

MVD

INSIGHTS

LUXURY CONVALESCENCE FAST-FORWARDING

Partie 3

Question de catégorie :
La Mode, Le Travel Retail
et les Vins et Spiritueux



19 juin 2020

/ Introduction

Ce document est la troisième 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 **quatre 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 »).

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

- **Dans des marchés en post-choc traumatique, la « quête de sens » devient cruciale**. Or le Luxe n'est pas encore au niveau : **le discours va devoir se préciser, puis infuser concrètement jusqu'aux clients**, au-delà des déclarations *corporate* et en toute sincérité.

Dans la seconde partie de l'étude diffusée le 3 juin nous avons analysé deux grandes catégories de produits, au-delà des tendances générales évoquées dans la première partie :

- Le marché de l'**Horlogerie et Joaillerie**.
- Celui de la **Beauté**.

Ces deux industries sont antinomiques à beaucoup d'égards même si elles ont en commun d'avoir des *Business Models* encore marqués par le *Wholesale* au moins historiquement, avec des enjeux majeurs de « *Direct-To-Consumer* ».

Dans cette troisième partie, nous continuons notre voyage au pays du Luxe et en particulier :

Nous commencerons par le monde de la **Mode** (haut de gamme).

Terminés les défilés ? Est-ce la fin de la Mode caractérisée par ce rythme effréné ?
Quid des jeunes marques ?

Nous partagerons ensuite notre vision du **Travel Retail**.

Longtemps considéré comme l'Eldorado, il ressemble aujourd'hui à un désert aride. Pour combien de temps ? Avec quelle recomposition du paysage à prévoir ? Et surtout quelle réinvention ?

Nous terminerons cette promenade en « terre de Luxe », avec un portrait du secteur des **Vins et Spiritueux**.

Là encore, les spécificités de cette industrie en font un sujet à part entière. Quel autre produit de Luxe peut-on acheter sur Amazon ou chez Monoprix ? Quel autre *business* du Luxe est sous le joug d'autant de contraintes réglementaires ? Quelle autre industrie est à ce point éco-dépendante ?

Après ce troisième volet, nous terminerons notre étude en diffusant, le 30 juin, une vision plus holistique des enjeux humains (talents, organisation, culture) qui transcendent ces approches catégorielles.

Cette étude est l'aboutissement de la réflexion des Partners de MAD Strategy, qui ont croisé leurs points de vue avec ceux de 45 dirigeants et membres de Comex des Maisons de Luxe européennes, des principaux retailers de Chine et des 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 :

// 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 **quatre 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 sommes rentrés dans le détail par segment dans ce rapport.

Dans la seconde partie de l'étude diffusée le 3 juin, nous avons analysé deux grandes catégories dans ce qu'elles ont de particulier :

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

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

/ Partie 3 // 19 JUIN 2020

Dans ce troisième volet de l'étude diffusé le 19 juin, nous continuons d'explorer le pays du Luxe et en particulier, nous étudions les nouveaux enjeux de trois marchés clés :

// La **Mode et Accessoires**

// Le **Travel Retail**

// Les **Vins et Spiritueux**

/ Partie 4 // 30 JUIN 2020

Enfin, **le Luxe**, peut-être encore plus que d'autres industries, **repose sur ses talents.** Son avenir 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.

— / Sommaire Partie 3

— 1. La Mode et Les Accessories :

The show must go on! _____ p7

1.1 Vers une Mode plus lente ? Rien n'est moins sûr p9

1.1.1 Le rythme effréné des collections en question

1.1.2 Vers une division par deux du nombre de *Fashion Weeks* ?

1.1.3 *Is tradition the new Fashion?*

1.1.4 ... Mais la nouveauté restera l'essence de la Mode !

1.2 *Back to business* p13

1.2.1 L'heure de l'optimisation a sonné

1.2.2 Inspirer fort !

— 2. Le Travel Retail :

du sixième continent à l'Atlantide ? _____ p27

2.1 Un crash d'une violence inouïe, des perspectives de reprises contrastées p27

2.1.1 La victime le plus sanglante de la crise actuelle

2.1.2 Dans un contexte qui était plein de promesses

2.1.3 Une reprise d'ampleur variable selon les segments

2.2 Le touriste est mort, vive le voyageur !

2.3 Être en première ligne pour s'adapter à ces transformations p32

2.3.1 Une polarisation régionale des flux,
au moins dans un premier temps

2.3.2 Une traditionnelle « trinité » mise à mal

2.3.3 Toujours une vitrine mondiale pour les marques
de Luxe... et de plus en plus en direct

2.3.4 Encore une fois, le salut sera en partie local



— / Sommaire Partie 3

— 3. Les Vins et Spiritueux :	
« Santé aux consommateurs ! »	p44
3.1 Un marché atypique dans le Luxe	p44
3.1.1 Un maillage de distribution d'une densité unique	
3.1.2 Un segment coupé du consommateur et hautement régulé	
3.1.3 Une production capée sur les volumes et éco-dépendante	
3.1.4 Des particularismes locaux forts	
3.1.5 Là encore, une culture peu digitalisée	
3.2. Les Vins et Spiritueux dans la crise du Covid-19	p49
3.2.1 Surinvestir sur les marques, là où elles sont fortes	
3.2.2 Faire émerger un e-commerce vertueux	
3.2.3 Affronter le défi de la <i>premiumisation</i>	
— Conclusion	p64



/ 1. La Mode et les Accessoires : *The show must go on!*



Le rapport au temps est ce qui donne une place si particulière à la Mode dans l'Industrie du Luxe.

« Ce que fait Virgil, je le veux maintenant ! Quand j'achète une malle... je veux que celle-ci ait été conçue il y a 50 ans ». Le rapport au temps est ce qui donne une place si particulière à la Mode dans l'Industrie du Luxe.

C'est un rapport ambivalent, un rien schizophrénique, qui transcende les nationalités et les profils de clients. Au quotidien, nous sommes nombreux à expérimenter cette tension.

C'est aussi un rapport particulièrement intime que les marques de Mode entretiennent avec le temps d'une époque. Égalité des femmes, inclusivité, minimalisme, fluidité des genres... **Instigateurs ou caisses de résonnance de nouvelles valeurs et visions du monde**, les plus grands créateurs contemporains ont contribué par leur talent et prises de parole à façonner leur époque.

L'époque actuelle, tourmentée par la crise sanitaire et tournée vers **les enjeux de sustainability**, **questionne le rapport au temps de la Mode**. Rythme des collections, part des intemporels dans la structure des collections... Les prises de parole de créateurs ont déjà été nombreuses à ce sujet. Se dirige-t-on vers une **Mode plus lente ? Rien n'est moins sûr**. Nous aborderons ce point dès la première partie de ce focus sur la Mode et les Accessoires.

/ 1.
 La Mode et les
 Accessoires :
 The show must go on!

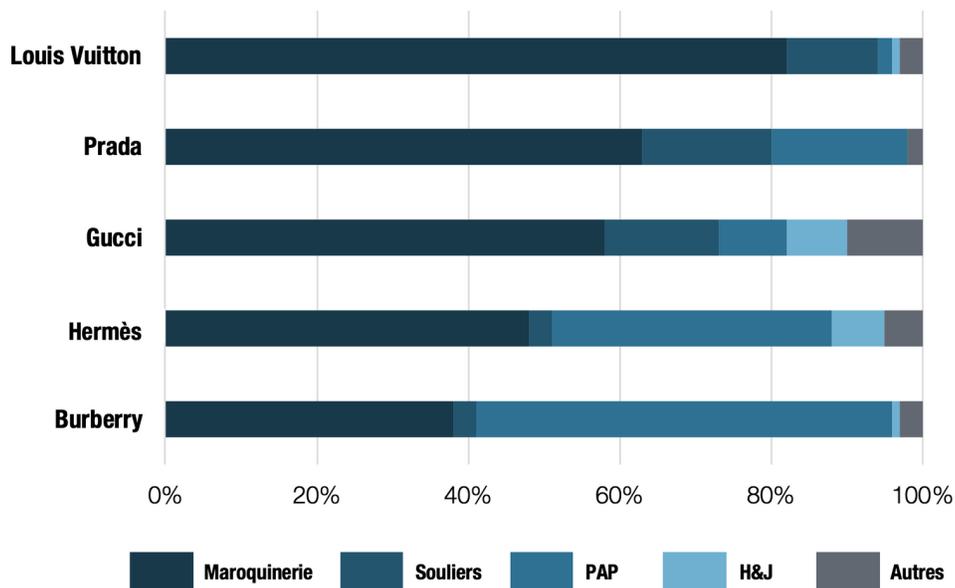
A l'heure où la performance des *process* de *clienteling* et les *capabilities* digitales (communication, distribution) ont été les déterminants pour passer l'orage du confinement, quel est le véritable enjeu de la **clientèle locale pour la Mode ? Comment sécuriser le chiffre d'affaires par mètre carré dans le contexte actuel ? La question est décisive en Asie mais beaucoup plus complexe à appréhender en Europe.**

Tous ces éléments ont des **conséquences sur les Business Models** et les équilibres financiers du secteur.

Enfin, une autre grande particularité de la Mode réside dans l'incarnation si forte des marques par leurs directeurs artistiques. **La crise exacerbe la fragilité des petites Maisons, incubateurs de talents.** Nous finirons cette immersion sur les conséquences pour l'écosystème.

Avant d'entrer dans le détail de ces défis, un préambule nous paraît nécessaire pour rappeler à quel point les réalités sont différentes selon les Maisons quant à la répartition du *business* entre Mode et Accessoires. Quelques exemples suffisent pour s'en rendre compte :

**STRUCTURE DE L'OFFRE DES PRINCIPALES MARQUES DE LUXE (EN % DES VENTES)
 AVEC UNE LARGE PERFORMANCE DE LA CATEGORIE MAROQUINERIE & ACC**



Source : Financial Times & Rapports Annuels

Nota : La bonne performance d'Hermès en Prêt-à-Porter s'explique par la consolidation, dans le graphique ci-dessus, des activités Modes et Textiles, et donc du business des emblématiques Carrés.

/ 1.

La Mode et les
Accessories :

The show must go on!

En dehors des généralistes, il y a de nombreux spécialistes :

- Des experts de l'Accessoire, sans aucun Prêt-à-Porter – on pensera par exemple aux chausseurs.
- Des Maisons de Mode, ancrées dans le Prêt-à-Porter et avec une offre Accessoire trop réduite pour être significative : Lanvin, Balmain n'ont jamais à ce jour réussi à s'imposer au-delà de leur métier d'origine.

Ces marques, dans leur diversité, ont en tout cas un point commun : la nécessité impérieuse d'une création forte, vivante, sans cesse remise en cause, qui elle seule permet de renouveler le désir et de rester sous les feux des projecteurs. Une spécificité qui porte ses propres challenges...

— 1.1 Vers une Mode plus lente ? Rien n'est moins sûr

— 1.1.1 Le rythme effréné des collections en question

« Chacun de nous doit échafauder son nouveau calendrier. J'espère qu'un dialogue va s'ouvrir pour repenser la saisonnalité de la Mode, et trouver de nouvelles manières de faire les choses ».

Cette prise de parole d'Alessandro Michele, Directeur Artistique de Gucci, excellemment orchestrée auprès d'un parterre de journalistes, est venue, comme une forme d'acmé, s'ajouter aux différentes prises de position de nombreuses Maisons (Armani, Saint Laurent, Dries Van Noten...). Directeurs Artistiques ou Présidents questionnent, chacun à leur manière, la « frénésie » du cycle des collections et donc un modèle sur lequel l'Industrie a fondé le développement de ces quinze dernières années. Ces positions reflètent toutes des réalités profondes, spécifiques à chaque marque.

Il y a tout d'abord la nécessité de reconnexion à une époque bardée d'inconnues. On attend de la Mode d'être le reflet voire l'instigatrice des valeurs de son époque.

Comment, dans le contexte actuel, apprécier la portée des élans de consommation raisonnée cités dans le premier volet de notre étude ? Comment répondre aux attentes de vision joyeuse et créative si c'est la réponse à la crise que souhaite donner le Directeur Artistique ? Il faut du temps pour repositionner une vision créative et pouvoir raisonner de manière juste avec le cœur des audiences d'une marque.

