proposons donc cette fois-ci un voyage aux antipodes du Luxe.

Cette étude est l'aboutissement de la réflexion des associés 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 États-Unis.

/ 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 le 19 mai 2020 :

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

// Au-delà de l'année 2020, nous avons étudié 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 la seconde partie de l'étude diffusée ici, nous analyserons deux grandes catégories dans ce qu'elles ont de particulier :

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

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

/ 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 2

— 1. Le marché de l'Horlogerie & Joaillerie :

il est temps de changer ! _____ p7

1.1 Wholesale vs Retail : une dichotomie qui a vécu p9

1.1.1 Repenser le rôle du Wholesale

1.1.2 Réinventer l'expérience client en Retail

1.2 Oser écouter la Voix du Client pour adapter l'offre produit p16

1.2.1 Développement de collections plus accessibles
et renforcement des lignes iconiques

1.2.2 Hausse de la « valeur refuge »

1.2.3 Incarnation parfaite de signes d'amour
et d'attention, d'une intemporalité ultime... ou même
d'une technicité enfin moderne ?

**1.3 Repenser le traitement des essentiels VICs et le rôle des Grands
Vendeurs p23**

1.4 Investir (enfin) radicalement dans les modes d'engagement online p26

— 2. Le marché de la Beauté : armé pour séduire _____ p31

2.1 Etat des lieux des forces en présence : 50 nuances de rouge p33

2.1.1 Le trio gagnant : Asie x Soins x Digital

2.1.2 Distributeur, mon ami

2.2 Des attentes clients ? Non, des exigences p38

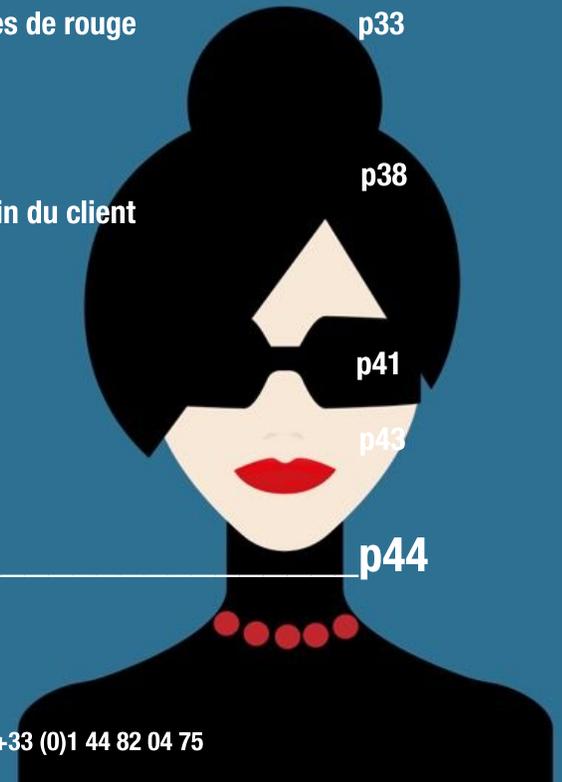
2.2.1 Succès aux marques qui prendront soin du client

2.2.2 La boutique conversationnelle
pour une expérience enrichie

2.3 Le digital : Black Mirror dans la vraie vie p41

2.4 L'heure des prédateurs a sonné p43

Conclusion _____ p44



— / 1. Le marché de l'Horlogerie & Joaillerie : il est temps de changer !



C'est sans conteste le segment du Luxe qui a le plus souffert de la crise.

L'Horlogerie & Joaillerie a subi de plein fouet les confinements successifs dans le monde à partir de février et **c'est sans conteste le segment du Luxe qui a le plus souffert ces dernières semaines.**

Pour s'en convaincre, il suffit d'observer la chute libre des ventes de la catégorie chez LVMH : -26% au Q1 2020 vs. -17% au global pour le Groupe. Certes, la forte exposition des marques au Wholesale a été un facteur accélérateur, comme vu dans la première partie de notre étude.

Mais nous parlons également ici d'achats aux prix moyens élevés et au contenu émotionnel fort pour lesquels l'e-commerce (déjà à faible taux de pénétration, 7 à 8% en 2019 vs. 12% pour le Luxe au global) est moins susceptible de prendre le relais en période de fermeture de boutiques.

Enfin, la mise sous cloche de la vie sociale a coupé court aux occasions de cadeaux, en faisant perdre notamment la période du Nouvel An Chinois ou de la Saint Valentin.

Néanmoins, les levées progressives de confinement ont inversé la tendance : c'est essentiellement **grâce aux phénomènes de reports d'achats et de « Revenge Shopping » que le rebond en Chine continentale (ou en Corée du Sud) a été spectaculaire.** De nombreuses Maisons interrogées nous ont cité des taux de croissance Like For Like pour avril et mai de 30 à 50%, voire 60% vs. l'an dernier.

/ 1.
 Le marché de l'Horlogerie
 & Joaillerie : il est temps
 de changer !

Le secteur peut-il limiter la casse que va lui imposer cette crise à moyen terme, voire en sortir gagnant ?

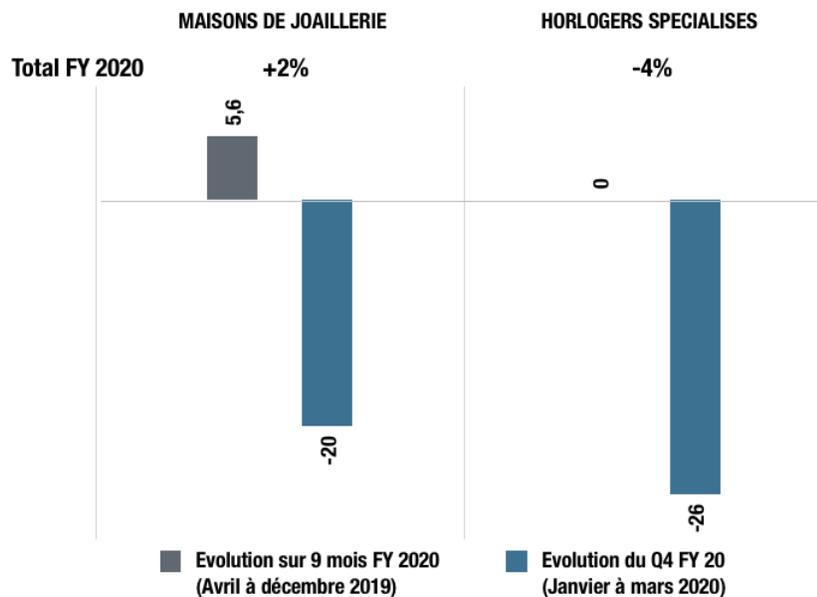
Cependant, ce phénomène de rattrapage est essentiellement conjoncturel et la vraie question demeure : **comment le secteur peut-il limiter la casse que va lui imposer cette crise à moyen terme, voire en sortir gagnant ?**

Question d'autant plus cruciale que le marché de l'Horlogerie souffre depuis plusieurs années, avec des ventes en demi-teinte.

Une illustration en est la performance décevante des Maisons Horlogères du Groupe Richemont – par rapport aux Maisons Joaillères - annoncée lors de la présentation des résultats annuels le 15 mai, que ce soit avant ou pendant la crise du Covid-19. Il s'agit presque d'**une anomalie dans un monde du Luxe par ailleurs en très forte expansion - et les perspectives de reprise sont moroses selon les experts.**

Quant aux Maisons de Joaillerie, même si elles se portent globalement mieux, elles **peinent à dépoussiérer leur image et à s'adapter aux nouvelles attentes des clients pour capter leur part de la croissance.**

EVOLUTION DES VENTES DES MAISONS DU GROUPE RICHEMONT EN %



Source : Résultats Annuels FY 2020 - Groupe Richemont

/ 1.
**Le marché de l'Horlogerie
 & Joaillerie : il est temps
 de changer !**

Plutôt que de regarder passer le train de la forte croissance des autres catégories – qui devrait tôt ou tard reprendre, l'Horlogerie & Joaillerie pourraient **saisir l'opportunité de cette crise pour repenser leurs modes d'engagement clients**, que ce soit via :

- **L'approche des différents canaux de distribution.**
- **L'équilibre de l'offre produit.**
- **Le traitement des essentiels VICs** (et donc le rôle des Grands Vendeurs).
- **Les points de contact online.**

1.1 Wholesale vs Retail : une dichotomie qui a vécu

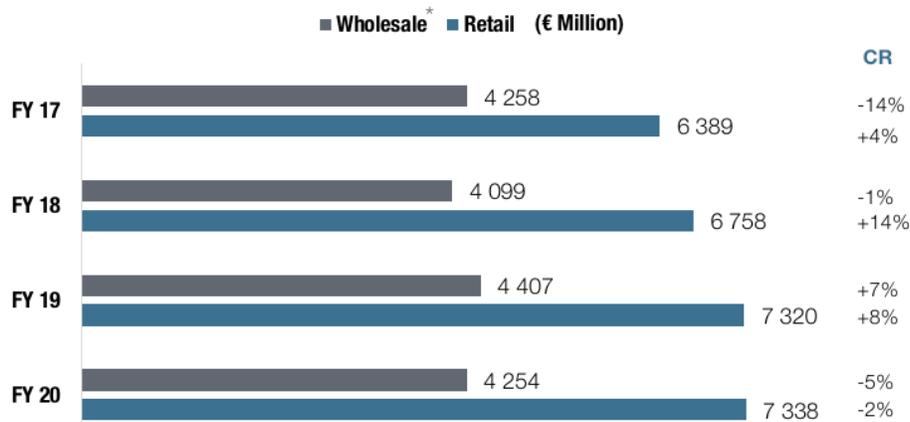
Rares sont les marques qui continuent à opposer radicalement ces deux types de distribution. Dans leur grande majorité, les Maisons abordent désormais ces réseaux comme **deux façons très complémentaires de toucher leur clientèle, avec des stratégies certes différentes.**

Les Maisons abordent désormais ces réseaux comme deux façons très complémentaires de toucher leur clientèle.

Quelles que soient les stratégies adoptées par le passé, la tempête actuelle va remettre en cause plusieurs dimensions et accélérer deux réflexions :

- D'une part **repenser le rôle du Wholesale, canal en décroissance ou sous-performant** pour beaucoup de marques depuis plusieurs années, et donc leurs relations avec leurs partenaires.
- D'autre part **réinventer l'expérience client en Retail** (physique comme digital).

POIDS DES CANAUX DANS LES VENTES DU GROUPE RICHEMONT EN MILLIONS D'EUROS



*Comprend les revenus des redevances

Source : Résultats Annuels FY 2020 - Groupe Richemont

/ 1. —
 Le marché de l'Horlogerie
 & Joaillerie : il est temps
 de changer !

1.1.1 Repenser le rôle du Wholesale

Pourquoi la crise va-t-elle forcer le questionnement sur les process et les stratégies Wholesale ?

D'abord parce que **beaucoup de marques ont souffert ces dernières semaines de leur forte et surtout mauvaise exposition à ce canal** (avec un arrêt brutal des commandes, des opérations de discount dommageables pour l'image des Maisons et de faibles perspectives de reprise à court terme). Certains détaillants ne survivront pas à la crise et les marques risquent de devoir faire face à des **défaillances en nombre**. Même Rolex pourrait y être exposé.

Il convient néanmoins de faire plusieurs distinctions.

D'une part entre l'Horlogerie, qui écoule encore 90% de ses pièces en Wholesale et la Joaillerie qui n'en est dépendante que pour 30% de ses ventes : **les Maisons présentes sur les deux segments (Horlogerie & Joaillerie) ont donc un profil plus équilibré** et moins exposé au Wholesale.

D'autre part il y a « Wholesale et Wholesale » : une boutique dite « externe » est un espace mono-marque respectant les codes et l'image d'une Maison, mais opérée par un tiers. Une sorte de franchise monomarque. L'expérience qu'elle propose est évidemment loin de celle d'un multimarques, axé sur le choix et l'expertise transversale. Et même au sein de ces derniers, la situation est variable entre un petit détaillant familial à Bordeaux ou une puissante chaîne établie à New York ou Singapour...

Mais quel que soit le profil du wholesaler, **le maître mot du succès pour une marque est devenu la qualité du partenariat tissé avec lui**. Ce partenariat doit être à la fois commercialement raisonnable (ne pas les pousser à se sur-stocker artificiellement en fin de mois pour arrondir les comptes de la marque, pratiques d'ajustement encore courantes chez certaines) et "**customer-centric**" (aborder ensemble les besoins des clients finaux pour maximiser les sell-out dans l'intérêt des deux parties). Ainsi, au-delà des équilibres de pouvoir (un Cartier ou un Rolex seront toujours en meilleure position que de plus petites marques), ce sont **la relation avec le détaillant, le professionnalisme et les outils de coopération mis en place qui font et feront encore plus la différence**.

La relation avec le détaillant, le professionnalisme et les outils de coopération (...) feront encore plus la différence.

/ 1.
Le marché de l'Horlogerie
& Joaillerie : il est temps
de changer !

On peut distinguer **trois types d'acteurs de l'Industrie Horlogerie & Joaillerie en fonction de leur Business Model**, qui sont donc plus ou moins bien armés pour faire face à la crise actuelle :

- **////** Ceux qui ont fait le **choix assumé du Retail** : par exemple Audemars Piguet qui a décidé de porter en direct quasiment toute sa distribution, entre boutiques en propre et salons VIC, avec des ambitions assumées de reprises de boutiques externes ou d'ouvertures à venir. Ou bien Van Cleef & Arpels, fort de plus de 100 boutiques internes, qui a fait depuis plusieurs années le choix de se focaliser sur le Retail afin de maîtriser la qualité de l'expérience client, la cérémonie de vente et les données clients.

Cela a impliqué, notamment ces derniers temps, de forts investissements pour développer le réseau, gagner en qualité, visibilité, et notamment consolider le maillage international avec une belle série de Flagships. En fonction du nombre de points de vente, **cette option peut être intensive en CAPEX et nécessite souvent une stratégie digitale poussée** pour compenser la plus faible présence physique de la marque (suite à la disparition du Wholesale). C'est un choix assez radical qui va imposer aussi de retravailler l'expérience en boutique (point détaillé plus bas) afin de faire face à la baisse du trafic dans les mois qui viennent, d'autant plus violente sans le coussin complémentaire du Wholesale.

Se focaliser sur le Retail afin de maîtriser la qualité de l'expérience client, la cérémonie de vente et les données clients.

- **////** Ceux qui sont encore **très fondamentalement axés Wholesale** et vont devoir **repenser le rôle de ce réseau et le recomposer**. Il s'agit essentiellement ici de marques horlogères. En premier lieu Rolex bien sûr, s'appuyant exclusivement sur des partenaires externes pour sa distribution, choix qui pourrait le fragiliser si trop d'entre eux s'avèrent défaillants (un expert interrogé n'estime pas inenvisageable que 5 à 10% de la distribution du leader ne disparaisse dans les mois qui viennent). Patek Philippe est également dans cette situation : à l'exception de ses 3 Salons opérés en propre à Paris, Londres et Genève, la distribution est uniquement indirecte. Dans une moindre mesure, mais également avec $\frac{3}{4}$ des ventes sell-out en Wholesale, on trouve Tag Heuer, Jaeger LeCoultre ou Piaget. Ces deux derniers ont planifié de nombreuses ouvertures de boutiques externes en Chine, et continuent sur cette lancée, choix qui s'avère judicieux pour capter aujourd'hui, avec un niveau de risque relativement réduit, le fort potentiel anticipé du marché intérieur chinois que nous avons abordé dans la première partie de l'étude. En effet, passer par des détaillants multimarques ou des boutiques externes sont des solutions **moins intensives en CAPEX pour aller à la conquête de ces nouveaux marchés en développement**.

/ 1.
 Le marché de l'Horlogerie
 & Joaillerie : il est temps
 de changer !

D'après les témoignages de nombreux acteurs, le Wholesale a eu par le passé **un rôle essentiel dans l'éducation des clients et la diffusion de l'Horlogerie** et doit **garder une certaine place dans l'écosystème des Maisons**.

Rien que sur le vaste marché américain par exemple, les détaillants sont bien utiles pour mailler le territoire (surtout pendant une période où les clients vont être plus frileux à se déplacer vers New York ou Los Angeles) et apporter localement aux marques leur savoir-faire et leur base de clientèle fortunée et fidèle.

Toujours aux États-Unis, on entend monter l'inquiétude face aux difficultés de Neiman Marcus ou Bergdorf Goodman, dont les défaillances créeraient un vide important dans les réseaux américains, avec en sus un effet amplificateur à anticiper sur la performance, voire la pérennité de certains malls pour lesquels Neiman Marcus est un des pôles majeurs d'attraction.

Le Wholesale doit garder une certaine place dans l'écosystème des Maisons.

Signalons une initiative très inspirante, pour **réveiller l'expérience client trop souvent poussiéreuse en multimarques : l'enseigne TimeVallée**. Développée par Richemont mais ouverte à d'autres marques que celles du Groupe, et opérée par des retailers partenaires, son premier objectif est de permettre aux marques horlogères d'**atteindre les populations des villes de Tiers 2, 3 ou même 4 en Chine avec une offre et une expérience adaptées**.

Elle propose un concept aux codes design identitaires, une expérience "client-centric" (outils digitaux facilitateurs de la découverte, staff régulièrement formé et palette de services haut de gamme) et un zoning hiérarchisant les marques au service de chaque "Brand Equity" et de l'efficacité commerciale globale.

La preuve du dynamisme de ce concept : il est en ce moment en cours de négociation pour plusieurs nouveaux emplacements.

La qualité de l'expérience, en complément de la relation avec un vendeur expert et à l'écoute, reste un des axes qui sauvera le Wholesale, à n'en pas douter, et TimeVallée a joué cette carte-là.

/ 1.
Le marché de l'Horlogerie
& Joaillerie : il est temps
de changer !

On peut donc anticiper que **l'exposition au Wholesale, savamment gérée, ne sera pas synonyme de mort subite pour les Maisons**. Cependant, **celles qui s'en sortiront le mieux seront certainement davantage retailisées**, ce qui nous amène à notre troisième cluster :

- //// Entre ces deux premières stratégies assez radicales, on trouve **des acteurs plus équilibrés**, comme Cartier ou Bulgari. Ils ont su **renforcer leur Retail pour toucher directement leur clientèle tout en recomposant leur réseau Wholesale pour se focaliser sur les meilleurs partenaires** – voire même en le « retailisant » selon l'expression de Cartier.

Ainsi, pour leur activité horlogère, Cartier, Bulgari ou même Chanel ont récemment « nettoyé » leurs réseaux des « mauvais » détaillants (en termes de performance mais aussi de pratiques, qualité d'expérience et respect de la "Brand Equity"), notamment en Europe. Cartier, bel exemple de ce type d'acteurs qui a su **faire passer le wholesaler de l'état de client à celui de partenaire, avec l'objectif d'adresser la relation avec le client final à travers le détaillant** (assortiments, éléments de Visual Merchandising, CRM, cérémonie de vente...). Et grâce à une série d'outils pour renforcer les liens de partenariat et l'efficacité commerciale des parties, notamment en faisant levier sur les moyens digitaux (comme on le développera plus bas).

Que nous disent ces exemples ? Probablement qu'à l'issue de la crise, il n'y aura pas un unique modèle gagnant vis-à-vis du Wholesale, mais **qu'aucun acteur n'aura d'autre choix que de professionnaliser son réseau. Un ménage accéléré en quelque sorte... doublé d'un regain de soins pour les partenaires choisis.**

**Un ménage accéléré en quelque sorte...
doublé d'un regain de soins pour les
partenaires choisis.**

Et ce regain d'attention passera par **le développement de stratégies digitales adaptées aux besoins des détaillants**. Non seulement autoriser les ventes on-line (même Patek Philippe s'y est mis, certes de façon temporaire pour l'instant). Mais surtout **collaborer plus étroitement sur des initiatives omni-channel pour soutenir le business** : organisations d'évènements spécifiques online avec le détaillant, développement de la e-garantie (permettant à la marque de capter les données clients), application spécifique avec partage de bonnes pratiques, catalogue numérique à jour, suivi des KPIs (dont le sell-out) mais aussi des modules de e-training dont les wholesalers sont très demandeurs pour leurs équipes, etc...

/ 1.
 Le marché de l'Horlogerie
 & Joaillerie : il est temps
 de changer !

Un dernier point particulier sur **les « grands-messes » traditionnelles - en premier lieu Baselworld et Watches & Wonders, qui semblent avoir vécu**, tout au moins dans leur forme actuelle. Certes, elles étaient depuis quelque temps déjà remises en cause : formats inadaptés, budgets conséquents pour un retour sur investissement de moins en moins évident, logistique peu propice aux larges réunions avec tout un panel de partenaires (comme le fait de plus en plus souvent Cartier par exemple, mais impossible dans les petites salles de Watches & Wonders).

La crise actuelle n'a ni plus ni moins révélé leur inadéquation aux besoins de nombreuses marques... qui ont annulé en cascade leur participation à Baselworld. Dans leur communiqué du 7 mai, les organisateurs annoncent l'annulation de l'édition 2021 et disent « travailler sur les possibilités de nouvelles plates-formes » et décider « des futurs formats possibles d'ici l'été ».

Quoi qu'il en soit, **pour les petites marques, l'enjeu commercial est de taille et le risque n'est pas nul de devoir adapter leur Business Model** : elles prenaient encore une forte part de leurs commandes lors de ces grands événements, ce qui permettait de planifier la production en partie sur commandes fermes et de diminuer les risques. La nouvelle donne va transformer ce processus essentiel.

1.1.2 Réinventer l'expérience client en Retail

En parallèle de cette nécessaire gestion plus raisonnée du Wholesale, les Maisons vont devoir se pencher de toute urgence sur la rentabilisation de leur réseau Retail.