/ 1.

La Mode et les

Accessories :

The show must go on!

Les stocks sont au plus haut mais aussi au plus bas.

Et puis, à court terme, pour les semaines qui viennent, il y a cette réalité industrielle, très tangible et actuelle, à laquelle la plupart des Maisons font face. Les stocks tout d'abord. Ils sont au plus haut mais aussi au plus bas.

Il y a les stocks de la collection printemps-été à écouler que les **cinq derniers mois de crise sanitaire** ont impactés. Il y a aussi, d'après nos informations issues de retailers chinois, des situations de fortes **tensions sur les pièces iconiques de Maisons** telles que Louis Vuitton ou Chanel. Ces Maisons ont largement optimisé par le passé leurs modèles de prévisions et *supply chain*. Mais la fermeture des sites de production et la complexité à organiser des transferts internationaux dans un contexte aérien atone sont venues gripper ces mécaniques si bien huilées, provoquant des situations de presque pénurie sur certaines pièces. Tout cela, dans le contexte de redémarrage progressif des ateliers régis par des mesures sanitaires qui limitent de plus de 50% leur capacité de production encore sur quelques mois. Il devient donc compliqué dans ce contexte particulier d'inonder le marché de nouveautés séduisantes.

Et une fois cette situation rentrée dans l'ordre, dans quelques mois, la frénésie sera-t-elle de retour ?

— 1.1.2 Vers une division par deux du nombre de *Fashion Weeks* ?

Le mouvement engagé va certainement réduire par deux le nombre de *Fashion Weeks* au travers de calendriers multiples et de modalités encore incertaines. Les marques dont le Designer porte à la fois les univers Homme & Femme, seront peut-être tentées de fusionner les défilés.

Le sentiment général est que les marques de Mode vont aller vers un rythme plus lent. Bien que le concept soit séduisant, il est probablement **trop tôt pour s'en convaincre**.

Le rapport au temps long, si particulier, vers lequel certains veulent faire tendre la Mode sera peut-être l'apanage des plus grandes Maisons. De celles qui, en tout cas, sont davantage ancrées dans le Luxe que dans la Mode. Dans le foisonnement des 6 collections de la Maison Chanel, les clientes savent que dans tous les cas, un vêtement Chanel est intemporel, toujours juste et chic. S'offrir un Kelly, c'est s'offrir un moment d'histoire, toujours actuel dans l'infinie déclinaison créative et les thématiques renouvelées chaque année de la Maison Hermès.

/ 1.
 La Mode et les
 Accessories :
The show must go on!

C'est pourquoi le mécanisme qui consiste dans les Maisons à faire aussi de la Mode pour donner de l'actualité au Luxe ne nous semble pas remis en cause dans le contexte actuel. Cela, tout en s'assurant, in fine, que la composante des clients Luxe soit supérieure à celle des clients Mode. Une gageure au bénéfice de la stabilité et la pérennité de l'activité !

Cash is reality, et le modèle de la Mode est particulièrement consommateur de liquidités.

Disons-le autrement. On l'a vu en préambule : chez Gucci, la part du Prêt-à-Porter dans le chiffre d'affaires est de 13% en 2019 (d'après le *rapport annuel 2019 de Kering*). Le Prêt-à-Porter y nourrit le reste, en matière d'image, de positionnement, d'actualité, indéniablement.

Quant aux marques de Mode, ancrées dans le Prêt-à-Porter, il semble peu probable que la grande majorité décide de « sauter une saison » ou de sortir du calendrier. Comme toutes les entreprises, les marques de Mode ont un *Business Model* à faire vivre, des fournisseurs à soutenir, un niveau de trésorerie à assurer.

Je ralentis – mais comment ? Je me ré-aligne sur des présentations de collections au plus proche de la saison de commercialisation – mais comment ? Cette vision, potentiellement tentante, impliquerait soit de passer une saison, soit d'en faire une qui compte double... Ce qui est difficile à imaginer pour les Maisons, pour les Grands Magasins, pour les fournisseurs.

— 1.1.3 *Is tradition the new Fashion?*

On entend parler ici et là « de la fin du *streetwear*, du grand retour du *tayloring* ». Une fatigue d'un style trop casual ? Un regain d'intérêt – notamment pour l'Homme – pour la rigueur d'une silhouette et de la coupe ? Un retour en arrière vers l'élégance ? La remise au goût du jour du classicisme ? La reprise envoie les premiers signaux d'une **lutte feutrée entre valeurs sûres et délires créatifs**.

Une part (importante) de nos échanges avec différents dirigeants français et anglo-saxons de marques de Luxe ou *Affordable Luxury* évoque un **renforcement du poids des pièces iconiques et des références intemporelles** dans les structures des collections.

/ 1.

La Mode et les

Accessories :

The show must go on!

La conséquence de la relocalisation sera sans doute un possible rééquilibrage du mix en Chine vers des produits moins clivants.

Les **premiers signaux viennent de Chine** : une marque de tout premier plan nous expliquait que le mix post Covid-19, notamment pour la clientèle la plus jeune, avait fortement évolué vers les pièces les plus emblématiques de la marque, dans leur expression la plus traditionnelle et classique – la plus authentique. Au point que le Directeur Artistique, pourtant désireux de donner un coup de fouet créatif à la marque, s'était replongé dans les archives pour repenser sa future collection.

Signe d'un changement profond, ou simple conséquence de la **relocalisation sur le marché chinois d'un certain nombre d'achats** qui devaient avoir lieu lors de voyages ou en Travel Retail ? Des achats traditionnellement plus sages, par une frange plus conservatrice ou moins mature de la clientèle chinoise, et donc moins ouverte à la prise de risque. La conséquence sera sans doute un possible rééquilibrage du mix en Chine vers des produits moins clivants.

Envie de valeurs sûres sans doute enfin car le Luxe rassure. Les Accessoires sont un *business* où le rêve de chaque Maison est d'avoir cette pièce iconique, ce *it-bag* qui dure, et qui portera le *business* sur une ou plusieurs décennies, en se réinventant juste ce qu'il faut au rythme des saisons. Nous anticipons que le **poids des icônes devrait se renforcer, au moins à court terme** - cela rendra la situation plus complexe pour les marques qui n'en ont pas encore.

Mais valeur sûre ne veut pas dire immobilisme.

— 1.1.4 ... Mais la nouveauté restera l'essence de la Mode !

Comme la musique, la Mode se doit d'être au plus juste pour traduire son époque. La Mode n'a d'autre choix que d'être en permanence dans son temps. Balenciaga ne peut s'arrêter de créer et d'innover... même dans le contexte de limitation des *Fashion Weeks* et de recherche de plus d'intemporels.

Même si l'attachement des clients pour des designs iconiques peut être une conséquence de l'insécurité post-Covid, et si nombre de marques emboîtent le pas de Saint Laurent en reconduisant plus de permanents dans leurs collections, fondamentalement, **le sens de la nouveauté va perdurer - doit perdurer - quelles que soient les catégories et le niveau d'exclusivité de la marque.**

/ 1.

La Mode et les
Accessories :

The show must go on!

La Mode n'a d'autre choix que d'être en permanence dans son temps.

Certaines Maisons préparent des offres rayonnantes, flamboyantes d'inventivité et de savoir-faire que seuls les créateurs et mains de la couture savent offrir au monde : des produits « image », des produits de rêve, désirables par tous mais accessibles à un nombre limité de clients fortunés. Les récents posts Instagram du créateur Olivier Rousteing laissent présager une collection Balmain plus flamboyante que jamais pour le mois de septembre.



Publications Instagram par Olivier Rousteing, Directeur Artistique de la Maison Balmain

Cette tendance, pour les Maisons qui l'assumeront, sera l'opportunité de réaffirmer la vocation première du Luxe : faire rêver et inspirer.

Il est un secteur qui flirte avec le Luxe et risque de regarder passer les trains : celui de ***l'affordable Luxury***. Il trouve sa place dans la garde-robe de la quasi-totalité des clients de la Mode et du Luxe, friands de *mix-and-match*. Dans cette tension entre besoin de valeurs sûres et de *shoots* créatifs, le **chemin risque d'être complexe** lorsque l'on n'a ni codes ni icônes d'une part, ni Directeur Artistique emblématique d'autre part. Ces marques tentent parfois de miser sur l'histoire de leur créateur(trice), mais le chemin est tortueux.

— 1.2 Back to Business

... *And back to basics!* A ce titre, l'obsession de la sécurisation d'un chiffre d'affaires par mètre carré et par an décent (c'est à dire supérieur à 20.000 €/m²/an) est plus que jamais une boussole. Mais comment faire dans ce contexte si particulier ?

/ 1.

La Mode et les
Accessories :*The show must go on!*

Les bons résultats n'avaient pas conduit les marques à explorer toutes les pistes d'optimisation.

Nous sommes convaincus que dans le climat de croissance forte de ces dernières années, une part au moins du *business* était « facile », et que **les bons résultats de la majorité des acteurs de la Mode et des Accessoires dans le Luxe n'avaient pas conduit les marques à forcément explorer toutes les pistes d'optimisation**. Le moment est venu de s'assurer que les fondamentaux sont là.

— 1.2.1 L'heure de l'optimisation a sonné

Un article de Reuters daté du 11 mai 2020 racontait l'anecdote suivante : à peine la boutique Hermès du Faubourg Saint Honoré rouverte, pourtant loin du trafic des grands jours, un client se plaignait de devoir néanmoins prendre rendez-vous pour l'achat d'un Kelly alors qu'un mannequin Nigérian déclarait à Reuters : “*They always make things difficult at Hermès*”.

Hermès a sans doute ses raisons, mais la perception d'un point de vue des clients est le juge de paix.

— /// La chasse aux « *pain points* » plus que jamais ouverte

Dans un contexte tendu, l'élimination des « *pain points* » dans les parcours clients est en effet le premier objectif.

Que ce soit en Chine avec un fort trafic, pour fluidifier le parcours et traiter le maximum de clients, ou en Europe avec un trafic réduit, pour maximiser le taux de conversion des rares visiteurs, il est plus que jamais temps de sécuriser l'efficacité des interactions sur chacun des points de contact avec le client.

Dans un contexte tendu, l'élimination des « *pain points* » dans les parcours clients est en effet le premier objectif.

Cet exercice n'est pas simple : si même Hermès n'est pas exemplaire, il est certain que pour chaque Maison les points d'amélioration sont nombreux. Inspirantes, efficaces, si possible identitaires, ces interactions doivent être soigneusement mises en musique pour être individuellement puissantes et collectivement harmonieuses.

/ 1.

La Mode et les
Accessories :
The show must go on!

//// Une équipe extraordinaire ? Une équipe formée !

« 100 fois sur le métier remettez votre ouvrage » pourrait être la devise du *Retail* de Luxe. Ce qui fait la force du Luxe, c'est sa capacité à mettre en face de chaque client ou presque un vendeur.

Dès lors, la responsabilité de ce dernier est énorme. Il doit porter la signature expérientielle de la Maison, connaître impeccablement les produits, comprendre le client, proposer la sélection qui maximisera le panier et enfin conclure la vente.

La faible occupation des équipes donne une opportunité idéale pour les former.

Cette combinaison si particulière de *softs skills* et de *hard skills* n'est pas innée : elle s'apprend, elle se travaille, elle se challenge, elle se mesure...

Dans les pays qui connaissent une chute de trafic, la faible occupation des équipes donne une opportunité idéale pour les former.

Les formations évoluent, et les boîtes à outils standards se voient en ce moment remplacées par un *transformation learning* qui déploie des outils originaux pour accompagner non seulement une montée des compétences, mais aussi un changement de l'état d'esprit et du savoir-être.

Qu'il s'agisse de mobiliser durablement une équipe, de transformer les directeurs de boutiques en véritables managers de toutes les dimensions de leur métier, du pilotage des KPIs ("*Key Performance Indicators*") au recrutement des meilleurs talents, d'exprimer la personnalité de la Maison dans chacun des échanges, il faut absolument miser sur cet outil plus utile que jamais.

//// Une boutique efficace

Une dernière dimension de l'expérience client à laquelle on ne pense pas toujours assez : dans la famille « optimisation des parcours », je veux le *zoning*.