Que l'on parle de 80 ou 300 boutiques dans le monde, la question va se poser de rentabiliser des mètres carrés nettement moins occupés, en particulier en Europe dans les points de vente très dépendants d'un trafic touristique qui s'effondre et qui ne va pas retrouver avant plusieurs semestres les niveaux d'avant la crise. C'est un enjeu majeur pour une catégorie où **les touristes chinois généraient (souvent pour un quart et jusqu'à la moitié du réseau mondial) plus de 50% des ventes des boutiques.**

Que l'on parle de 80 ou 300 boutiques dans le monde, la question va se poser de rentabiliser des mètres carrés nettement moins occupés.

Nous avons déjà abordé dans la première partie de l'étude la nécessaire reconquête de la clientèle locale pour les marques de Luxe, notamment en Europe, à replacer par ailleurs dans un contexte plus global de stratégie « Direct-To-Consumer ».

/ 1.
Le marché de l'Horlogerie
& Joaillerie : il est temps
de changer !

Quelques réflexions spécifiques à l'Horlogerie & Joaillerie :

- **La forte exposition au Wholesale** de la catégorie, soulignée plus haut, **rendra les points de vente Retail d'autant plus essentiels pour connaître la clientèle locale et ses attentes. Or, cette Industrie a du retard** dans le domaine par rapport à d'autres segments du Luxe (politiques CRM récentes, collecte et analyse de données clients peu ancrées dans la culture des Maisons) : c'est une immense faiblesse qu'il faut absolument rattraper.

- Avant tout, pour redémarrer au mieux l'activité, **c'est la confiance qu'il va falloir restaurer : rassurer, accueillir autrement** (respect des mesures sanitaires bien sûr, mais aussi davantage d'intimité et de précautions, invitations individuelles, salons privatisés...) et cela prendra du temps.

Par exemple, au Moyen Orient, une Maison nous faisait part de son inquiétude mi-mai (soit 15 jours après la réouverture des boutiques de la région) face à un trafic 4 à 6 fois inférieur par rapport à l'an dernier : **les clients sont encore réticents à pousser la porte des malls...** Situation préoccupante en période de Ramadan où les boutiques accueillent traditionnellement en fin de journée les clients et leurs familles pour rompre ensemble le jeûne et préparer les achats de cadeaux à échanger lors de l'Aïd...

Cette même Maison nous confiait avoir mis en place un système de vente à distance, pour sauver ce moment commercialement clé dans la région. **En un temps record, les équipes se sont organisées pour lancer une campagne de clienteling, présenter les pièces sur catalogue numérique et vendre grâce à un tout nouveau système d'encaissement** (lien de paiement ou transfert bancaire), ce qui a même permis de gagner de nouveaux clients.

Avant tout, pour redémarrer au mieux l'activité, c'est la confiance qu'il va falloir restaurer : rassurer, accueillir autrement.

- Par ailleurs, la catégorie a particulièrement délaissé la clientèle locale européenne ces dernières années, en particulier dans la conception de boutiques exclusives et intimidantes : certaines boutiques Place Vendôme semblent mieux gardées et confidentielles qu'une banque suisse ! Partout il va falloir **travailler l'ouverture et l'accessibilité dans les parcours clients, la présentation des pièces et les cérémonies de vente** pour espérer voir croître le trafic local – et donc le taux de conversion.

/ 1.
Le marché de l'Horlogerie
& Joaillerie : il est temps
de changer !

- Enfin, on voit émerger quelques initiatives cherchant à **utiliser les espaces désormais davantage disponibles en boutique pour imaginer des contacts virtuels avec les clients à domicile** : présentation de produits avec mise en scène, vendeuses jouant même le rôle de mannequins pour les pièces.

Ainsi, une grande Maison Joaillière nous confiait avoir réalisé ces dernières semaines de très belles ventes à distance dans ses boutiques de Hong Kong et Macao.

Ou encore, une autre grande marque aux États-Unis, qui a pu vendre grâce à son App dédiée de belles pièces portées par le staff à des clients qui se sont dit ravis de voir ainsi les bijoux portés « dans la vraie vie » et non sur un post ultra-retouché.

Donc pourquoi ne pas envisager des espaces aménagés pour des « Live-Talks » ou des shootings ? Couplés bien sûr à une formation dédiée pour sécuriser la qualité du contenu (et la sécurité tout court). En parallèle, à court terme, nous constatons dans les boutiques qui rouvrent des comportements plus focalisés : les clients vont en priorité chez les marques qu'ils connaissent, chercher une pièce pré-commandée ou pour un SAV, avec peu de « browsing ». **Maximiser l'efficacité du (et des) service(s) est donc devenu un enjeu incontournable : rapidité, pertinence, clarté, personnalisation et « No-Canal » en seront les maîtres-mots.**

Rapidité, pertinence, clarté, personnalisation et « No-Canal » sont devenus des enjeux incontournables.

Mais au-delà de ces problématiques de Business Model de distribution et d'expérience client, c'est l'offre produit qui risque de devoir évoluer pour contrer les effets de la crise actuelle.

— 1.2 Oser écouter la Voix du Client pour adapter l'offre produit

Certes, cela semble au premier abord **contre-nature pour une Industrie qui repose non seulement sur une créativité légendaire mais aussi sur l'unicité naturelle** d'une pierre exceptionnelle, la prouesse technique d'un Gyrotourbillon ou d'un sertissage invisible... voire la simple puissance évocatrice d'un Clou !

Tout cela favorise un fort contenu narratif, capable de faire voyager le client dans des univers oniriques, de le transformer en maître du temps ou tout simplement de lui « offrir » une part mythique de légende, même si ce ne sont que quelques grammes travaillés d'or jaune, rose ou blanc.

/ 1.
Le marché de l'Horlogerie
& Joaillerie : il est temps
de changer !

Mais au-delà de rêves à partager, l'Industrie est face à des challenges d'autant plus criants dans la crise actuelle : **les attentes clients se complexifient, sont plus subtiles et on n'a pas d'autre choix que d'adapter l'offre et de segmenter les réponses.**

L'âge moyen des clients de la catégorie est encore élevé (souvent plus de 35-40 ans, bien au-delà de la moyenne d'un client du Luxe) et la grande majorité des Maisons réalise chaque année **une forte part de leurs ventes avec de nouveaux clients** (peu de récurrence).

Les produits devront donc **séduire davantage, afin de rajeunir la clientèle, lui donner envie de revenir, que ce soit un VIC ou un Millénial, s'adapter aux différences géographiques** (cf. dans la partie 1 la nécessité de développer des produits adaptés à la clientèle intérieure chinoise) : ce ne sont pas des enjeux nouveaux mais ils vont devenir cruciaux dans une période où il va falloir **aller chercher toutes les poches de croissance.**

Séduire davantage, rajeunir la clientèle, lui donner envie de revenir (...) : il va falloir aller chercher toutes les poches de croissance.

Une des premières tendances à prévoir, partagées par les acteurs que nous avons interrogés, est la polarisation de l'offre.

— 1.2.1 Développement de collections plus accessibles et renforcement des lignes iconiques

Là encore, la tendance n'est pas nouvelle, Cartier en est un bon exemple : la Maison a développé depuis un certain temps des produits plus accessibles en prix afin de séduire une nouvelle clientèle.

Mais **la baisse globale de pouvoir d'achat va certainement être un des effets de la crise économique** à venir et va impacter les classes moyennes tant occidentales qu'asiatiques, c'est-à-dire celles qui représentent encore la grande majorité du trafic (et des revenus dans une moindre mesure) des Maisons d'Horlogerie & Joaillerie.

Les clients vont probablement, pour certains, se réorienter vers des produits moins chers : sans fondamentalement descendre en gamme ni impacter la qualité intrinsèque des produits, **il faudra réfléchir à des collections ou des versions plus accessibles.** Cela va accélérer la nécessité, pour tous les acteurs, de proposer ce type de produits, ou de mettre en avant cette partie de leur offre, par exemple **en communiquant davantage au sein d'une même collection sur les pièces « access » vs. les plus haut de gamme.**

/ 1.
**Le marché de l'Horlogerie
 & Joaillerie : il est temps
 de changer !**

Ce discours devra être subtil pour préserver le rêve, et, s'il prend, viendra renforcer le e-commerce. Il s'agit également d'être à l'écoute des demandes locales, comme par exemple Cartier qui a favorisé depuis quelques années le développement des montres Panthère ou Santos, au design séduisant particulièrement les européens.

Séduire une clientèle en quête de pérennité et prendre des parts d'un marché encore fortement « unbranded » et local.

L'évolution des revenus disponibles pourrait avoir un impact favorable sur la Joaillerie, segment au prix moyen plus accessible et déjà en plus forte croissance que l'Horlogerie comme vu plus haut : les Maisons bénéficiant de ces deux piliers dans leur offre pourront saisir l'opportunité de **mettre en avant les collections joaillières, développer les références, leur visibilité, ainsi que l'engagement du staff** sur cette catégorie, afin de bénéficier des possibles effets de transfert de la demande.

Cela pourra aussi être l'occasion de **mettre l'accent sur les collections iconiques, à même de séduire une clientèle en quête de pérennité et de prendre des parts d'un marché encore fortement « unbranded » et local** (les marques se partagent un petit 20% du marché mondial, et seules deux Maisons – Cartier et Tiffany & Co. – figurent au classement Interbrand des 100 plus grandes marques mondiales en 2019 – respectivement aux rangs 68 et 94).

De ce point de vue, **les Maisons bénéficiant de piliers forts dans leur offre auront un atout supplémentaire.** En témoignent les bonnes performances récentes des designs reconnus de Juste Un Clou ou Alhambra, soulignées par le président de Richemont Johann Rupert.

Cela relativise également les arrivées récentes sur le marché de Louis Vuitton, Dolce & Gabbana ou Gucci : elles vont probablement capter une clientèle plus « fashionista », notamment aussi grâce à leurs modes d'engagement online ultra-performants, mais vont mettre encore **du temps à acquérir l'image des Maisons centenaires dominant la catégorie**, et risquent de souffrir particulièrement de la crise sur leur offre haut de gamme, où elles manquent de légitimité dans la dimension « investissement ».

/ 1.
Le marché de l'Horlogerie
& Joaillerie : il est temps
de changer !

Enfin, sur le sujet du développement de références plus accessibles, **un bémol concernant le marché américain**. Sa structure, différente de celle des pays européens, et avec une culture historique d'achat et de revente de bijoux, permet davantage à **une offre de "Mid-Jewelry" de prospérer**.

Une marque très présente dans ce pays nous soulignait qu'**il est fréquent de voir une cliente américaine s'offrir un collier à 20 ou même 40 000 dollars pour le porter quotidiennement, phénomène beaucoup plus rare sur le vieux continent**. Même si ces catégories de clients vont être affectées par la crise, elles le seront moins que la moyenne de la population américaine et pourraient contribuer à **amortir le choc** pour les ventes des Maisons du secteur. Avec encore ici des nuances à apporter par État : par exemple, la Floride se relèvera probablement plus rapidement que New-York, fortement touchée par la pandémie.

1.2.2 Hausse de la « valeur refuge »

A l'autre bout du spectre, **la caractéristique valeur refuge / investissement du « Hard Luxury » pourrait se voir renforcée à terme**, comme souvent dans un contexte de fortes incertitudes.

Bien entendu, les grandes fortunes pétrolières du Moyen-Orient, de Russie ou du Texas, traditionnellement grandes amatrices de Haute Horlogerie et de Haute Joaillerie, vont être impactées par les fluctuations du cours du baril. Mais probablement pas dans des proportions susceptibles d'affecter fortement leurs achats : l'effet de sidération face à la crise passée, on peut anticiper que ces grandes fortunes reprendront le chemin, peut-être pas des boutiques, mais de leur Grand Vendeur afin de **(se) faire plaisir tout en consolidant leur patrimoine en toute sécurité**.

Certains horlogers témoignent d'ailleurs que leurs ventes de Haute Horlogerie (ayant certes moins besoin de magasins ouverts) ont bien tenu ces dernières semaines, face à un cœur du business plus malmené. En effet, **le « Hard Luxury » reste une des options séduisantes pour les HNWIs** ("High Net Worth Individuals") quand il devient impossible de s'offrir un dîner dans un délicieux 3 étoiles ou de faire une virée sur la Côte d'Azur, faute d'aéroports, de palaces ouverts...

Les grandes fortunes se tourneront vers leur Grand Vendeur afin de (se) faire plaisir tout en consolidant leur patrimoine en toute sécurité.

/ 1.
Le marché de l'Horlogerie
& Joaillerie : il est temps
de changer !

En témoigne **le succès phénoménal de la vente en ligne du bracelet Cartier Tutti Frutti par Sotheby's** entre le 24 et 28 avril. Estimé entre 600 et 800.000 \$, ce chef d'œuvre Art Déco, incarnant un des styles les plus rares et reconnaissables au monde, a atteint **un montant record pour un bijou vendu en ligne : plus de 1,3 millions de dollars**, en pleine pandémie !



Bracelet Cartier Tutti Frutti vendu par Sotheby's à plus de 1,3 millions de dollars

La crise pourrait donc être l'occasion pour les Maisons du secteur de renforcer l'offre de ces produits (pierres exceptionnelles, montres à forte valeur de revente, pièces rares prenant de la valeur avec le temps, etc...) et l'expérience client correspondante, sujet que nous développerons dans la partie consacrée au traitement des VICs (« Very Important Customers »).

Acquérir des pièces exceptionnelles pourrait perdre de son sens s'il n'y a plus ni regards ni flashes tournés vers elles.

Reste un dernier point, et majeur : la vitesse à laquelle vont reprendre la vie sociale, les dîners de gala ou soirées de charité. Sans ces événements où chacun(e) se doit de briller de mille feux, **la nécessité et l'envie d'acquérir des pièces exceptionnelles pourraient perdre de leur sens s'il n'y a plus ni regards ni flashes tournés vers elles...** Et pour l'instant, l'incertitude plane sur les prochains Gala du Met ou Bal de la Rose.

/ 1. —
 Le marché de l'Horlogerie
 & Joaillerie : il est temps
 de changer !

1.2.3 Incarnation parfaite de signes d'amour et d'attention, d'une intemporalité ultime... ou même d'une technicité enfin moderne ?

Certaines autres tendances en termes d'attentes des clients pourraient par ailleurs s'accélérer à la faveur de la crise du Covid-19 :

- **//// Des valeurs de « caring » plus fortes**, pendant et après la crise : comme un effet de recentrage sur l'importance de la relation, voire l'urgence à témoigner de ses sentiments dans un environnement incertain, ou tout simplement de célébrer certains moments de vie ou de témoigner son affection aux êtres chers... Quoi de plus adapté qu'un beau bijou ou une montre de marque pour porter ces messages ?

En conséquence, **l'offre « gifting » pourrait acquérir davantage d'importance dans le storytelling (et le chiffre d'affaires)** des marques du secteur. Certaines marques l'ont déjà constaté lors du Mother's Day mi-mai aux États-Unis.

L'offre « gifting » pourrait acquérir davantage d'importance dans le storytelling (et le chiffre d'affaires) des marques.

- **////** Que peut-on envisager en ce qui concerne le « **pre-owned** » ? Des ventes déjà en croissance avant la crise (deuxième marque en termes de ventes chez les multimarques Tourneau après Rolex !), qui témoignent d'une **démarche responsable et authentique** dont nous avons déjà parlé dans la partie 1 de l'étude, mais également d'une recherche d'unicité.

Certaines marques de Joaillerie, comme Van Cleef & Arpels, en sont convaincues, rachètent et revendent les plus belles pièces de leur « Héritage » à des clients **recherchant une précieuse différenciation et une patine unique**, au travers de leurs dix centres Héritage dans le monde.

Selon certains observateurs, le « pre-owned » incarne parfaitement la pérennité et la transmission de plus en plus recherchées par une partie de la clientèle. Ces tendances pourraient s'accélérer sous l'effet de la crise actuelle, notamment en permettant l'accès aux pièces à des prix inférieurs dans un contexte de probable réduction de pouvoir d'achat

/ 1.
Le marché de l'Horlogerie
& Joaillerie : il est temps
de changer !

On pourrait trouver dans le « pre-owned » la prochaine étape du développement des Maisons vers l'intemporel, l'éternel ultime. **Une opportunité pour les marques, avec non seulement de la marge à capter mais surtout une occasion de reconnexion avec les clients**, notamment les locaux dont on a parlé plus haut, et une option pour occuper autrement l'espace de boutiques surdimensionnées au moins pour quelques temps.

A cet égard, **le concept de « Salon 1906 » développé par Van Cleef & Arpels dans certaines de ces boutiques est intéressant**. Rappelant la forme de la Place Vendôme, dans une ambiance intime et feutrée, il enrichit le parcours client d'un espace dédié à des pièces d'Héritage exceptionnelles. Ces pièces, non proposées à la vente, constituent un support très précieux d'un discours ancré sur le savoir-faire de la Maison et la continuité d'un esthétisme qui reste à portée de main du client avec les collections contemporaines vendues par ailleurs.

Ici, plusieurs remarques :

- **Avant tout, évaluer la taille de l'opportunité**. La réponse va être très différente selon les Maisons : **la valeur de revente et le niveau de la demande** sont bien supérieurs pour une pièce Patek Philippe ou Audemars Piguet que pour des noms moins recherchés, et les réponses doivent être adaptées.

- **Opérer en direct ?** La question se pose pour les marques de gérer cette frange du business dans leur réseau, pour **capter le maximum de marge et de trafic induits**. Ou de la laisser à des tiers (revendeurs physiques ou digitaux, salles des ventes) pour ne pas avoir à gérer **des flux et modes opératoires bien différents** du cœur de l'activité (mais avec le risque d'une mauvaise gestion des pièces et de l'image de la marque, et sans le bénéfice d'un nouveau trafic en boutique).

- **Être conscient des limites**. Il y aura probablement une limite au développement du « pre-owned » : oui pour certaines marques, certaines références et pour les clients sensibles à la transmission, la pérennité, l'unicité de la patine... mais acquérir ou offrir une pièce vintage ne recèle pas toujours le même contenu émotionnel qu'une pièce non-portée et contient parfois une part de rationnel finalement peu envoûtante. Au sortir de la crise il y a fort à parier qu'une partie des acheteurs du Luxe seront **davantage à la recherche de la vision joyeuse et créative portée par le Luxe** (voir partie 1), et peu incarnée par le « pre-owned ».

Certains clients seront davantage à la recherche de la vision joyeuse et créative du Luxe, peu incarnée par le « pre-owned ».

/ 1. —
**Le marché de l'Horlogerie
 & Joaillerie : il est temps
 de changer !**

//// Par ailleurs, quelles perspectives pour **les diamants de synthèse** ? Si certains restent sceptiques face à une offre reproductible à l'infini, à la valeur discutable, perdant la magie de l'unicité, et encore relativement chère, il n'en demeure pas moins que ce sont des produits de très bonne qualité, plus accessibles et respectant les ressources naturelles... **Autant de messages auxquels une partie du moins de la clientèle sera de plus en plus sensible et qui pourraient faire perdre quelques parts de marché aux acteurs traditionnels.**

— //// Enfin, un dernier mot sur les perspectives des **montres connectées** : Apple a vendu en 2019 davantage de montres que toute l'Horlogerie suisse ! Si l'Industrie a globalement raté ce virage ces dernières années (mises à part bien sûr les initiatives notables de Tag Heuer, Louis Vuitton ou Montblanc), on peut se demander si les préoccupations actuelles, davantage **centrées sur le bien-être et la santé à la faveur de la crise, ne vont pas favoriser les ventes** de ces produits.

L'offre devra se rééquilibrer entre collections plus accessibles, lignes iconiques et produits d'investissements refuges.

En synthèse, l'offre devra probablement **se rééquilibrer entre collections plus accessibles, lignes iconiques et produits d'investissements refuges**, tout en suivant les tendances d'**accélération vers la Joaillerie et les références « gifting »**. Les stratégies face au « pre-owned » et aux « smart watches » devant être réfléchies au cas par cas.

— **1.3 Repenser les traitements des essentiels VICs et le rôle des Grands Vendeurs**

Il est certain que la crise va (et a déjà) pousser les Maisons à repenser le traitement des VICs, clients de plus en plus essentiels pour les marques.

En effet, **les grands événements internationaux qui permettaient de toucher les VICs, tous annulés pour les mois qui viennent, vont être radicalement remis en question dans l'avenir.**

On parle ici non seulement des initiatives des marques (lancements fastueux de collections Haute Joaillerie, événements en parallèle des Fashion Weeks, ou même salons comme Watches & Wonders) mais aussi des rendez-vous plus larges à forte audience HNWI (La Biennale, The European Fine Art Fair) qui permettaient de les y rencontrer. Il va aussi être plus difficile de faire voyager les clients, même individuellement, sur de longues distances...

/ 1.
Le marché de l'Horlogerie
& Joaillerie : il est temps
de changer !

Remettre à plat les budgets pharamineux consacrés à ces événements, pour les focaliser sur un traitement plus personnalisé.

Tout cela est une opportunité de **remettre à plat les budgets pharamineux consacrés à ces événements, pour les focaliser sur un traitement plus personnalisé**. Nous avons abordé ce point dans la partie 1 de l'étude, nous souhaitons simplement ici soulever quelques points spécifiques aux acteurs horlogers – joailliers.

- **Le moment magique de révélation** lié à la présentation d'une collection annuelle de Haute Joaillerie est essentiel pour créer le désir, l'attente ... et déclencher l'achat ! Les Maisons vont probablement garder **un unique événement annuel majeur** (certaines grandes Maisons étaient allées par exemple jusqu'à en organiser 5), avec moins d'invités, en démultipliant l'impact en régions avec des présentations en partie digitales et surtout en organisant davantage d'**événements relais localement**.

Il est ici crucial de considérer avant tout **la cible client et les objectifs commerciaux et d'image avant de concevoir l'évènement correspondant**. Et non l'inverse comme le font souvent certains : monter l'évènement puis se demander quels profils clients inviter. Cela permettra d'adapter l'évènement aux attentes et opportunités locales, de se recentrer sur davantage de personnalisation, voire du « one-to-one », en étant créatif sur les modes d'engagement et l'adaptation au profil, aux goûts, au style de vie du client. Bref, **développer des expériences locales fortes et très haut de gamme touchant les VICs là où ils habitent**, tout en respectant les contraintes de budget et d'exécution locale.