Le *zoning* est un élément clé de l'expérience : il définit à quel moment du parcours et avec quelle intensité le client va rencontrer telle ou telle catégorie.

Et c'est une évidence : **l'optimisation du CA/m² passe par une analyse précise du chiffre d'affaires et des mètres carrés !**

/ 1.

La Mode et les

Accessories :

The show must go on!

Dès lors, s'assurer que l'espace de la boutique donne à chaque catégorie sa juste place, en fonction de sa contribution au *business* bien entendu, mais à l'expérience aussi, est un exercice plus compliqué qu'il n'y paraît.

S'assurer que l'espace de la boutique donne à chaque catégorie sa juste place.

Mesurer la surface accordée à une catégorie est un projet en soi, dans un contexte de multiplication des catégories, de *cross-merchandising* et de mobiliers plus ou moins mixtes. Mais pas impossible, loin de là.

Une fois cet exercice accompli à l'échelle d'un réseau significatif, les analyses croisées des surfaces par catégorie et des chiffres d'affaires, trafic, taux de conversion, panier moyen permettent d'avoir une vision des meilleures pratiques, et de challenger pour chaque point de vente la bonne répartition de l'espace. Pour finalement repenser, plus ou moins marginalement, l'organisation des produits dans l'espace de la boutique. Pour l'un de nos clients, nous avons même modélisé des objectifs de *cross-selling* pour décider, finalement, de rapprocher deux catégories dans tous les *flagships*.

Cette approche analytique permet d'assurer que chaque mètre carré soit utile, contribue au mieux à l'efficacité globale et à la qualité de la visite en boutique.

//// Des rôles en boutique réinventés

Transformation des métiers *front* et *back-office* et nécessité de repenser les postures.

On ne cesse de le répéter : la baisse de trafic se révèle être un accélérateur de mutations déjà engagées.

Ces mutations sont liées au comportement des clients (attentes expérientielles, digitalisation de la relation en amont et en aval de l'acte d'achat...) faisant tendre **le rôle du point de vente vers celui de plateforme, totalement intégrée avec les canaux de la communication digitale** et e-commerce de la marque : lieu où l'on réalise la transaction engagée en amont avec le vendeur (via WhatsApp...), de collecte de produits (suite à l'achat sur le site), de services (SAV), de découverte de nouvelles collections et de la marque... Le champ est vaste.

/ 1.
 La Mode et les
 Accessories :
 The show must go on!

La transformation des métiers *front* et *back-office*, la nécessité de **repenser les postures** en matière de digital notamment (*remote sales*), les missions des vendeurs en matière de *clienteling* au sein et en-dehors de la boutique sont une illustration des questions qui avaient cours avant la crise du Covid-19 et qui sont désormais des priorités absolues. Nous développerons également le sujet de la mutation des métiers du *Retail* dans le volet dédié aux organisations qui sera publié fin juin.

//// Un réseau restructuré

En matière de réseau de distribution, l'offre européenne est forcément pléthorique si on table sur un retour de la clientèle chinoise en 2022. C'est surtout vrai pour les destinations touristiques, et donc les grandes capitales. **La fermeture de quelques *flagships* est d'ores et déjà à l'agenda de certaines marques.**

Il y a un potentiel de développement de la clientèle locale. Il reste encore à préciser finement pour tirer le meilleur parti du maillage des points de vente qui lui sont dédiés dans les villes secondaires (Hambourg, Turin, Stockholm...), généralement moins touristiques et donc essentielles dans la sécurisation de clients locaux.

Seule l'analyse précise de ces éléments permettra à chaque marque d'établir les axes de restructuration du réseau de distribution en Europe : **évolution de la raison d'être des *flagships*, localisation des points de vente par format, concepts des différents formats de boutique, impacts sur les concepts d'expérience et les modèles de *supply*, adaptation des effectifs et profils des équipes.**

Quant au réseau *Wholesale*, il est entendu que les partenaires qui n'auront pas opéré leur tournant digital sont voués à disparaître.

//// Et le prix dans tout ça ?

En mai, la Maison Chanel a déclaré qu'elle augmentait dans le monde, les prix de certains de ces produits (les sacs à mains iconiques '11.12' et '2.55', ainsi que les sacs 'Boy', 'Gabrielle', 'Chanel 19', entre autres). En parallèle, en Corée du Sud, Louis Vuitton, Tiffany & Co. et Bulgari augmentaient également leurs prix de 5 à 10% sur des éditions limitées.

Chine : ne pas baisser les prix dans l'Empire du Milieu, mais les augmenter autour.

/ 1.
 La Mode et les
 Accessories :
The show must go on!

Le monde de la Mode a été circonspect. Dans le contexte si particulier de marques incontournables et si désirables (dont bien souvent un des challenges est de s'assurer que leurs produits les plus iconiques soient vendus au « meilleur client », le plus fidèle, le plus célèbre, le plus reconnu), **ces décisions relèvent du bon sens.**

Les raisons invoquées (tension sur les coûts de revient, sur la logistique) sont, d'après un très important retailer chinois, à mettre au regard d'une stratégie d'alignement des prix avec la Chine : ne pas baisser les prix dans l'Empire du Milieu, mais les augmenter autour. La hausse était, selon lui, moins forte en Chine qu'ailleurs.

Hormis ces cas isolés, il n'en reste pas moins que **le sujet de la gestion du prix va soulever des questions sensibles d'équilibre**, face à l'ambivalence des situations centrales et régionales de chacune des marques.

La baisse de trafic en Europe couplée à une régionalisation des prix va générer un risque de **résurgence du marché « gris »**. Les chiffres de vente constatés ces derniers temps dans certains points de vente parisiens de grandes Maisons en sont peut-être déjà de premiers signaux faibles : des chiffres plus positifs que prévus, des *personal shoppers* asiatiques - des « *Daigous* » évidemment - et des clients non-résidents très représentés. **Et les marques, pour une fois, pourraient être tentées de laisser faire (officieusement tout au moins) pour préserver un minimum de business en Europe**, et donc les équipes, les boutiques, et couvrir à minima les investissements passés. En regard, les retailers et les filiales asiatiques vont être particulièrement vigilants dans les prochains mois pour limiter l'afflux sur leur territoire de produits achetés en Europe et aux États-Unis puis vendus sous le manteau.

Ces outils sont universels et méritent que l'on s'y attarde car il faut maintenant rationaliser. **La mode reste un marché de l'offre. Il faut séduire et inspirer pour convertir le client.** La logique d'une certaine rigueur ne doit donc pas diminuer la magie qui permettra à l'industrie de prospérer. Ainsi, la situation actuelle ne doit pas empêcher de continuer à rêver, notamment si l'on veut faire revenir en boutique le client occidental, si complexe !

— 1.2.2 Inspirer fort !

“Chasing the local European clientele will mean a lot of money for probably little return on investment”.

/ 1.
 La Mode et les
 Accessoires :
The show must go on!

“Chasing the local European clientele will mean a lot of money for probably little return on investment”. C’est à peu près en ces termes qu’un dirigeant de marque anglo-saxonne résume la situation concernant la clientèle locale. C’est peu dire du scepticisme qui règne au sein de nombreux comités de direction.

La réduction de flux touristiques et la localisation des achats chinois en Chine laisse présager d’un manque à gagner structurel de l’ordre de 30% à 40% sur la zone Europe. La clientèle locale européenne pourrait-elle venir à la rescousse des Maisons et des magnifiques *flagships* dévolus parfois à plus de 70% à la clientèle touristique dans les principales métropoles européennes ? Il y a fort à parier que non.

Le problème soulevé n’est pas tant celui du pouvoir d’achat des européens. Les clientèles locales européennes disposent du pouvoir d’achat suffisant pour être des clients occasionnels ou même permanents du Luxe.

Le frein fondamental est celui de la culture de consommation. Les voyages, la résidence secondaire, l’attention portée globalement à l’art de vivre, tout cela ne laisse qu’une part congrue des budgets à l’acquisition régulière de vêtements et d’accessoires de Luxe. Même au Bon Marché ou chez Harrods la clientèle locale n’achète qu’occasionnellement du Prêt-à-Porter.

La culture de consommation du Luxe est peut-être un combat perdu d’avance pour les marques de Mode. En matière de rescousse au compte de résultat 2021, c’est certain... C’est un hors sujet pointé ! L’avenir nous dira jusqu’où va cette tendance.

Mais de là à dire que la messe est dite... Tout ne semble pas perdu. Quatre voies nous semblent susceptibles de permettre de reconnecter avec cette clientèle en désamour.

— **//// Le client veut du Luxe expérientiel ? Donnons-lui du Luxe expérientiel !**

Est-ce un hasard si au Japon, l’un des marchés les plus matures qu’il soit, les Maisons ont mis plus qu’ailleurs un pied dans de nouveaux territoires ? Un restaurant Louis Vuitton à Osaka, un Café Dior à Tokyo... Autant de nouvelles propositions pour une clientèle sophistiquée, à qui l’on peut raconter la marque différemment, à des milliers de kilomètres du berceau des Maisons.

Des parcours (...) où culture, savoir-faire, immersion sensorielle et célébration de la Maison s’entremêleraient avec subtilité.

/ 1.
 La Mode et les
 Accessories :
 The show must go on!

Alors en Europe, cette capacité à créer des nouvelles sources de revenus devrait être encore plus forte, et sans doute décuplée en monétisant des expériences autour du patrimoine si riche. De la fondation Prada à la fondation Louis Vuitton, des hôtels Bulgari au Gucci Garden, les pistes sont nombreuses ; elles peuvent encore s'enrichir si l'on y inclut des visites d'usines ou d'ateliers de légendes dans des parcours devenus payants où culture, savoir-faire, immersion sensorielle et célébration de la Maison s'entremêleraient avec subtilité.

//// Le client a besoin de sens ? Donnons-lui du sens !

Ce n'est pas l'apanage du client occidental mais c'est certainement en Occident et en particulier en Europe que la question est la plus critique, à un moment où l'enjeu est de ramener le client en boutique.

La majorité des marques sont déjà très prolixes, et racontent leurs produits, leur histoire, leur vision du monde... plus ou moins formalisées dans une plateforme de marque, quand elles en ont une.

Cet exercice de formalisation de la raison d'être, moins répandu ou abouti qu'on ne l'imaginerait, va devenir un outil essentiel pour clarifier l'expression de la marque dans le contexte de quête de sens. Le sujet du sens, un sujet complexe dans le Luxe et particulièrement dans la Mode.

L'exercice de formalisation de la raison d'être est moins répandu ou abouti qu'on ne l'imaginerait.

Parler de « Brand Purpose » pour une Maison de Mode, c'est essentiellement aborder trois sujets :

- **Celui des valeurs : celles du Luxe (savoir-faire, héritage...) et celles de la Maison (endogènes, sociales et sociétales).** Le panel est large entre l'approche de Chanel, ancrée dans la préservation des Métiers d'Art, et celle de Gucci, défenseur des causes du moment. En tout cas, sur ces sujets, les marques sont armées.

- **La RSE** ("Responsabilité Sociétale des Entreprises") : car aucune industrie n'est plus attaquée que la Mode sur son impact environnemental. **La dimension sociale et sociétale est généralement plutôt à l'avantage des Maisons** : beaucoup d'emplois, qui plus est féminins du moins jusqu'au Comex, beaucoup de profits et donc généralement beaucoup d'impôts, défense de l'inclusivité... De nombreuses cases sont cochées.

/ 1.

La Mode et les

Accessories :

The show must go on!

La dimension sociale et sociétale est généralement plutôt à l'avantage des Maisons.

En revanche, sur la dimension environnementale, c'est plus compliqué. L'objet de ce paragraphe n'est certainement pas de résoudre cette question, d'une grande complexité. S'il est par exemple indispensable de garantir les meilleures filières d'approvisionnement, il est plus compliqué de dire « plus de fourrure » ou « plus de cuir ». **Car même si les progrès sont rapides dans l'émergence de nouveaux matériaux... on n'y est pas encore !** Faut-il remettre en cause les débouchés que l'industrie du cuir constitue pour la valorisation des « déchets » de la filiale bovine ou ovine ? La question est complexe, passionnante, et mériterait un livre à elle seule. Tout juste nous semble-t-il nécessaire de souligner **qu'il doit exister une voie pragmatique en dehors des excès de bien-pensance.**

- **De nouvelles sources de business ?** Comment ne pas penser au « *Second Hand* », au « *pre-owned* », bref à « l'occasion » ?