Développer des expériences locales fortes et très haut de gamme, tout en respectant les contraintes de budget et d'exécution locale.

- De ce point de vue, **les initiatives déjà adoptées à Hong Kong sont intéressantes**. Le marché a subi depuis l'an dernier les « protests » et l'effondrement du trafic - local et touristique chinois - et a donc en quelque sorte « de l'avance » dans le traitement de la crise.

/ 1.
 Le marché de l'Horlogerie
 & Joaillerie : il est temps
 de changer !

Les équipes locales ont une capacité et vitesse de réactions affûtées ! Chez une grande Maison d'Horlogerie & Joaillerie par exemple, le lien est resté fort grâce à de simples e-mails envoyés aux (meilleurs / proches) clients afin de prendre de leurs nouvelles... qui ont même débouché sur de belles prises de commandes pour certains.

Et Chanel Horlogerie & Joaillerie a été une des premières marques en avril à reprendre les événements VIC sur l'île, bien sûr en adaptant le format : boutique accueillant sur rendez-vous les meilleurs clients, avec des créneaux d'une heure réservés en exclusivité (vs. plusieurs salons de la boutique occupés simultanément avant la crise). **Moins de flux au total sur la journée certes, mais un exceptionnel taux de participation et une expérience démultipliée et enrichie pour le client !**

- Enfin, **le rôle déjà incontournable des Grands Vendeurs en Horlogerie & Joaillerie pourrait bien être davantage mis en avant**, car la baisse du nombre d'événements internationaux va rendre les relations one-to-one encore plus cruciales pour maintenir le chiffre d'affaires Haute Joaillerie et Haute Horlogerie.

Les questions autour de cette communauté se font de plus en plus précises et plus précises depuis quelques années – et chaque marque doit y répondre selon ses priorités stratégiques, sa taille, ses capacités d'investissement, sa distribution, ses process.

Comment définir un profil Grand Vendeur et ses attributs ? Détecter un haut potentiel ? Animer cette « communauté » si particulière, constituée de forts egos individuels ? Leur donner les moyens de se développer et d'être plus performants ? **Les inciter à partager leurs bonnes pratiques avec le reste de l'organisation ?**

Ce dernier point notamment va être rendu plus nécessaire par la crise : on a vu plus haut que les marques devaient reconquérir leur clientèle locale. Pour cela, adopter une démarche de connaissance du client et de personnalisation de la relation et de l'expérience va être clé, et pas seulement pour les ultra-riches.

Chaque marque doit répondre aux questions de plus en plus précises autour des Grands Vendeurs selon ses priorités stratégiques.

/ 1.
Le marché de l'Horlogerie
& Joaillerie : il est temps
de changer !

Les Grands Vendeurs ont beaucoup à apporter sur ce sujet, mais il va falloir les aider à transmettre, car c'est loin d'être leur moteur (et savoir-faire) premier...

Il faudra bien sûr adapter les pratiques à un environnement boutique (et non sur un yacht ou dans un loft) et à un flux plus intense, mais s'inspirer de l'esprit de ces relations si particulières créées par les Grands Vendeurs peut être une voie très riche pour l'Horlogerie & Joaillerie.

A titre d'exemple, une marque d'Horlogerie nous racontait comment ses Grands Vendeurs avaient au plus fort du confinement gardé des liens très forts avec leurs clients (amis ?), en prenant régulièrement des nouvelles, en étant à leur écoute, en leur envoyant des masques... et c'est tout cela qui solidifie les liens futurs. Autre exemple : **ce client d'une grande Maison, VIC de Wuhan, tellement touché par les échanges avec son vendeur de Hong Kong pendant le confinement de la ville qu'il les a repostés sur Wechat avec des commentaires très élogieux.**

1.4 Investir (enfin) radicalement dans les modes d'engagement online

Historiquement peu à la pointe dans leurs stratégies online, les Maisons vont devoir accélérer sur le sujet : elles ont particulièrement **payé leur retard en la matière ces derniers mois en termes de e-commerce mais aussi de communication digitale.**

Pour s'en convaincre, il suffit d'observer le très faible nombre d'initiatives récentes par rapport aux marques de Parfums & Cosmétiques ou de Mode, beaucoup plus actives.

Ces dernières ont foisonné d'actions pendant les semaines du confinement en sachant réinventer les sujets de prises de paroles, en les déplaçant sur un terrain non-commercial mais centré sur l'animation de leurs communautés de fans.

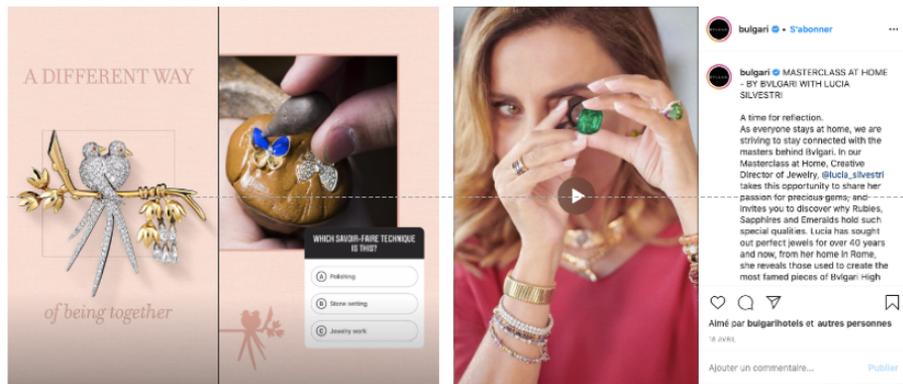
Bien sûr, chaque marque a adapté le discours en fonction de son ADN et de sa clientèle (gaming, concours de créativité, etc...) mais de Louis Vuitton à Kenzo, Dior, Balmain, Versace, Gucci, Burberry, Dolce & Gabbana... **les exemples foisonnent de celles qui ont su s'extraire des objectifs commerciaux, des lignes de produits ou même de la marque pour se focaliser sur le client, ses envies, ses inquiétudes...** pendant le confinement.

/ 1.
Le marché de l'Horlogerie
& Joaillerie : il est temps
de changer !

Majoritairement les initiatives restent centrées sur la marque (...) ou ses produits et sont finalement peu « client-centric ».

Du côté de l'Horlogerie & Joaillerie, on a mis **du temps à s'adapter** (pendant plusieurs semaines on voyait encore des posts très commerciaux sur Instagram) puis on est passé à **quelques timides communications**.

On peut citer l'exception des campagnes Instagram « A different way of being together » de Van Cleef & Arpels ou la « Master Class at home » de la Directrice Artistique de Bulgari Lucia Silvestri. Mais majoritairement les initiatives restent centrées sur la marque, son héritage ou ses produits et sont finalement **assez peu « client- ou community-centric »**, comme si les marques du secteur étaient moins à l'aise dans une communication ou une forme d'interaction de proximité.



Campagne Instagram « A different way of being together » de Van Cleef & Arpels

Campagne Instagram « Master Class at home » de la Directrice Artistique de Bulgari Lucia Silvestri

Il va falloir **être (enfin) plus agiles, faire levier sur les outils digitaux** (en situations inattendues comme aujourd'hui, mais aussi dans un quotidien plus « normal ») pour renforcer le territoire de la marque (storytelling, partenariats, extensions vers l'art et la création...), garder/créer du lien avec la clientèle, animer de véritables communautés, et également faire levier sur les actifs physiques (boutiques, produits) - avec des events, des chats, des présentations produits « live »...

/ 1.
Le marché de l'Horlogerie
& Joaillerie : il est temps
de changer !

Le nerf de la guerre (...) est d'avoir un « Brand Purpose » clair et propriétaire à transmettre.

Au-delà de créer ou entretenir une connexion émotionnelle, le nerf de la guerre est d'avoir des valeurs, une vision, un ton de prise de parole... en un mot **un « Brand Purpose » clair et propriétaire à transmettre, et le secteur semble en retard dans son discours par rapport aux autres catégories du Luxe.**

Il a pourtant des atouts à mettre en avant : durabilité, règles strictes de sourcing d'or ou de pierres, travail à la main, préservation d'un artisanat français et des Métiers d'Art, écoles internes d'apprentissage...

Apportant une vraie valeur à la société, les Maisons vont être poussées par la crise à clarifier leur message, à identifier les éléments de différenciation et à les partager en toute transparence, pour rassurer mais aussi faire rêver. Car les clients auront toujours envie d'être "chouchoutés", inspirés et rechercheront d'autant plus les marques leur offrant de l'extra-ordinaire, résonnant avec leurs aspirations, communiquant d'une façon pertinente, y compris d'un point de vue digital - et pas pour les débutants, mais pour des « digital natives ».

Un dernier point : au-delà du contenu des messages à transmettre, **les opérations doivent être capables de suivre le mouvement, en particulier en termes d'architecture IT.** C'est un gros chantier à lancer pour la majorité des Maisons. Par exemple, le développement des certificats d'authenticité digitalisés, qui permettraient d'aller plus loin dans une relation d'échanges et de proximité avec les clients, est encore freiné par des difficultés de mise en œuvre.

Et pourtant, l'enjeu est colossal : un e-certificat d'authenticité permettrait de communiquer pour l'éternité avec le propriétaire de la pièce (même quand il change en cas de revente ou de transmission). Au-delà du certificat, cela ouvre des autoroutes pour pousser les services d'entretien, de push produit, de « pre-owned » etc.

La start up Ariane propose ainsi le protocole probablement le plus avancé du marché, dans une structure juridique de fondation qui préserve les intérêts des Maisons. Encore faut-il que les architectures de systèmes informatiques soient suffisamment robustes pour le déployer.

/ 1.
**Le marché de l'Horlogerie
 & Joaillerie : il est temps
 de changer !**

On le voit, le champ d'actions est vaste ! Les marques ont du retard à rattraper et sur ce point, on peut trouver **de l'inspiration vers les marques de Mode ou de Beauté ou même au sein des équipes chinoises internes aux Maisons** qui peuvent être sources de « best practices », au vu de la longueur d'avance de ce marché dans les pratiques digitales.

A ce titre, l'initiative récente de Watches & Wonders sur TMall du 25 au 29 avril est un exemple intéressant à suivre. **Large campagne de "live streaming", le "Watches & Wonders Tmall Cloud Watch Show" a lancé plus de 100 nouveaux modèles de 9 marques de Richemont.** Grande nouveauté : beaucoup de ces nouvelles pièces étaient disponibles à la vente dès leur apparition en ligne, avec un service complémentaire d'essayage off line. Watches & Wonders a aussi communiqué sur l'évènement via Weibo, grâce à une courte vidéo présentant la chanteuse Bibi Zhou et des influenceurs clés d'horizons divers discutant de leur passion pour l'Horlogerie : **plus de 90 millions de vues pour le hashtag de la campagne !**



Cartier a lancé sa montre exclusive Santos-Dumont via le "Watches & Wonders Tmall Cloud Watch Show"

Campagne Weibo présentant la chanteuse Bibi Zhou et des influenceurs clés discutant de leur passion pour l'Horlogerie

En conclusion, la crise actuelle ne va pas épargner un secteur de l'Horlogerie & Joaillerie qui était déjà confronté à des enjeux de taille. Mais cela pourrait être **un formidable déclencheur de prise de conscience et de nouvelles pratiques** pour les marques qui sauront réinventer le rôle du Wholesale et l'expérience client Retail, suivre les nouvelles attentes des clients pour rééquilibrer l'offre produit, relocaliser et personnaliser les traitements VIC et investir radicalement dans les modes d'engagement on-line.

La crise pourrait être un formidable déclencheur de prise de conscience et de nouvelles pratiques pour les marques.

/ 1.
Le marché de l'Horlogerie
& Joaillerie : il est temps
de changer !

Avec leur surface financière et souvent le soutien d'un grand Groupe, **les grandes Maisons sont bien sûr les mieux placées** pour attaquer rapidement tous ces sujets de manière cohérente. En revanche, **les petites marques, certes plus agiles, vont devoir choisir leurs combats** car elles n'auront probablement pas les ressources pour être tout de suite sur tous les fronts.

Ce qui reste vrai pour chaque Maison, c'est que **la créativité et l'innovation sont au cœur de leur ADN**, souvent depuis plus de 150 ou 200 ans. C'est toute la différence entre le Luxe et les autres fabricants de montres ou de bijoux.

Il est temps de faire un exercice schizophrénique. **Continuer à mettre l'innovation au centre de la création de valeur, et en même temps... la mettre au service des clients pour les servir, les écouter, les divertir, les inspirer, les émerveiller.**

La créativité et l'innovation sont au cœur de leur ADN, souvent depuis plus de 150 ans. Il est temps de les mettre au service des clients.

— / 2.

Le marché de la Beauté : armé pour séduire



Le marché mondial des Parfums & Cosmétiques a joui ces dix dernières années d'une **croissance particulièrement vigoureuse**, stimulée par la diversité des aspirations des clients, leur fidélité et nourrie par la créativité et l'innovation.

Le segment du Luxe, qui représente ¼ du marché mondial, a quant à lui atteint des records en croissant deux fois plus vite que le marché global ces 3 dernières années, de plus en plus de consommateurs étant prêts à payer davantage pour des produits de qualité supérieure.

La diversification récente de grandes Maisons de Luxe vers ce marché, avec **Louis Vuitton** et sa collection de parfums en 2016, **Gucci** et sa ligne de maquillage en 2019, **Hermès** et son rouge à lèvres en début d'année et bientôt **Prada**, témoignent de son fort potentiel.

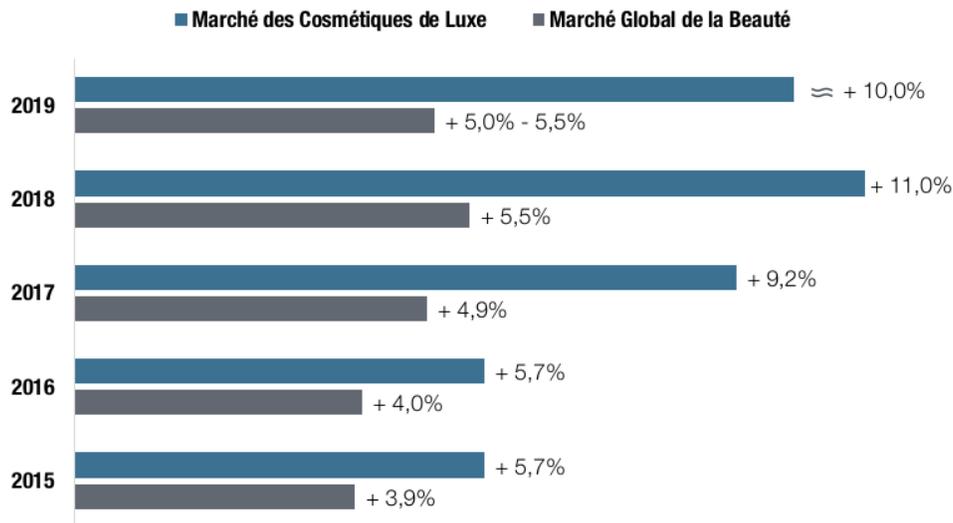
La croissance a aussi été portée par de **profondes évolutions économiques, démographiques et sociologiques** présentes depuis plusieurs années, telles qu'exprimées par Jean Paul Agon, PDG du Groupe l'Oréal, dans les rapports annuels 2018 et 2019 :

- La progression continue d'**Internet**.
- Le développement des **réseaux sociaux**.
- L'accélération de l'**urbanisation** dans le monde.
- La croissance des **classes moyennes** aux revenus supérieurs.
- L'émergence de nouvelles cibles, notamment **les seniors et les hommes**.
- L'insatiable appétit de Beauté des **Milléniaux et GenZ**.

/ 2.
Le marché de la Beauté :
armé pour séduire

Le « lipstick index » établit une corrélation entre l'ampleur d'une récession et le nombre de rouge à lèvres vendus.

CROISSANCE DU MARCHÉ DES COSMÉTIQUES DE LUXE PAR RAPPORT AU MARCHÉ GLOBAL DE LA BEAUTÉ (EN %)



Source : L'Oréal Finance - 2019

En 2012, soit 3 ans après la fin de la crise financière de 2008, alors que l'économie mondiale peinait à rebondir, **le secteur du Luxe des Parfums & Cosmétiques**, dont les dépenses s'étaient certes contractées pendant la crise, se distinguait : il **avait lui déjà largement rebondi depuis 2010 et affichait une forte croissance.**

C'est en 2001 que la « **théorie du rouge à lèvres** » a commencé à se diffuser grâce à Leonard Lauder, fils d'Estée. Il a inventé le concept de « lipstick index », qui établissait une corrélation entre l'ampleur d'une récession et le nombre de rouge à lèvres vendus.

Si l'on remonte encore plus loin, cette théorie s'est confirmée : les rouges à lèvres (lors des quatre récessions de 1973 à 2001), puis le maquillage des yeux (lors de la plus récente récession de 2008-2009) se sont révélés **exceptionnellement performants en temps de crise.**

/ 2.
Le marché de la Beauté :
armé pour séduire

En pleine expansion ces dernières années, et maintenant paradoxalement soutenu par la crise, quel est donc le problème que le Covid-19 exacerbe pour l'industrie de la Beauté ?

Nous proposons d'affiner l'analyse en 3 points :

- Quelles sont les **différences de contexte entre les régions du monde, les catégories de produits** (Parfum, Soins et Maquillage), **et les circuits de distribution ?**
- Quelles accélérations des tendances de consommation et **attentes des clients** faut-il anticiper ?
- Nous avons déjà évoqué globalement les **enjeux digitaux** pour le Luxe dans la partie 1 de l'étude, mais qu'en est-il spécifiquement de la Beauté ?

La capacité de chaque grand Groupe à appréhender ces changements sera variable. Cela pourrait rebattre les cartes et recomposer le paysage : sans faire de pronostics hasardeux, nous émettrons quelques hypothèses en conclusion.

— 2.1 Etat des lieux des forces en présence : 50 nuances de rouge

Certaines publications de résultats du 1er trimestre 2020 sont rassurantes, à l'image de L'Oréal dont le chiffre d'affaires global accuse une baisse de seulement 4,8% à données comparables, 9,3% pour la Division Luxe.

D'autres, en revanche, envoient des signaux plus inquiétants comme le géant japonais Shiseido qui a vu son bénéfice opérationnel trimestriel 2020 chuter de 83,3% à 6,5 milliards de yens, tandis que son chiffre d'affaires sur la période a baissé de 17,1% à 226,9 milliards de yens (1,95 milliard d'euros).

Les échanges que nous avons eus par ailleurs avec nos clients marques et détaillants confirment un impact d'une ampleur sans précédent, mais certains signes indiquent que l'Industrie pourrait une fois de plus se montrer résiliante :

- **Le marché chinois, principal levier de croissance pour le Luxe, montre des signes encourageants.** Certains clients nous confirment tendre début mai vers un trafic en magasins proche de celui pré-Covid (-15 / -20%) et maintiennent leurs plans 2020/2021 d'ouvertures de boutiques.

- Les consommateurs européens et américains ont massivement basculé vers le e-commerce pendant le confinement et de ce fait accéléré la montée en puissance de ce canal, déjà majeur en Asie. **Quant aux espaces physiques, les premières réouvertures témoignent d'un retour des clientes fidèles.**

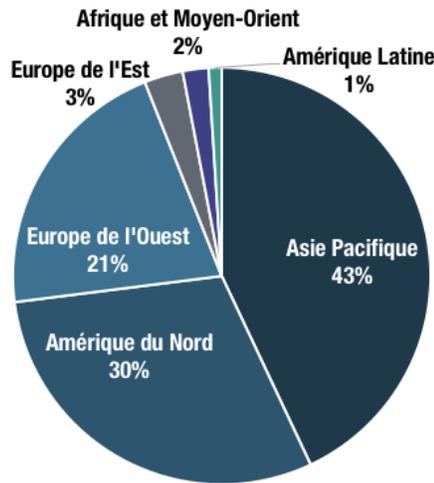
La période actuelle est de toute évidence encore à l'élaboration de scénarii. Mais comme à chaque grande crise mondiale, il faut s'attendre à un **bouleversement des rapports de force**, à une accélération des tendances profondes, au déclin précipité de certains acteurs... **alors que de nouvelles propositions de valeur vont émerger.**

2.1.1 Le trio gagnant : Asie x Soin x Digital

Le marché de la Beauté : armé pour séduire

- Quelques chiffres pour se remettre les idées en place :
- Le segment du Luxe, qui représente 1/4 du marché mondial des Parfums & Cosmétiques, a généré en 2019 la moitié de la croissance mondiale.
 - **Les catégories les plus porteuses du Luxe sont le Soin** (40% du marché) et le **Maquillage** (30% du marché).
 - **43% des ventes proviennent de la zone Asie-Pacifique** notamment grâce à la Chine, le downtown Travel Retail et à une bonne dynamique de croissance des pays d'Asie du Sud (contre 30% en Amérique du Nord et 24% en Europe).
 - **Le canal des ventes en ligne** représentait 23% des ventes Asie fin 2019 (vs 14% mondialement) et a explosé depuis.

REPARTITION GEOGRAPHIQUE DU MARCHÉ DES COSMÉTIQUES DE LUXE



CATÉGORIES LES PLUS PORTEUSES DE LA BEAUTÉ LUXE



(est. 2019 en prix fabricants)

Source : Xerfi - Marché mondial des Parfums et Cosmétiques, 2018

Les consommateurs chinois devraient conforter leur rôle crucial pour ce marché dans les mois à venir.

Ces principaux moteurs de la croissance vont devenir sans aucun doute encore plus stratégiques, compte-tenu de la contraction économique mondiale qui s'annonce. La Chine qui occupe la 1ère place sur le podium du marché Asie-Pacifique, et premier pays à déconfiner sa population, mène déjà la reprise. **Les consommateurs chinois devraient conforter leur rôle crucial sur ce marché dans les mois à venir.**

/ 2.