Déjà embryonnaire dans l'Horlogerie et Joaillerie, et essentiellement sur des pièces historiques exceptionnelles ou sur des *best-sellers*, ce nouveau marché présente de nombreux intérêts pour les Maisons :

/ **Internaliser un marché qui existe déjà**, et constitue même un *Business Model* pour des *pure players*.

/ **Authentifier et réparer les objets, puis les valoriser** - dans la lignée du « le Luxe c'est quelque chose qui se répare », de Jean-Louis Dumas.

/ **Créer du trafic en boutique** autour d'un message porteur de sens, et potentiellement attirer de nouveaux clients.

/ **Créer de nouveaux liens avec les clients**, intimes sur l'histoire des produits qu'ils viendraient remettre, aspirationnels sur ceux qu'ils pourraient acheter.

/ **Affirmer sa différence** car rares sont les Maisons qui auront l'histoire et la puissance pour le faire – cela sera d'autant plus difficile dès que l'on sortira du segment du Luxe.

La marque qui deviendra le champion de la "seconde main" disposera d'un atout majeur.

/ 1.
 La Mode et les
 Accessoires :
 The show must go on!

Nul doute que la marque qui deviendra le champion de la "seconde main" dans le secteur de la Mode et des Accessoires en construisant un *Business Model* rentable autour d'une vision inspirante disposera d'un atout majeur.

— /// Le client veut autre chose ? Donnons-lui autre chose !

Alors que les mètres carrés seront pléthoriques, **les marques n'ont pas attendu pour élargir leur offre** : du rouge à lèvres chez Hermès, du parfum chez Louis Vuitton, de la décoration chez Gucci... toutes ces stratégies de diversification visent avant tout à augmenter le chiffre d'affaires et la performance partout dans le monde.

L'exercice de diversification mérite la plus grande attention, sous peine de dilution.

Si **Hermès, Louis Vuitton et Gucci notamment explorent une stratégie multicatégorielle en permanente ré-invention**, globale, elle est peut-être avant tout surtout pertinente en Occident où il faut encore plus qu'ailleurs donner au client de nouvelles raisons de venir en boutique.

Nous abordons plus amplement le sujet des stratégies de diversification dans la partie sur les Vins et Spiritueux, et donc à quel point c'est un exercice qui mérite la plus grande attention, sous peine de dilution. Mais qui recèle, pour ceux qui en ont les ressources, un indéniable potentiel.

— /// Le client veut de l'Homme ? Donnons-lui de l'Homme !

Nous n'avons pas de chiffre précis à cet égard - si ce n'est l'excellente performance de la catégorie en Chine - mais **plusieurs de nos interlocuteurs, à la tête de Maisons de Mode majeures, nous ont indiqué que l'Homme** reste sans doute une autre poche de croissance à explorer, y compris pour l'Occident.

L'Homme est une catégorie qui conserve un potentiel de développement significatif.

A l'heure où une grande majorité des Maisons s'est convertie à l'Accessoire *streetwear* autrefois réservé aux sportifs et aux amateurs de rap (les *sneakers* représentent déjà plus de 40% des ventes de souliers Homme chez Hermès et Louis Vuitton, 70% chez Pierre Hardy ou Gucci et une part TRES importante du chiffre d'affaires total de Balenciaga), **le potentiel de développement chez l'Homme ne s'est pas tari** alors que le prix ne semble pas être une limite - et **l'offre est encore loin d'être aussi pléthorique que chez la Femme**.

/1.
 La Mode et les
 Accessoires :
 The show must go on!

Il est intéressant d'ailleurs de souligner le succès d'AMI, sans doute l'une des plus belles aventures de ces 10 dernières années pour une marque de créateur indépendante, qui **a misé sur cette catégorie et a trouvé l'espace pour installer sa proposition.**

— **//// Le client veut du digital ? Donnons-lui du digital !**

Nous avons déjà largement évoqué le sujet du digital. Essentiel sur le *back-office*, pour sécuriser tous les *process* qui permettent d'avoir « le bon produit, au bon moment, au bon endroit », il touche le secteur de la Mode et des Accessoires sur deux dimensions complémentaires :

- **Les outils digitaux en boutique, du *Live Streaming* aux outils d'expérience :**

Nous avons déjà parlé du ***Live Streaming*** et de l'expérience de Icicle. Difficile à transposer dans le Luxe, mais inspirant néanmoins dans la capacité à faire entrer le digital dans le physique, et réciproquement.

Dans la même veine, **Gucci lance les *Gucci Lives***, dans sa boutique localisée au siège de la marque à Milan qui permet des échanges interactifs entre le client et les vendeurs.



Gucci Live

Cette intégration du digital a démontré une capacité à augmenter les ventes et comprendre les goûts/attentes des clients.

/ 1.
 La Mode et les
 Accessoires :
The show must go on!

Dès janvier 2020, **Chanel lançait ses premières cabines en réalité augmentée en partenariat avec Farfetch** au sein de la boutique du 19 rue Cambon à Paris. Une initiative qui fait appel aux technologies les plus avancées et permet aux clientes d'engager leur expérience en amont de leur visite en boutique et ainsi d'amplifier la capacité de conseil des *Fashion Advisors* en boutique.



Cabine RA de Chanel

Ces quelques exemples illustrent l'intégration en cours du digital et du point de vente physique. Cette intégration a démontré dans la Beauté notamment une capacité sinon à augmenter les ventes, en tout cas à **comprendre de manière exponentielle les goûts et les attentes des clients**. En analysant les *looks* de maquillage, il est possible de **décrypter les tendances et d'optimiser ses assortiments**. Nul doute qu'il en soit de même pour la Mode... Mais cela nécessite l'avènement d'une culture digitale, d'une culture de la data, un sujet d'organisation que nous verrons dans la partie 4 de l'étude.

Et ces changements ont un coût - surtout lorsqu'ils doivent aligner des nouveaux usages avec les standards de perfection du Luxe. **Le Test & Learn n'est pas dans la culture des Maisons...** Selon les ambitions, les capitaux engagés peuvent être importants, et seules les marques disposant des ressources financières suffisantes réussiront à rester dans la course.

/ 1.

La Mode et les

Accessoires :

*The show must go on!***- La communication et le storytelling :**

Par ailleurs, au-delà du produit, il est attendu que la grande majorité des marques renforcent leur puissance narrative. Il y aura probablement moins de déclinaison de sacs, mais les marques devront renforcer encore plus leur storytelling et la création de contenu de communication en y apportant plus de substance, plus de sens.

Plus que jamais cette **puissance narrative va se révéler l'élément différenciant**, qu'il faudra porter de façon cohérente sur l'ensemble des points de contacts digitaux et physiques avec le client... Un challenge majeur pour les équipes des métiers de la communication, du digital et du *Retail*. **De nombreuses marques recrutent actuellement... des designers digitaux, des concepteurs rédacteurs.** Ces métiers-là ne connaissent pas la crise !

Le temps de la communication va s'intensifier. Dans le dernier volet de notre étude qui paraîtra le 30 juin, nous approfondirons la transformation des métiers de la communication.

Conclusion

La Mode, c'est le mouvement, c'est la vie, c'est une énergie précieuse qu'il faut à tout prix garder. La conformité aux exigences environnementales est un enjeu, mais **l'avenir de cette forme si précieuse de créativité en est un autre tout aussi important.**

Ce qui fait en partie la puissance de la Mode et des Accessoires en France et en Italie, c'est la richesse unique de l'écosystème qui l'entoure. Écoles, jeunes créateurs, artisans, Métiers d'Art, ateliers, usines, studios, agences de tendances, d'évènementiel, organisateurs de défilés, distributeurs, tous les talents *free-lance* qui passent d'une Maison à l'autre... C'est ce foisonnement des métiers qui permet, en les ayant tous à disposition et à proximité, d'avoir une barrière à l'entrée extrêmement forte. Ce n'est pas un hasard si les aspirants chinois au Luxe viennent s'installer en Europe pour capter cet écosystème (Icicle ou Giada en sont de parfaits exemples).

La crise en cours pourrait fragiliser des pans entiers de ce précieux et délicat château de cartes, et notamment celui de la création.

/ 1.

La Mode et les

Accessories :

The show must go on!

Question légitime : **la crise sonne-t-elle la fin des jeunes créateurs ?** Quand on voit les impacts de la crise sur les Maisons installées, qui ont une trésorerie confortable, comment ne pas s'inquiéter pour toutes les petites Maisons confidentielles, terreau essentiel à l'émergence des talents, mais acculées par l'absence de liquidité et des distributeurs moribonds ? La mécanique imparable de détection et de développement de talents est mise à mal.

La préservation des écosystèmes créatifs, particularisme des grands pays de la Mode est un sujet de vigilance collective.

La presse va mal si l'on en croit la chute monumentale des recettes publicitaires de magazines de Mode au Q2 et Q3 de 2020 - dans ce secteur, il y aura des morts. Or les rédactrices de Mode ont toujours joué un rôle essentiel de détection, voire de sponsors, des talents.

Les multimarques souffrent terriblement. Les Grands Magasins qui n'ont pas passé le cap du digital sont au plus mal et seuls les points de vente sachant offrir des expériences inspirantes survivront. Quels débouchés pour les jeunes créateurs et leurs petites marques ? Les petites Maisons font aujourd'hui face à des difficultés financières et logistiques inextricables si elles n'ont pas en leur sein un manager et à leur capital un fond avec les reins solides.

La détection et la sélection des futurs designers des marques établies n'est pas une science infuse mais **repose bel et un bien sur un processus rigoureux d'animation d'une filière de talents**. La préservation des écosystèmes, particularisme des grands pays de la Mode, est certainement un sujet de vigilance collective.

Lors de notre publication du 30 juin, nous approfondirons plus en détail encore l'enjeu fondamental des écosystèmes créatifs pour l'avenir des marques de Luxe.

— / 2.

Le Travel Retail : du sixième continent à l'Atlantide ?



— 2.1 Un crash d'une violence inouïe, des perspectives de reprise contrastées

— 2.1.1 La victime la plus sanglante de la crise actuelle

Ce canal est et sera sans conteste la victime la plus sanglante de la crise actuelle, le premier à avoir été mis à l'arrêt et le dernier à repartir.

Le confinement drastique de la planète a entraîné la quasi-fermeture des aéroports (de 290 000 à 7 000 voyageurs par jour en avril sur les plateformes parisiennes d'ADP qui a lancé un plan d'économies de 270 millions d'euros), **de fortes difficultés pour les compagnies aériennes** (Lufthansa a annoncé le 4 juin que 300 de ses 763 avions resteront cloués au sol en 2021 et encore 200 en 2022) **et une cascade de suppressions de postes** (même chez des géants comme British Airways), voire de dépôts de bilan.

Ce canal est et sera sans conteste la victime la plus sanglante de la crise actuelle.

Et en conséquence **un business qui a littéralement fondu pour les opérateurs** (-94% pour Dufry en avril, LVMH annonce un plan de restructuration chez DFS pour couper les coûts de 25%) ... **et pour les marques de Luxe. Ici pas de quartiers : aucune catégorie n'a été épargnée.**

/ 2.
 Le Travel Retail :
 du sixième continent à
 l'Atlantide ?

Le plus inquiétant est l'absence de perspective de reprise du trafic à court et même moyen terme. **Les compagnies aériennes expliquent vouloir s'adapter à une réduction durable de la demande de transport aérien.** « Il faudra plusieurs années avant que la demande ne revienne au niveau d'avant l'épidémie. Par conséquent, SAS doit s'adapter à un environnement de demande plus faible », estime ainsi son Directeur Général, Rickard Gustafson. Le patron d'Air France-KLM, Benjamin Smith, a également évoqué, dans un entretien aux « Échos », la nécessité de réduire l'offre et les effectifs d'Air France, jugeant qu'un retour à la normale n'arriverait pas « avant au moins deux ans ». **En ce qui concerne le Travel Retail, la chute est également vertigineuse : la direction de Dufry a annoncé mi-mai envisager différents scénarios de déclin des ventes annuelles, allant de -40% à -70%.**

En ce qui concerne le Travel Retail, la chute est également vertigineuse.