**Le marché de la Beauté :
armé pour séduire**

Les clients chinois sont particulièrement férus de produits de soin haut de gamme. On peut donc imaginer sans trop de risque de se tromper que cette catégorie de produits jouera un rôle de « **Covid-19 moral booster** ». Autre caractéristique du marché chinois et non des moindres : 95% des achats en ligne se font via les 800 millions de smartphones dans le pays, permettant aux marques de toucher les consommateurs même là où il n'y a aucun point de vente.

En dehors de ce trio gagnant, d'autres **poches de croissance** seront à confirmer au cours des prochains mois :

- **L'Amérique du Nord comme relais de l'Asie sur le Soins**, particulièrement les États-Unis qui contribuent fortement à la croissance du Soins de Luxe.
- **Le Maquillage du regard**, comme alternative au rouge à lèvres, suite aux habitudes de port de masques qui se généralisent.
- **Les Parfums en Asie**. Même si ce marché part de très bas (son chiffre d'affaires a atteint le milliard d'euros en 2019), il était en plein essor avant la crise (+15% par an) et sera peut-être à nouveau porteur pour les marques incontournables telles que Chanel ou Dior et les marques niches. La part de l'espace prise par le Parfum dans l'ouverture de leurs derniers points de vente chinois notamment démontre bien la confiance dans le potentiel de cette catégorie.

Le Maquillage du regard, comme alternative au rouge à lèvres suite aux habitudes de port de masques, constitue une poche de croissance.

Les ombres au tableau qui peuvent fortement affecter la reprise, sont de plusieurs ordres :

- **La capacité du circuit Travel Retail à se rétablir**, 38% de ses ventes étant générées par la Beauté (l'Oreal Finance 2018), première catégorie de ce circuit, dont 55% en aéroports où les marques de Luxe avaient pour habitude de déployer le meilleur de leur image.
- **Le vieux continent**, un marché déjà atone avant la crise, dont la reprise risque d'être très **difficile**.
- **Mondialement, la baisse de la consommation des classes moyennes**, qui ces dernières années avaient largement contribué à la croissance du marché.
- **Le maquillage aux États-Unis** dont le boom de ces 10 dernières années est peut-être en train de passer.

Les acteurs déjà armés sur le trio gagnant Asie – Soins – Digital seront clairement favorisés. Pour les autres, il faudra redoubler d'agilité et d'adaptabilité afin de capter rapidement les signaux faibles et d'en tirer profit.

/ 2.

**Le marché de la Beauté :
armé pour séduire**

La période de confinement et avec elle, l'impérieuse nécessité de vite réagir, a fait naître de nouvelles façons de travailler, plus organiques, plus collaboratives, plus transverses, plus connectées entre central et local, plus rapides dans la prise de décision. Alors que les structures et les process établis risquent de reprendre leur plein droit, il faudra que les marques restent vigilantes à bien **préserver l'agilité dont elles ont su faire preuve ces derniers mois**. Nous entrerons dans le détail de ces évolutions organisationnelles et culturelles dans la dernière partie de l'étude à paraître le 30 juin.

Pour que cette agilité fonctionne tout au long de la chaîne de valeur, les enjeux de Supply Chain sont devenus une absolue priorité. La période d'incertitude va exiger des leaders de la Beauté qu'ils soient en mesure de mettre en œuvre **des solutions de production et d'exécution ultra réactives**.

Les marques devront être plus que jamais capables de capter l'évolution des tendances et de répondre à la demande consommateur. Dans la Beauté, un seul post sur Instagram peut provoquer un afflux massif de la demande, ce qui implique des capacités toujours plus rapides pour se donner les chances d'y répondre.

De la même façon, la technologie faisant aujourd'hui partie de l'expérience d'achat, **les marques qui gagneront un avantage concurrentiel seront celles qui auront intégré ces données, obtenues en temps réel, dans leur chaîne de production**. Si déjà avant la crise la Supply Chain ne fonctionnait pas correctement, en période de crise, les pressions sur cette chaîne ne feront qu'aggraver la capacité de la marque à répondre au marché, provoquant par ricochet, une perte accélérée de compétitivité. Sur ce point, les grands Groupes déjà dotés d'outils robustes et performants et d'un mode de gestion connecté et collaboratif seront certainement les mieux armés.

— 2.1.2 Distributeur, mon ami

80,7% des ventes mondiales de produits de Beauté étaient encore réalisées en magasin, selon Coresight Research, avant la crise au moins. Cette distribution est encore composée en grande majorité de chaînes spécialisées et d'espaces multimarques en grands magasins.

Il y a de quoi se questionner sur l'intérêt de ces espaces tant qu'un vaccin n'aura pas été trouvé.

/ 2.
**Le marché de la Beauté :
 armé pour séduire**

Quand on connaît la première motivation des consommateurs à se déplacer en boutique (tester et toucher les produits) et qu'on découvre l'effet des mesures d'hygiène sur la qualité de présentation de l'offre (comme en témoignent les photos ci-dessous de Nocibé) il y a de quoi se questionner sur l'intérêt de ces espaces tant qu'un vaccin n'aura pas été trouvé. Il va être en effet difficile de relancer le Retail physique, sauf à ce que les enseignes ne réussissent à le transformer rapidement.



Photos prises chez Nocibé – les produits ne peuvent être touchés, les tests ne sont possibles qu'avec une conseillère de vente.

Les distributeurs ont bénéficié jusqu'à présent d'un rapport de force extrêmement favorable. Ils contrôlent en effet la ressource essentielle que constituent les linéaires Parfums et Soins et les gondoles de maquillage qui conditionnent l'accès des produits au client final.

Cette dynamique est toujours d'actualité pour un géant mondial comme **Sephora**, qui grâce à son offre exclusive, sa connaissance très précise des clients et sa longueur d'avance dans le digital, a bâti un système qui devient de plus en plus **incontournable même pour les plus grandes marques.**

Sephora dispose aujourd'hui de plus de 2 500 points de vente dans 34 pays, qui proposent près de 15 000 produits issus de 300 marques. Aux États-Unis, son premier marché, Sephora a engagé depuis 2017 une stratégie qui pourrait s'avérer payante dans un contexte post-Covid. Les « **Sephora Studios** » y ont fleuri. Il s'agit de concepts de petites tailles, moins de 200m², très orientés autour de l'expérience avec des supports digitaux pertinents. Ce format leur a permis de se positionner dans des villes ou des quartiers dont le potentiel est moins important. Ces espaces moins impressionnants en taille, et donc en trafic, pourraient être moins inquiétants dans une phase de déconfinement pour les clients frileux à l'idée de se mêler aux autres.

Premier distributeur sélectif au monde de Parfums & Cosmétiques, Sephora saura sans aucun doute réagir très vite aux évolutions du marché. Néanmoins, tous les acteurs n'ont pas les mêmes cartes en main. Avec la fermeture brutale des magasins pendant le confinement, la perte potentielle de leur attractivité à leur réouverture, et **la montée en puissance du « Direct-To-Consumer »** (point développé dans la partie 1 de l'étude), **ce rapport de force risque d'être modifié.**

/ 2.

Le marché de la Beauté :
armé pour séduire

Avec la montée en puissance du « Direct-To-Consumer », ce rapport de force risque d'être modifié.

La nature de la relation entre les marques et les distributeurs va devoir évoluer avec, à la clé, la nécessité de renforcer les relations partenaires. Plusieurs axes pourront être investigués tels que :

- Des **stratégies de différenciation produits** plus poussées.
- Des démarches d'**innovation commune** dans l'expérience client.
- La mise en place de **programmes CRM** gagnant-gagnant.

Il en va de la survie de certains distributeurs spécialisés en Europe, qui sont embarqués dans **des stratégies de promotion extrêmement dangereuses pour la rentabilité du secteur**.

Pour les grandes marques de Beauté présentes en Asie, la situation est un peu différente. En effet, la place du Retail en propre y est considérablement plus développée. Là encore, le darwinisme jouera, et les marques qui ont pu bénéficier des réseaux les plus productifs auront un coup d'avance.

Dans la partie 1, nous avons évoqué l'accélération des tendances dans le Luxe en général, et en particulier l'appétence des clients pour des marques dont le « Purpose », le « sens » était clair et partagé. Le secteur de la Beauté est particulièrement concerné par cette accélération, avec quelques spécificités.

— 2.2 Des attentes clients ? Non, des exigences

— 2.2.1 Succès aux marques qui prendront soin du client

Un marketing de l'empathie, de la sympathie et de la bienveillance devra être au cœur des stratégies des marques.

La pandémie a amené les consommateurs à réfléchir à leur **bien-être mental et physique comme ils ne l'avaient jamais fait avant**. Touchés au plus profond d'eux-mêmes, les êtres humains ont été confrontés au problème fondamental de leur survie. Il sera intéressant de voir comment les acteurs de la Beauté et leurs produits, clé de voûte du bien-être, réussiront à accompagner les consommateurs dans cette introspection et à s'approprier les attributs du monde de la santé, avec authenticité.

/ 2.
Le marché de la Beauté :
armé pour séduire

Une quête permanente de qualité et de performance, couplée à un marketing de l'empathie, de la sympathie et de la bienveillance devront être au cœur des stratégies des marques.

Au-delà du secteur du Luxe, l'exemple de la marque **Respire**, lancée il y a un an par Justine Hutteau, 25 ans, est très significatif. « J'avais envie de **créer une marque en laquelle les gens pourraient avoir confiance et qui les aiderait à mieux comprendre ce qu'ils s'appliquent sur le corps** ». Un an après, Respire c'est une gamme de produits naturels, vegans, recyclables, produits en France. Distribuée chez Monoprix puis Sephora, la marque a vendu plus d'un millions de produits et compte plus de 90K abonnés sur Instagram. Un succès incroyable, porté par une marque incarnée et parfaitement en résonance avec les aspirations des consommateurs.

Prendre soin de son soi, c'est aussi prendre soin de son environnement. Les produits se devront d'être toujours plus respectueux de la planète. La durabilité, les circuits courts et la production locale devraient gagner en popularité, en particulier en Europe et en Amérique du Nord. La consigne signera peut-être son grand retour, à l'image de Loop, la plateforme de e-commerce zéro déchet qui bouscule la grande distribution.

Enfin, comme dans toute l'Industrie du Luxe, les marques de cosmétiques devront être toujours plus « citoyennes du monde », toujours plus **inclusives**, et continuer de prendre en charge de grandes causes. Dès la publication de l'arrêté ministériel les autorisant à fabriquer des solutions hydro-alcooliques, de nombreuses marques se sont mobilisées pour répondre à l'urgence sanitaire. Au-delà de l'action solidaire immédiate, **l'exemplarité en matière de responsabilité sociale, sociétale et éthique va devenir un avantage concurrentiel de plus en plus important.**

La crise est sans doute une formidable opportunité pour les marques de réfléchir au rôle que leur Industrie doit jouer dans la société de demain, et sur leur propre prise de position au sein de celle-ci.

La recette n'est néanmoins pas « magique », car elle suppose un ingrédient qui ne s'invente pas : **l'authenticité. Attention donc au « green washing »**, et aux sirènes de la bien pensée qui pourrait avoir un effet boomerang mortel en cas de faute de goût.

Au-delà du sens, c'est encore et toujours l'expérience que cherchent les clients.