Et à ce jour, on constate que les réservations de voyages restent très faibles. Forwardkeys, société de collecte de data sur la volumétrie de voyageurs par corridor, permet de prendre le pouls des intentions de déplacements par avion. Leurs chiffres fin mai montrent que **les Chinois, par exemple, restent frileux au global avec -83% de réservations par rapport à l'an dernier** (-50% en domestique et entre -97% et -80% en fonction des destinations internationales). **Double d'un signal d'attentisme** : les réservations sont à très court terme (72% portent sur les 4 jours suivants vs 51% l'an dernier), preuve d'une faible capacité à se projeter à moyen terme. Il faut aussi dire que les autorités chinoises ont prévu de prolonger jusqu'en octobre la limitation des vols internationaux.

Nous notons quelques signes de frémissement cependant. Les voyages loisirs semblent être les premiers à reprendre : les réservations pour l'île d'Hainan sont presque au niveau de l'an dernier. Par ailleurs, si on regarde les intentions déclarées et non les réservations prises : dans un récent sondage de l'agence suisse M1nd-set mi-mai auprès de 1 000 Chinois, 69% déclarent qu'ils partiront à l'international quand ce sera possible, 58% indiquent qu'ils prévoient de voyager en Asie cet été et **63% que les achats de Luxe resteront leur priorité en matière de dépenses.**

Les voyages loisirs semblent être les premiers à reprendre : les réservations pour Hainan sont presque au niveau de l'an dernier.

2.1.2 Dans un contexte qui était plein de promesse

L'arrêt presque complet est d'autant plus brutal que le « sixième continent » représentait avant la pandémie une des sources majeures de revenus et de croissance des Maisons de Luxe : plus de 30% des ventes de certaines marques de Parfums et Cosmétiques, des taux de croissance dynamiques comme le souligne le graphique Statista plus bas.

Et les perspectives étaient enthousiasmantes : un doublement du nombre de passagers aériens était prévu d'ici 10 ans (de 3,5 milliards à 7 milliards), tout comme des touristes (de 1,3 milliards à 2,5 milliards) selon IATA. **Couplée à l'amélioration des infrastructures et à l'importance croissante du digital, cette hausse du trafic augurait de belles opportunités pour le marché du Luxe en Travel Retail**, canal devenu d'autant plus vital qu'il permettait de capter les nouveaux venus – nouveaux riches et aussi classes moyennes supérieures, issus des pays émergents.

L'arrêt est d'autant plus brutal que le « sixième continent » représentait avant une des sources majeures de croissance du Luxe.

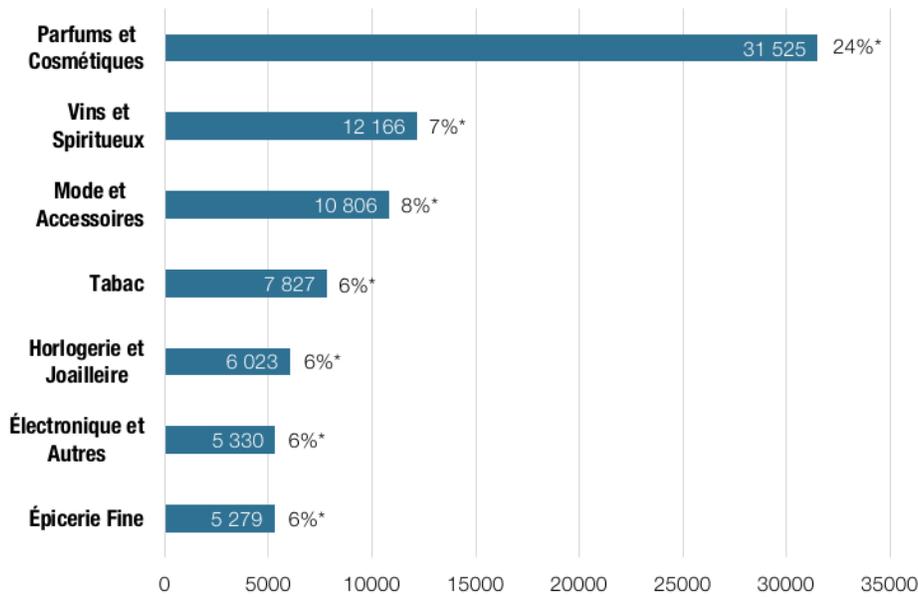
En conséquence, ces dernières années, **la perception du secteur a évolué chez de nombreuses Maisons**, non seulement grâce à la sophistication de l'environnement de shopping en aéroport, mais aussi via la création d'espaces réservés aux marques de Luxe dans des aéroports comme Sydney, Londres-Heathrow, Hong Kong ou Singapour-Changi.

Et les marques de Luxe ont investi de façon croissante sur ce canal, y compris d'un point de vue capitalistique. Deux des acteurs majeurs appartiennent au moins en partie à des grands Groupes de Luxe : DFS pour LVMH, investissement stratégique d'intégration avale dès 1996, et de façon plus marginale Dufry pour Richemont. Certes, aujourd'hui cet investissement les fait particulièrement souffrir, comme souligné plus haut.

L'exposition des catégories à la crise actuelle est évidemment à nuancer, le marché pré-Covid étant trois fois plus gros en Parfums et Cosmétiques que en Vins et Spiritueux ou en Mode et Accessoires, et même six fois par rapport à l'Horlogerie Joaillerie. **Mais toutes les catégories vont devoir revoir leur stratégie sur ce canal.**

/ 2.
Le Travel Retail :
du sixième continent à
l'Atlantide ?

VENTES TRAVEL RETAIL DU MONDE PAR CATEGORIE (2018, EN MILLION DE DOLLARS)



* Taux de croissance 2018

Sources : Statista - Generation Research ; TFWA ; DFNI

2.1.3 Une reprise d'ampleur variable selon les segments

A moyen terme, on peut avancer que la reprise sera lente et d'une ampleur variable selon les segments :

- **Les méga-croisières seront radicalement remises en cause**, notamment en raison de la promiscuité induite.
- **Les aéroports internationaux seront très affectés au moins sur les 12-18 mois** à venir selon les experts et le redémarrage sera conditionné par les accords bipartites de réouvertures de lignes entre États.
- **Les aéroports domestiques / régionaux vont redécoller plus vite**, comme on le constate déjà en Chine continentale et aux États-Unis.
- Les gares, marché certes au global beaucoup plus petit pour le Luxe, recèle quelques réservoirs intéressants, comme au Japon par exemple.
- **Le Downtown Duty-Free pourrait également retrouver de l'attrait pour les clients, surtout dans certaines localisations asiatiques.** Ce canal est souvent décrié par les marques de Luxe (alimentant les « *Daigous* », avec un différentiel de prix malsain comparé aux boutiques proches des centres-villes et une expérience dégradée) et vu comme un mal nécessaire. On constate d'ailleurs **une dégradation de la qualité de la clientèle dans ce segment : un expert nous citait que 3 clients chinois aujourd'hui faisaient le même chiffre d'affaires qu'un seul il y a 5 ans.** Mais certaines destinations plus haut de gamme pourraient retrouver de l'attrait, comme nous l'aborderons dans notre dernier paragraphe.

/ 2.
Le Travel Retail :
du sixième continent à
l'Atlantide ?

Néanmoins, quel que soit le segment, la reprise sera fortement liée au climat de confiance à instaurer par les opérateurs grâce à de nouvelles règles sanitaires et de contrôle, y compris bien sûr dans les zones de shopping.

Quel que soit le segment, la reprise sera fortement liée au climat de confiance à instaurer par les opérateurs.

Tous les acteurs du transport aérien (compagnies, aéroports, avionneurs, concessionnaires et autorités de régulation) travaillent sur les mesures de sécurité nécessaires avant l'embarquement et pendant le vol pour rétablir la confiance et permettre la reprise du trafic. Caméras thermiques, masques obligatoires, distances de sécurité, modifications des procédures d'embarquement ont déjà fait leur apparition dans les aéroports.

Peur ou doute seront latents encore un moment, même si les avionneurs affirment que le traitement de l'air dans les avions est comparable à celui d'un bloc chirurgical et que le risque de contagion y est infime.

Et l'équilibre entre la gestion du risque et le confort du passager sera difficile à trouver : se restaurer en vol avec un masque, garder les distances lors des déplacements en cabine, gérer les toilettes... autant de nouveaux casse-têtes.

Sécurité et confiance seront donc les maîtres mots qui vont conditionner la reprise, beaucoup plus encore que pour d'autres secteurs du Luxe. Quoi qu'il en soit, une chose est certaine : le voyage en avion risque d'y perdre encore un peu plus de son charme et il faudra travailler pour limiter cet effet.

— 2.2 Le touriste est mort, vive le voyageur !

Mais cette crise va aussi révéler des tendances de fond dans les façons de voyager et par là-même offrir certaines opportunités pour le Luxe.

En ce qui concerne le *Business Travel*, les nouvelles façons de collaborer (télétravail, *conference calls* sur applications en tous genres) vont probablement perdurer et engendrer, couplées à des injonctions de baisses des coûts, **une réduction des voyages d'affaires sur les années à venir**. Mais la nécessité de visiter les filiales, de se réunir pour des séminaires de cohésion d'équipes resurgira certainement.

/ 2.

Le Travel Retail :
du sixième continent à
l'Atlantide ?

Nous sommes persuadés que le goût de l'ailleurs va perdurer, mais autrement.

Quant au tourisme de loisirs, il va être radicalement réinventé. Nous sommes persuadés que le goût de l'ailleurs va perdurer, mais autrement. Depuis plusieurs années, le « Luxe expérientiel » croît beaucoup plus vite que le « Luxe produits », **révélant l'aspiration des clients à vivre des émotions, des découvertes... et le voyage est une des meilleures réponses.** Par ailleurs, la prise de conscience liée à la crise actuelle, sans faire de façon caricaturale basculer dans une sobriété monacale, va accélérer la transition d'un tourisme de statut social vers un tourisme authentique et responsable.

Dans ces hypothèses, il y a fort à parier que nous reviendrons aux origines du voyage : découverte, rêve, beauté, rencontres... **Il se fera probablement moins fréquent, mais surtout différent.** Il va devenir **une expérience plus rare, donc plus réfléchie afin d'en savourer tous les moments et toutes les richesses** (y compris les vertus de la préparation) avec moins de monde, plus de temps, moins de pollution. En synthèse, **passer de la consommation à la compréhension d'un monde** qui se ré-enchantera de toutes les traditions et cultures.

Les voyages de groupes à la gloire du *selfie* ne vont pas disparaître, loin de là. En revanche, c'est l'émergence de ce nouveau voyageur qui nous intéresse pour l'Industrie du Luxe.

— 2.3 Être en première ligne pour s'adapter à ces transformations

Quel impact *business* peut-on anticiper des tendances décrites plus-haut ? Les pronostics sont un peu hasardeux, surtout au sujet d'un canal où le degré d'incertitude est au plus haut. On peut néanmoins tenter d'esquisser quelques pistes.

— 2.3.1 Une polarisation régionale des flux, au moins dans un premier temps

En premier lieu, **les aspirations renouvelées du voyageur abordées plus haut vont tôt ou tard se concrétiser par une reprise du trafic.** Cependant, les craintes individuelles et les contraintes imposées par les États au sujet du rétablissement des vols long-courriers vont imposer des voyages moins lointains et avec une polarisation, au moins jusqu'en fin d'année, par région.

/ 2.
Le Travel Retail :
du sixième continent à
l'Atlantide ?

Des voyageurs chinois, thaïlandais ou singapouriens préférant les destinations asiatiques (Corée du Sud, Japon...), des européens explorant plutôt l'espace Schengen ou des américains privilégiant le Mexique ... Le trafic et la demande reprendront - selon les experts on peut anticiper des flux en fin d'année s'élevant à 50-80% de ceux de l'an dernier - mais moins loin dans un premier temps.

Dans cette perspective, il faudra certainement **adapter l'offre de produits et de services en anticipant une forte baisse de la part des clients chinois dans certaines destinations**. Ces derniers étaient clés dans la viabilité économique d'un bon nombre de marques et représentaient **40% des dépenses mondiales en Travel Retail** (pour 11% des flux d'arrivées de touristes internationaux selon *UNWTO Tourism Highlights, 2018 Edition*).

— 2.3.2 Une traditionnelle « trinité » mise à mal

Aujourd'hui, dans l'œil du cyclone, on observe que **chaque partie prenante cherche souvent à préserver ses intérêts à court terme**, invoquant des raisons - parfois justifiées - pour négocier et tenter de ne pas honorer complètement ses engagements, que ce soient les aéroports, les concessionnaires ou les marques.

En effet, la crise arrive dans un contexte déjà très tendu en matière de rentabilité. Depuis 10 ans, les aéroports voient dans les revenus des zones commerciales un relai essentiel de revenus face à la baisse de leurs marges avec les compagnies aériennes (l'émergence des *Low Costs* ayant enclenché une forte pression sur les tarifs aéroportuaires). Les ressources d'un aéroport proviennent ainsi pour 40% de l'activité commerciale liée aux parkings, locations de voitures, restaurants mais principalement à l'activité *Duty Free*, elle-même portée par le Luxe, qui pèse pour 36% du marché.

On assiste à un durcissement des conditions pour les opérateurs : baisse des durées de concessions et hausse des taux.

En conséquence, on assiste pour les opérateurs de Travel Retail à un sévère durcissement des conditions : **des durées de concessions passées de 10 à 5 voire parfois 3 ans, une hausse des taux, jusqu'à 40 ou 45% des revenus en Beauté ou en Vins et Spiritueux et même 25% sur les autres catégories du Luxe** (Mode et Horlogerie Joaillerie). Certains opérateurs acceptent des conditions très dures pour décrocher les *master leases*. D'où **une pression accrue sur le délai de retour sur investissement**. Tout ceci rend complexe la rentabilité des concepts innovants ou dédiant une partie de l'espace à l'expérience...

Une approche différente des marges et de leur répartition va devenir nécessaire pour assainir le secteur. En effet, si le « *cost of doing business* » reste aussi élevé et que le trafic diminue significativement pendant une certaine période, le marché va perdre de son intérêt pour les marques. Il va falloir rebattre les cartes de l'équation économique. Cela fera émerger les meilleurs opérateurs, ceux qui ont compris les attentes des marques et clients du Luxe et qui sont ouverts aux nouveaux concepts et modèles hybrides ... De ce fait, les manques des opérateurs qui n'ont pas su évoluer ni se moderniser seront d'autant plus criants.

On pourrait ainsi voir une accélération de la consolidation au profit des acteurs asiatiques.

On pourrait ainsi voir **une accélération de la consolidation du secteur, déjà bien enclenchée ces dernières années, au profit notamment des gros acteurs asiatiques** - en premier lieu les Coréens Lotte et Shilla ou le Chinois CDFG dont les volontés expansionnistes sont clairement affichées. Certains commentateurs envisagent même un rapprochement de Lagardère Travel Retail avec DFS, suite à la prise de participation fin mai de la holding de Bernard Arnault dans le Groupe Lagardère (100 millions d'euros investis dans la holding personnelle d'Arnaud Lagardère, Lagardère Capital & Management, qui détient 7,26 % du Groupe qui porte son nom). La forte complémentarité en catégories de produits et pays d'opérations rendrait ce rapprochement à la fois plausible et potentiellement fructueux.

Dans tous les cas, **la consolidation du secteur permettrait aux acteurs dominants** de renforcer leur pouvoir sur le *core business* (Beauté, Vins et Spiritueux, Confiserie, Tabac, où l'on gagne sur les volumes et les marges arrières) et **de se renforcer sur le Luxe. Pour survivre, il leur faut valoriser leurs capacités marketing et d'exploitation de la data clients, augmenter leur masse critique** pour atteindre les économies d'échelle (travailler plusieurs catégories sur un même terminal, en incluant le *Food & Beverage* par exemple) et **redoubler d'efforts pour proposer une meilleure offre de marques et de services.**

Lagardère Travel Retail en est un bon exemple. En matière de services, il propose à ses meilleurs VIPs conciergerie, accueil à la voiture, sécurité privative, trois lounges en propre (à Shanghai, Wuhan et Pékin). Et en termes de CRM, en Chine, le programme « Boulevard du Luxe » capte 90% des clients et 30% des ventes sont faites à des clients récurrents. Sur ce sujet du *clienteling*, le confinement a par ailleurs été pour eux l'occasion de passer à la vitesse supérieure : avec une nouvelle agilité, les équipes ont travaillé leur base de données clients pour susciter des ventes à distance.

/ 2.
 Le Travel Retail :
 du sixième continent à
 l'Atlantide ?

L'objectif de toutes ces actions est de maîtriser la relation avec le *shopper* et de **puvoir dire à l'aéroport : « Ce sont vos passagers mais c'est notre clientèle ».**

L'objectif est de maîtriser la relation avec le *shopper* pour dire à l'aéroport : « Ce sont vos passagers mais c'est notre clientèle ».

Par ailleurs, on constate que **les meilleurs opérateurs et les plus pérennes se renforcent localement** : chaque région est souvent dominée par un acteur incontournable. Cela milite d'autant plus pour pousser les Maisons à travailler au cas par cas avec le meilleur acteur local / régional plutôt que de développer des relations privilégiées avec seulement quelques acteurs au niveau mondial.

Mais même s'il ne faut pas verser dans l'angélisme dans ce contexte très tendu, **il faudrait s'efforcer de collaborer - enfin - pour sortir ensemble de la crise.** Cela fait de nombreuses années que **la trinité aéroports-concessionnaires-marques cherche sans succès une voie pour sortir des rapports de force** et des *rounds* de négociations épuisants, peut-être la crise sera-t-elle l'occasion d'ouvrir cette voie ?

En effet, une réflexion collective des acteurs (aéroports, opérateurs de Travel Retail, compagnies aériennes, tours opérateurs, marques) sera nécessaire pour trouver des réponses cohérentes aux évolutions de fond du voyageur. **La trinité devrait se recentrer sur la quatrième – et cruciale – partie prenante : le voyageur !**

Il est certain que **opérateurs et aéroports auront de plus en plus besoin du Luxe pour préserver leur marge.** Mais ce dernier est aussi essentiel pour **(re)dorer leur « Brand Equity » et leur offre, créer une « traveller experience » forte, capter les capacités de dépenses** des voyageurs haut de gamme et créer/garder des liens d'engagement forts avec leurs clients. A cet égard, **le Changi Airport de Singapour, si souvent cité, est impressionnant et mérite son titre de « destination à part entière ».** Il a eu l'ambition de redéfinir l'expérience Retail avec des attractions uniques, un portfolio de marques prestigieuses et un niveau de service exigeant, en particulier dans le récent Jewel Changi Airport ouvert en avril 2019.

On a bien vu le rôle central joué par les Maisons de Luxe dans l'amélioration de l'expérience de voyage.

/ 2.
 Le Travel Retail :
 du sixième continent à
 l'Atlantide ?

On a bien vu ces dernières années **le rôle central joué par les Maisons de Luxe dans le processus d'amélioration de l'expérience de voyage : sophistication de l'environnement, meilleure offre de produits, de services, de parcours...** Les aéroports, même parfois domestiques, deviennent de plus en plus des *shopping malls* de Luxe, des « Aerotropolis ». Et les marques de Luxe deviennent le faire-valoir des zones *Duty Free*, et de fait, le visage des pays. L'aéroport par lequel on entre et sort d'un pays est le premier témoin de l'image de ce pays. **Dans le contexte actuel, on verra probablement un renforcement de ce rôle, avec une évolution des parcours clients** : des files d'attente réaménagées mais aussi des solutions de design créatives pour accroître l'impression d'espace et de distanciation (couleurs claires, lumière naturelle, éclairage soutenu, espace pour circuler...) et de nouvelles façons de vendre (scanning produits, précommandes, parfois même robots...).

Un autre point important au sujet de la collaboration entre acteurs porte sur la data. Nous avons déjà abondamment détaillé les enjeux majeurs liés à la capture mais surtout à l'exploitation des données dans les parties précédentes de l'étude. Citons simplement ici quelques aspects particuliers en Travel Retail : d'une part l'abondance phénoménale de données disponibles sur chaque voyageur et d'autre part la complexité liée à la sécurité et à la nécessaire collaboration entre compagnies aériennes et opérateurs. **La tâche n'est pas simple mais à la clé se trouvent relations enrichies, services personnalisés et ventes maximisées !**

Soulignons **une dernière opportunité pour les opérateurs (et les marques) : les transactions *on-flight* rendues possibles grâce à l'équipement croissant en wifi performant des compagnies aériennes** avec du *buy* (en vol) & *collect* (à l'atterrissage). Aujourd'hui, plus de 50% des avions long-courriers au monde proposent une connexion Internet à leurs passagers. Ce taux atteint déjà 90% aux États-Unis, ce qui devrait être le cas dans les 2 ans à venir en Europe. Air France illustre parfaitement cette tendance puisque 100% de sa flotte devait être connectée à Internet en 2020. L'arrivée de la connectivité à bord entraîne un changement radical dans le comportement des passagers.

Faire du shopping en plein vol devient une nouvelle forme de divertissement de bord.

/ 2.
 Le Travel Retail :
 du sixième continent à
 l'Atlantide ?

Faire du shopping en plein vol fait progressivement son apparition et devient une nouvelle forme de divertissement de bord. **Pesant aujourd'hui seulement 5% du marché, ce segment pourrait bien croître rapidement à l'avenir.** On pourrait de plus en plus voir des opérateurs traditionnels au sol gérer les écrans en vol, l'offre de magazines, la prise de commandes et la livraison à l'atterrissage. Il faudra certes résoudre certaines difficultés logistiques et légales et encore une fois de répartition de marges entre les acteurs pour rendre viables ces opérations.

— 2.3.3 Toujours une vitrine mondiale pour les marques de Luxe... et de plus en plus en direct

On a dit plus haut que le Travel Retail représentait une source majeure de revenus pour le secteur du Luxe. S'il est difficile de savoir exactement à quelle vitesse cela redeviendra le cas, on peut imaginer qu'**au-delà de la reprise quantitative du trafic, la qualité des passagers pourrait aussi monter en gamme avec les nouvelles aspirations du voyageur décrites plus haut.**

Encore une fois les élites vont être moins affectées par la crise et reprendront plus vite le chemin des avions et de la consommation en aéroports. Ces voyageurs plus aisés, plus sophistiqués auraient un plus fort potentiel d'achat en Travel Retail et représenteraient **une opportunité de montée en gamme en matière de services et surtout d'offre produits**, en mettant l'accent sur des pièces saisonnières et des exclusivités locales ou Travel Retail.

Au-delà, **le Travel Retail restera une vitrine mondiale, un canal clé dans le dispositif d'exposition de la marque, un touch point marketing incontournable.** Beaucoup d'acteurs du Luxe nous ont confirmé vouloir maintenir l'importance de ce canal dans leur dispositif de présence et de communication : dans un aéroport, ils peuvent s'exprimer vers un flux - massif, captif, et plutôt qualifié - de voyageurs. Et cela poussera aussi davantage le développement de concepts innovants et expérientiels (voie déjà enclenchée), de produits exclusifs Travel Retail, de dispositifs digitaux pour capter l'attention du voyageur tout au long de son parcours dans l'aéroport, de services personnalisés (gravure, calligraphie, conciergerie, programme de fidélité, etc.) mais également de nouvelles façons de vendre (comme déjà abordé).

Beaucoup d'acteurs du Luxe veulent maintenir l'importance de ce canal.

Ce pourrait être aussi une opportunité pour des concepts multimarques curateurs et innovants, apportant diversité, sélection, services, comme TimeVallée en Horlogerie ou les Galeries Lafayette en Mode et Accessoires.