— 2.2.2 La Boutique conversationnelle pour une expérience enrichie

La période de confinement aura été l'occasion pour des profils de consommateurs jusque-là peu intéressés d'expérimenter les achats en ligne. De nouvelles habitudes sont nées qui risquent, on le sait, de s'installer durablement.

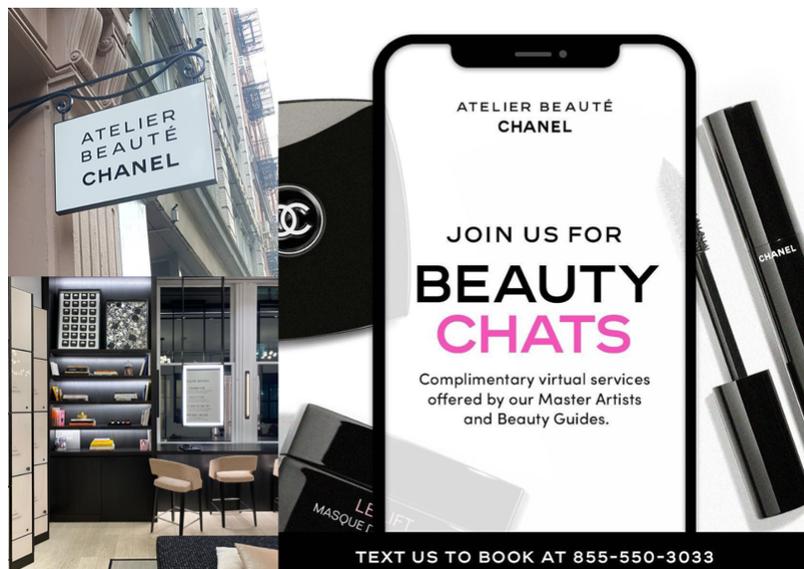
/ 2.

Le marché de la Beauté :
armé pour séduire

Si une reprise rapide de la fréquentation en magasin reste pour sa part incertaine, de nombreuses initiatives en période de confinement ont peut-être révélé une nouvelle opportunité : la **consultation virtuelle**. Et à travers elle, le développement de **conversations privées** avec les vendeurs, cimentant ainsi confiance et loyauté. Le service client, nerf de la guerre du Retail, est peut-être en train de vivre un tout nouveau chapitre de son histoire.

De nombreuses initiatives en période de confinement ont révélé une nouvelle opportunité : la consultation virtuelle.

Chanel Beauté a par exemple rebooté sa boutique de NY Atelier Beauté via une invitation à réserver (pour 20 dollars) un conseil personnalisé avec l'un de ses experts Beauté.



Atelier Beauté Chanel

Clarins a mis en place le même type d'initiative à l'échelle mondiale, invitant tous ses experts Beauté à proposer des consultations gratuites par téléphone. Lors de séances de 15 minutes, les experts se sont appliqués à délivrer leurs conseils en direct. Que ce soit à des fins d'avant-vente ou d'aide à la vente, l'objectif de conserver la richesse du conseil si cher à la marque a été pleinement atteint. **La magie a opéré, parfois dans l'intimité des salles de bains, et des liens authentiques se sont créés. En témoignent l'arrivée massive des clientes fidèles en boutique depuis les réouvertures.**

/ 2.
**Le marché de la Beauté :
 armé pour séduire**

Autres initiatives du même type, pour n'en citer que trois : afin de contrebalancer la fermeture brutale de ses boutiques, le distributeur américain Crédo s'est appuyé sur son service « Credo Live », développé par l'agence Anglo-saxonne HERO.

La technologie HERO permet de connecter instantanément consommateurs et vendeurs via un chat vidéo hébergé sur le site internet des marques. Les vendeurs peuvent guider les consommateurs sur des pages spécifiques du site pour soutenir leurs recommandations. Depuis le début du confinement, « Credo Live » a généré près de 15% des ventes du distributeur, avec un panier moyen supérieur de 30% à 40% à celui du site e-commerce. **Les taux de conversion quant à eux ont oscillé entre 20% et 50%**, identiques à ceux habituellement obtenus en boutique et en tout cas bien supérieurs à ceux du site e-commerce qui sont habituellement de 2 à 5%.

Les « Indies brands » bénéficiant d'une **base de fans solides** sont très bien positionnées pour capitaliser sur ces nouvelles envies d'échanges personnalisés, puisqu'elles se sont construites à travers le développement de leur communauté. Dès le départ, **elles ont mis le client au centre de leurs préoccupations**, davantage que les seuls bénéfices produit. Quant aux **marques globales**, pour parvenir à créer une certaine proximité avec leurs consommateurs, elles ont jusqu'à présent surtout fait appel aux influenceurs, micro-influenceurs, et "Key Opinion Leaders".

Si cette stratégie est probablement encore d'actualité, **une communauté de conseillers, experts Beauté, disponibles en ligne pour accompagner les consommateurs sera peut-être à considérer ?**

— 2.3 Le digital : Black Mirror dans la vraie vie

L'accélération de la digitalisation des marques est acquise, et nous avons développé ce point dans la partie 1 de l'étude. Le monde de la Beauté ne fait pas exception, il est même en avance par rapport aux autres secteurs du Luxe.

Ainsi, **le marché de la Beauté est marqué par l'importance toujours croissante de la Tech**, et la crise va accélérer la Beauté connectée.

Les nouvelles technologies vont offrir d'importantes opportunités en termes d'expérience et de service pour capter le consommateur chez lui. **Les nouvelles expériences de shopping seront plus que jamais intrusives.**

Les nouvelles expériences de shopping seront plus que jamais intrusives.

/ 2.

**Le marché de la Beauté :
armé pour séduire**

Et les nouvelles technologies constituent une opportunité dont les « Indies Brands » pourront se saisir. En vendant directement, sans intermédiaire, les données collectées leur permettent déjà d'acquérir une excellente connaissance de leurs clients et de leur offrir cette fameuse expérience personnalisée.

C'est par exemple le cas de **Proven Beauty**, marque fondée en 2018. La start-up utilise l'Intelligence Artificielle et le Machine Learning pour créer des soins sur-mesure pour la peau à partir d'un questionnaire en ligne et de **données provenant de 8 millions d'avis de consommateurs, de 100 000 produits pour la peau et de 4 000 revues scientifiques.**

Les grands Groupes, quant à eux, disposent d'une assise financière importante qui permet de mettre la main sur des start-ups innovantes.

Le Groupe AmorePacific vient de lancer en ce début d'année un masque en impression 3D, développé avec la société Lincsolution, pour le compte de sa marque de soin prestige IOPE. Le programme Skin Future Solution analyse 26 gènes sous différents angles pour chaque cliente, dont 13 de type cutané et 13 liés à la santé pour fournir des solutions de soin ultra-ciblées.

Les grands Groupes renforceront leur stratégie d'innovation ouverte (...) et les investissements dans les incubateurs se multiplieront.

Être capable de s'approprier les nouvelles technologies, d'innover avec de nouveaux services de plus en plus sophistiqués en plaçant la data au cœur du Business Model, va devenir un enjeu clé. Les grands Groupes vont intensifier les initiatives pour renforcer leur stratégie d'innovation ouverte, vecteur d'identification de nouvelles start-ups et les investissements dans les incubateurs/accélérateurs vont se multiplier.

Entre la multitude d'Indies Brands agiles et directement connectées à leurs consommateurs, et les Groupes mondiaux qui ont déjà fortement investi dans la Tech et le Big data, les acteurs de ce marché sont globalement bien positionnés pour affronter les futurs challenges et anticiper les changements comportementaux des consommateurs.

/ 2.
Le marché de la Beauté :
armé pour séduire

Les Parfums & Cosmétiques vont continuer de s'appuyer sur leurs atouts, accélérer leur mutation vers de **l'expérientiel émotionnel et l'utilisation d'outils digitaux**, tels que l'essai virtuel et l'intelligence artificielle pour **pénétrer dans l'intimité de leurs clients** et toujours mieux les servir. Il sera d'ailleurs intéressant pour les autres Industries d'observer comment ce secteur migre vers l'ultra-personnalisation.

— 2.4 L'heure des prédateurs a sonné

La Beauté demeure un marché d'offre, qui est une des caractéristiques du Luxe.

On observe deux comportements stratégiques en période de crise. D'un côté, les opérations de recentrage de l'offre et du portefeuille de marques, comme Shiseido l'a montré par le passé et comme son PDG Masahiko Uotani l'envisage aussi cette année, afin d'optimiser l'allocation des investissements. De l'autre, la recherche rapide de relais de croissance et de gain de parts de marché via des stratégies volontaristes de diversification et de croissance externe. **L'Oréal est particulièrement offensif dans ce domaine.**

Après les marques de Luxe historiques (« Heritage brands » comme Chanel, Dior, Estée Lauder), celles des Makeup Artists (MAC, Bobbi Brown), les 'Indies Brands' ont déferlé sur le marché, renversé l'ordre établi au point de complètement changer le visage du secteur.

Les positions concurrentielles sont loin d'être figées.

Si **les grands Groupes** dominent toujours le marché mondial, **les positions concurrentielles sont loin d'être figées**. Construits au fil d'acquisitions ciblées, ils observent de très près ces jeunes pépites qui séduisent les Milléniaux et les GenZ.

L'Oréala fait l'acquisition de Nyx en 2014 - une « success story » à 13 millions d'abonnés sur Instagram. Estée Lauder a suivi en 2016 avec l'achat de Too Faced, pour environ 1,45 milliard de dollars. LVMH pour sa part a créé son propre incubateur, Kendo, et lancé Fenty Beauty, citée comme l'une des meilleures inventions de 2017 par le magazine Time.

Les acteurs asiatiques se sont aussi positionnés en prédateurs depuis quelques années, comme en témoignent les rachats de Jurlique et H2O Plus par Pola Orbis, de Tarte Cosmetics par Kosé ou de Drunk Elephant par Shiseido. AmorePacific Corporation vient d'annoncer en ce mois de mai sa prise de participation dans la marque australienne de soin Rationale, dans le but de renforcer son portefeuille Luxe et de s'assurer un leadership dans la catégorie des cosmétiques sur-mesure.

Conclusion

Sur les quatre sujets que nous avons abordés dans la partie 1 – 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.

Notre analyse particulière des marchés de l'Horlogerie & Joaillerie, ainsi que de la Beauté, ont confirmé que ces 4 tendances étaient des points fondamentaux des feuilles de route à venir.

Cette étude a également montré la hauteur de certaines marches.

Dans ces deux Industries tellement différentes, **la période qui s'annonce pourrait entraîner une redistribution des cartes**. De nombreux acteurs disposent d'une importante capacité d'acquisition. Le processus de recomposition et de consolidation du secteur devrait ainsi fortement s'accélérer. En effet, les fragiles ou les jeunes pousses devraient payer le prix de la crise.

Dans la prochaine partie de l'étude (diffusée le 18 juin 2020), nous poursuivrons l'analyse des grands autres segments du Luxe dans ce qu'ils ont de spécifique :

- La Mode et Accessoires
- Les Vins et Spiritueux

Nous nous arrêterons également un moment sur le Travel Retail, proclamé 6ème continent du Luxe pendant longtemps, et maintenant considéré comme terre dévastée.

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

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