Mais pour que ces opportunités se concrétisent pour le Luxe, **il faudra à la fois que le « hardware » et le « software » des aéroports soient à la hauteur comme nous le citait un expert.** Il y a encore du chemin à parcourir car on observe souvent que les terminaux sont au niveau soit en *hardware* avec une architecture impressionnante, parfois monumentale (comme souvent en Chine) soit en *software* avec environnement shopping premium et *retail-friendly* et une bonne gestion des flux (plutôt le cas en Europe) mais concilient rarement les deux aspects. **Peu de terminaux dans le monde sont véritablement au niveau des exigences des marques et clients du Luxe (certains acteurs nous en citent seulement 15 à 25 dans le monde).**

Peu de terminaux dans le monde sont au niveau des exigences des marques et clients du Luxe.

A noter les ambitions d'Unibail/Westfield, acteur déjà présent dans six aéroports majeurs aux États-Unis qui pourrait accélérer les choses avec son ambition déclarée de « renouveler l'industrie du Travel Retail grâce à une proposition de valeur attrayante, pour les marques comme pour les consommateurs ».

Pour certaines marques, la crise actuelle va accélérer la volonté d'opérer en direct.

Par ailleurs se pose la question du *Business Model* pour les marques. **Pour certaines, la crise actuelle va accélérer la volonté d'opérer en direct pour capter davantage de marge, développer une expérience à la hauteur de leur image et des attentes de clients de plus en plus exigeants.** Si DFS se démarque et est reconnu pour la qualité de son staff particulièrement bien formé, force est de constater que **l'expérience moyenne en Travel Retail est globalement dégradée**, avec une moins bonne transmission des valeurs de la marque et de la qualité des produits. Il devient donc tentant d'opérer en direct.

Certains ont adopté cette stratégie depuis longtemps comme Louis Vuitton par exemple, d'autres marques de Mode et Accessoires montantes ou d'Horlogerie Joaillerie pourraient accélérer cette stratégie. En témoigne la récente participation de LVMH au salon annuel TFWA à Cannes : **premier Groupe de Luxe à participer à cette grande messe du Travel Retail en première ligne, pour toucher en direct les aéroports.** Richemont est aussi dans cette tendance de gestion en direct pour une partie de ses Maisons.

/ 2.

Le Travel Retail :
du sixième continent à
l'Atlantide ?



De nouvelles boutiques, opérées en direct, haussent très nettement le niveau d'offre et d'expérience en aéroports, comme Louis Vuitton à Daxing Airport et SK-II à Changi Airport.

Les opérateurs ont bien compris cette tendance inéluctable des grandes marques à opérer en direct, et certains (comme Heinemann au New Istanbul International Airport) n'hésitent pas à concéder des espaces mono-marques à certaines Maisons au sein de leur *master lease* afin de gagner en image et qualité de trafic.

Cependant **cette « retailisation » des opérations n'est possible que pour de fortes marques attractives et solides et restera inaccessible pour de plus petites marques ou pour certaines catégories de produits.** En effet, les opérations sont complexes, coûteuses, exigeantes pour le staff, éloignées du centre-ville, avec des contraintes logistiques (dédouanement, stockage) et d'horaires d'ouverture très fortes (19 voir 24 heures par jour). Ce modèle est beaucoup moins adapté pour la Beauté - à part quelques *star brands* - car il engendre de trop fortes complexités opérationnelles au regard du faible panier moyen : gestion des stocks, nombre de références, espace nécessaire.

Soulignons ici les conséquences organisationnelles : quand une marque gère de plus en plus de magasins en direct en Travel Retail, il lui faut adapter les opérations, les *process* et les talents. Il peut être pertinent de se rapprocher du pôle *Retail* avec une équipe de *business development* centrale gérant les négociations avec les opérateurs puis une partie opérationnelle à déléguer en local et à intégrer dans le compte de résultat des pays, comme un canal à part entière.

2.3.4 Encore une fois, le salut sera en partie local

On a vu dans le premier chapitre de notre étude que la reconquête de clients locaux devenait une nécessité pour le Luxe. Et de la même façon que pour les boutiques *downtown*, **les points de vente *Duty Free* devront choyer encore davantage les voyageurs locaux pour faire face au tarissement, au moins temporaire, de la manne des touristes chinois. Et ne pas oublier les accompagnateurs, trop souvent délaissés,** alors qu'ils représentent un flux de coefficient 1,5 à 2,5 par rapport au flux de passagers et des clients potentiels dans les zones avant douane.

Reste, en Chine continentale au moins, le développement du Travel Retail domestique.

Enfin **restera l'opportunité, en Chine continentale au moins, du développement du Travel Retail domestique (sous certaines conditions de qualité du trafic et de l'environnement *Retail*)**. Cela s'inscrit dans le contexte global du fort potentiel du marché intérieur chinois abordé dans la première partie de notre étude. Plusieurs opérateurs nous ont souligné cette tendance, déjà enclenchée avant la pandémie : **la clientèle de voyageurs professionnels hebdomadaires, devenant de plus en plus jeune** (un expert nous disait que l'âge moyen du client Travel Retail domestique en Chine est passé de 40-45 ans à 30-32 ans en 5 ans) **et féminine** (la part des femmes dans les ventes a grimpé de 30 à 60% sur la même période).

Cette clientèle est toujours plus friande de produits de Luxe en aéroports (avec une croissance notable des catégories Prêt-à-Porter et Souliers) quand la qualité de l'offre et du service (y compris livraison à domicile) est au rendez-vous. Pour les opérateurs et les marques, ce canal présente les avantages d'un management plus facile des stocks (gestion plus ouverte et fluide en *Duty Paid* qu'en *Duty Free* avec des perméabilités avec les boutiques *downtown*) et de conditions financières plus souples avec des loyers davantage autour de 10-15% des ventes.

Ces opportunités en marché domestique sont aussi valables, dans une moindre mesure, en Amérique et d'abord aux États-Unis. Il y a certes eu moins d'investissements aéroportuaires récemment, le Luxe est peu implanté (à part à Los Angeles, New York, Miami, Orlando et Chicago) mais la situation est en train de changer avec les gigantesques programmes de modernisation du MIA (investissements de 5 milliards de dollars sur 15 ans) ou JFK (13 milliards de dollars).

/ 2.

Le Travel Retail :
du sixième continent à
l'Atlantide ?



Les nouveaux terminaux de JFK vont accroître la surface de 400 000 m² et la capacité d'accueil de 15 millions de passagers tout en améliorant l'expérience de voyage et de shopping.

Citons également comme opportunité les *downtowns Duty Free* très haut de gamme qui sortent leur épingle du jeu : les magnifiques environnements de DFS à Hawaii (Waikiki) ou Macao (Four Seasons) n'attendent que la reprise. En Europe, le Fondaco dei Tedeschi à Venise et la très attendue Samaritaine à Paris jouent sur la composante culturelle et la valeur historique des lieux, facteurs clés pour attirer les touristes.

Mais c'est sans conteste Sanya Island qui est le meilleur exemple :



Le gigantesque mall Duty Free Haitang Bay du China Duty Free Group.

/ 2.
Le Travel Retail :
du sixième continent à
l'Atlantide ?

Le *mall* Haitang Bay du China Duty Free Group est un succès colossal depuis son ouverture en 2014, en devenant **un des premiers points de vente au monde pour la catégorie Beauté**. Estée Lauder y a inauguré - après rénovation en décembre 2019 - son plus grand *flagship* mondial en Travel Retail, et L'Oréal Paris a généré en janvier 2019 plus de 120 millions d'interactions sur les médias sociaux après le lancement de son impressionnant *pop-up*. La tendance a été boostée par l'autorisation depuis décembre 2019, d'importer certaines marques de Parfums et Cosmétiques en direct plutôt que d'attendre le dédouanement et la réexpédition par le continent.

Au-delà de procédures simplifiées, cela permet aux retailers de **proposer très rapidement les dernières nouveautés à leurs clients sur l'île, point clé dans le succès de la catégorie Beauté qui fait 15 à 20% de ses ventes sur les nouveaux produits en Travel Retail**.



Parmi les lancements et activations majeures des marques de Beauté, beaucoup ont été inaugurés à Haitang Bay en 2019.

Enfin, on a vu que **Hainan était une destination particulièrement dynamique dans le contexte actuel de forte limitation des vols internationaux pour les touristes chinois**. Et dans leur volonté de soutenir encore davantage le business *Duty Free* de l'île, qui reprend fortement, les autorités chinoises viennent de dévoiler le 1er juin le Hainan Free Trade Port Development Plan. Celui-ci **accroît significativement les possibilités de détaxe pour les acheteurs** en augmentant le quota annuel d'achats de 4 000 à 14 000 dollars (avec possibilité de dépenser le reliquat *online* pendant 180 jours après le retour) et en **étendant les catégories concernées** par le *Duty Free*.

Ces mesures ouvrent **de nouvelles perspectives pour les achats de Luxe et notamment d'Horlogerie Joaillerie**, au panier moyen plus élevé. On peut aussi noter les mesures pour attirer des voyageurs internationaux grâce à une admission sans visa pour 30 jours facilitée pour 59 pays depuis le mois de mai.

/ 2.
Le Travel Retail :
du sixième continent à
l'Atlantide ?

En conclusion, **nous sommes persuadés que le Travel Retail va redécoller**, peut-être même plus rapidement que les effets d'annonce catastrophistes des compagnies aériennes ne le laissent penser (certaines ont pu aussi profiter du contexte pour opérer un ménage nécessaire depuis quelque temps...).

Et quelle que soit la vitesse à laquelle il redécollera, **il restera dans l'avenir un canal clé dans les revenus et l'exposition des marques de Luxe... mais il devra être abordé différemment**. Chaque segment aura toujours ses défis propres et demandera une adaptation des acteurs : la difficile rentabilité en aéroports internationaux, le potentiel inégal en domestiques, la médiocre qualité de l'environnement dans la plupart des *downtowns Duty Free* asiatiques, à part quelques exceptions...

Nous sommes persuadés que le Travel Retail va redécoller mais il devra être abordé différemment.

Les contraintes vont certes augmenter, avec des ouvertures sélectives, la distanciation physique, les nouvelles règles sanitaires mais aussi des marges restreintes, des flux régionalisés dans un premier temps, de nouvelles exigences des clients.

Sous la contrainte peuvent émerger les meilleures initiatives : **la probable consolidation des opérateurs et la prise de conscience des changements à opérer, du focus à faire sur la valeur ajoutée et le savoir-faire de chacun**, en matière de produits, marques, catégories, services, exclusivités, contenu expérientiel, vont assainir le marché. **Cela permettra probablement à chacun de sortir de la Trinité traditionnelle pour se concentrer sur le quatrième acteur, essentiel, le client final.**

/ 3.

Les Vins et Spiritueux : « Santé aux consommateurs ! »



3.1 Un marché atypique dans le Luxe

Ce marché est l'expression même de la maîtrise de la nature et du temps.

Le marché des Vins et Spiritueux de Luxe a cela de particulier qu'il est l'expression même de la maîtrise de la nature et du temps. Provenant de Maisons souvent séculaires, ses produits sont l'épilogue d'une histoire en plusieurs actes qui s'étend, pour les plus nobles d'entre eux, sur des décennies. Sur le grand échiquier du Luxe, ce marché est probablement celui où le rapport au temps long est le plus présent, à l'opposé d'un secteur comme celui de la Mode.

Face aux enjeux environnementaux - une menace probablement encore plus sévère que le Covid-19, car elle porte directement atteinte au capital le plus cher des producteurs - le marché ne cesse de se montrer résilient et innovant. Compte-tenu de ce contexte, l'épisode Covid-19, qui impactera durablement l'économie sur les 12, 24 ou 36 prochains mois, ne serait-il pas, ici, qu'un épiphénomène ?

Pour finir cet avant-propos sur une touche plus humoristique, et reprenant la phrase d'un de nos clients d'une Maison de Vins et Spiritueux : « quand tout va bien, on boit, et quand tout va mal, on boit aussi ! ». Ce secteur aurait-t-il aussi la magie d'être à la fois cyclique et contra-cyclique ?

Cassons rapidement le suspense... Il est fort probable que nos réponses à ces questions penchent bien plus pour le 'non' que pour le 'oui'. Et ce pour deux raisons :

- Le secteur est touché par une **crise d'une radicalité et d'une ampleur sans précédent**.
- Le secteur a, dans sa globalité, **besoin d'évoluer profondément, notamment sur la question de sa distribution et de son rapport aux consommateurs**, enjeux majeurs du Luxe des prochaines décennies. Ce mouvement, dont les prémices avaient été entrevues pré-Covid-19, devrait/pourrait profiter de la reconstruction post Covid-19 pour s'ancrer, se développer et accélérer.

Précisons avant tout que nous parlons et parlerons ici du marché du Luxe des Vins et Spiritueux ; ce marché, qui pèse pour environ **80 milliards d'euros** représente environ **6% du marché du Luxe et environ 10% du marché des Vins et Spiritueux**.

— 3.1.1 Un maillage de distribution d'une densité unique

Combien de marques de Luxe peuvent se targuer d'être vendues dans des dizaines voire centaines de milliers de points de vente aux quatre coins du monde ?

La distribution des Vins et Spiritueux de Luxe, essentiellement *Wholesale*, va au consommateur final sous deux formes :

- **Le « Off Trade »** : retailers spécialisés, grandes surfaces, Grands Magasins, Travel Retail où l'alcool est acheté pour une consommation chez soi.
- **Le « On Trade »** : restaurants, bars, clubs, hôtels où l'alcool est consommé sur place.

Ces deux formes de distribution apportent un **maillage d'une incroyable densité** pour les acteurs des Vins et Spiritueux dont l'avantage est facilement compréhensible. Néanmoins ce maillage est aussi devenu, parfois, un handicap sur différentes thématiques :

- **Le contrôle de l'image de marque** (*visual merchandising*, discours, prix...).
- **La difficulté de proposer une distribution en propre** (qui traverserait Paris pour acheter une bouteille de Champagne dans un *flagship* de la marque s'il peut trouver cette même bouteille dans 5 endroits à moins de 100 mètres de chez lui ?).
- **La difficulté de s'imposer en e-commerce** (même logique que le point précédent).

Ce maillage est devenu, au fil du temps, une sorte de prison dorée qui annihile la plupart des ambitions de « Direct-To-Consumer ».

/ 3.
 Les Vins et Spiritueux :
 « Santé aux
 consommateurs ! »

Ce maillage est devenu, au fil du temps, une sorte de prison dorée qui annihile la plupart des ambitions de « Direct-To-Consumer » des acteurs du secteur – du moins dans sa forme la plus évidente.

— 3.1.2 Un segment coupé du consommateur et hautement régulé

Le *Business Model Wholesale* construit sur **ce maillage de distribution coupe le segment des Vins et Spiritueux de son consommateur final**. Nous ne parlons pas ici de connaître le profil des consommateurs (une bonne étude ou veille marketing peuvent le déterminer) mais bien de l'identité des consommateurs. A l'heure où CRM (« *Customer Relationship Management* »), CEM (« *Client Experience Management* ») et *Big Data* deviennent des enjeux clés du Luxe, **cette absence de données clients est un handicap sensible**.

Notons tout de même le fait qu'être en *Wholesale* n'est pas une fatalité en soi sur la question de la collecte de données clients : certains segments - largement *Wholesale* aussi - comme celui de la Beauté et de l'Horlogerie, ont mis en place depuis des années des initiatives visant à collecter de la donnée client. Certaines Maisons de Vins et Spiritueux amorcent ce virage et ces exceptions devraient devenir la norme à moyen terme.

La régulation sur l'alcool apporte une complexité additionnelle au segment des Vins et Spiritueux, et non des moindres. L'ampleur des régulations est impressionnante :

- Régulations sur l'âge minimum légal de vente et de consommation.
- Régulations sur la communication.
- Régulations sur les circuits de distribution.
- Régulations sur les appellations, les rendements voire sur les techniques de production.
- Régulations sur l'imposition (droits de douane, TVA, taxes spécifiques...).

Ajoutons à cela des différences majeures selon les pays (voire selon les États d'un même pays) et des changements incessants de régulation. Vous constaterez qu'**une tentative de stratégie globale et uniforme viendra se briser sur les affres des spécificités régulatrices locales**.

Une tentative de stratégie globale et uniforme viendra se briser sur les affres des spécificités régulatrices locales.

3.1.3 Une production capée sur les volumes et éco-dépendante

Pour filer la métaphore viticole, les vignes ne montent pas jusqu'au ciel. Pour une grande partie des acteurs des Vins et Spiritueux de Luxe, la croissance des volumes ne peut venir du simple fait d'ajouter une ligne de production ou de recruter des talents.

Cette croissance déjà tributaire de ce que la nature a produit et ce que le régulateur a autorisé à prélever, se limite aussi aux frontières géographiques de l'Appellation.

Ajoutez à cela la contrainte temps (mois, années, décennies selon les catégories de produits) et l'on comprendra aisément que la gestion des volumes soit un point central de la stratégie des Maisons.

Qui dit limitation des volumes dit nécessité d'avoir une croissance par les prix ; et même si le Luxe peut se targuer d'avoir une élasticité prix très positive – à l'image des augmentations Chanel et Louis Vuitton en mai dernier - l'élastique n'est pas pour autant incassable. Une politique de hausse des prix trop agressive et trop régulière **peut provoquer une rupture avec certains consommateurs** surtout si un gros travail sur la désirabilité de la marque ou du produit n'a pas été entrepris.

Le Champagne est un bon exemple de l'équation posée :

- Le CIVC (Comité Interprofessionnel du Vin de Champagne) détermine les frontières du terroir champenois (et autant vous dire que la logique ne consiste pas à repousser les frontières).
- Le CIVC détermine chaque année le rendement maximal de production de la vigne (en kg par hectare).
- Le CIVC encadre certaines durées minimales sur le processus de fabrication (par exemple il doit s'écouler au moins 15 mois entre le tirage et l'expédition, dont 12 obligatoirement sur lies. Le délai est porté à 3 ans pour les millésimes).
- Les acteurs ont globalement régulièrement augmenté les prix de vente créant à terme une brèche dans laquelle des catégories concurrentes se sont engouffrées (Prosecco et autres vins pétillants).

En matière d'enjeu de développement durable (...), le secteur des Vins et Spiritueux est celui qui a de loin le plus à y perdre.

/ 3.
 Les Vins et Spiritueux :
 « Santé aux
 consommateurs ! »

Même si le credo du développement durable est devenu un enjeu important pour le Luxe, force est de reconnaître que **le segment des Vins et Spiritueux est celui qui a de loin le plus à y perdre**. Dégrader ou dérégler la nature reviendrait à scier le pied de vigne sur lequel ils sont assis. Que se passerait-il en Champagne si le mercure montait chaque jour au-dessus de 30 degrés de mai à septembre et sans précipitation ? Que se passerait-il en Gironde si le niveau de la mer montait d'un mètre ? Sans tendre vers le catastrophisme climatique, il semble que ces scénarii (et surtout le premier) ne relèvent finalement pas, à terme, de la science-fiction.

Au-delà d'une spéculation sur le futur, cette éco-dépendance s'observe déjà via les aléas et caprices actuels de la nature. **Chaque année, la nature est une composante majeure de la quantité et de la qualité de la production**. Une année au climat capricieux ne changera pas la qualité du Birkin d'Hermès, du bracelet Love de Cartier ni même du délicieux parfum N°5 de Chanel. En revanche, une année au climat capricieux donnant une production de qualité moyenne poussera un Dom Pérignon à ne pas produire de millésime et donnera du fil à retordre à la plupart des chefs de caves et maîtres de chais.

— 3.1.4 Des particularismes locaux forts

Certains diront que toutes les catégories du Luxe présentent des particularismes locaux. Certes, vous, Maisons de Mode, ne vendrez probablement pas la même coupe de veste à un Américain qu'à un Européen, et vous, Maisons Horlogères, ne vendrez probablement pas le même diamètre de montre à un Moyen-Oriental qu'à un Chinois.

Mais nous parlons ici, pour le segment des Vins et Spiritueux, de **différences majeures ; des catégories clés peuvent être leaders dans certaines zones du monde et totalement absentes dans d'autres grandes régions**. Le marché du Champagne et des Cognacs Prestige en sont deux très bonnes illustrations : Champagne fort en Europe et quasiment absent en Chine ; Cognac Prestige très fort en Chine et quasiment inexistant sur le marché européen.

Ces particularismes locaux ajoutent de la complexité à l'heure de développer des stratégies et ajoutent un profil de risque supplémentaire au secteur.

— 3.1.5 Là encore, une culture peu digitalisée

Le marché des Vins et Spiritueux est plutôt **en retard sur le virage du digital** par rapport aux autres secteurs du Luxe (secteurs qui ne sont eux-mêmes pas franchement en avance en comparaison à d'autres industries de consommation).

/ 3.
 Les Vins et Spiritueux :
 « Santé aux
 consommateurs ! »

Ce constat est assez identique si l'on se fie au digital comme media de communication ou comme canal de vente (e-commerce).

- **Sur la communication**, nous vous proposons de passer 4 lettres au filtre d'Instagram : L,V,M,H. Louis Vuitton 38m followers, Moët & Chandon 0,6m followers et Hennessy 0,6m followers. Si vous trouvez la démonstration un peu courte voici quelques autres chiffres : Dom Pérignon 0,6m, Guerlain 1,2m, Loewe 2,1m, Céline 2,3m, Audemars Piguet, 2,2m, Tag Heuer 2,4m, Hublot 4,8m, Bulgari 8,8m, Fenty Beauty 9,8m, Sephora 20m.

- **Le e-commerce ne représente qu'une petite partie du secteur.** Mis à part quelques exceptions, comme la France et les États-Unis dont la part du e-commerce s'élevait à plus de 10% en 2018 selon IWSR, les autres marchés ne dépassent pas la barre des 6%. Cette faible pénétration du e-commerce s'explique à la fois par la difficulté de concurrencer l'incroyable densité du maillage de distribution physique, la recherche d'un conseil personnalisé chez les cavistes spécialisés et par des contraintes régulatrices fortes (notamment aux États-Unis).

**4 Lettres (L,V,M,H) au filtre d'Instagram :
 Louis Vuitton 38m followers, Moët & Chandon
 0,6m followers et Hennessy 0,6m followers.**

49

— 3.2 Les Vins et Spiritueux dans la crise du Covid-19

Comme nous le disions en avant-propos, la crise actuelle est d'une radicalité et d'une ampleur sans précédent pour ce marché. Le confinement, l'arrêt quasi-total du « *On Trade* » et du Travel Retail font craindre le pire aux industriels des Vins et Spiritueux.

Les déclarations récentes des grands Groupes se veulent dans l'ensemble fatalistes même si la plupart se considèrent armés pour traverser la tempête.

- Diageo avait estimé fin février de 225 à 325 millions de livres l'impact de l'épidémie sur son chiffre d'affaires 2019/20 (l'exercice, de juillet 2019 à juin 2020, subissait 6 mois d'impact Covid-19) soit environ 5% sur la période janvier-juin 2020. Le 9 avril le Groupe avait revu sa position en annulant ses guidances annuelles de chiffres d'affaires et de résultat opérationnel devant l'ampleur de l'incertitude.

/ 3.
 Les Vins et Spiritueux :
 « Santé aux
 consommateurs ! »

- En avril 2020, Alexandre Ricard, PDG du Groupe Pernod Ricard a confirmé la perspective d'une décroissance interne du résultat opérationnel courant d'environ 20% pour l'exercice 2019/20 (juillet 2019-juin 2020 : soit 6 mois d'impact Covid-19).
- Le Groupe familial Remy Cointreau vient d'annoncer ce 4 juin dernier un résultat opérationnel en repli de 18,6% en publié et de 22% en organique pour l'année fiscale 2019/2020 (avril 2019 – mars 2020 : soit 3 mois d'impact Covid-19) et anticipe une baisse de 45% à 50% de ce résultat en organique sur H1 2020.

Comme l'évoquent de nombreux observateurs on peut assez légitimement parler « d'année perdue ». Même si le confinement et le pic épidémique semblent être plutôt derrière nous, le « *On Trade* » repart à peine dans certains pays et le Travel Retail risque de rester atone pendant, au mieux, plusieurs mois.

La période est propice pour les Maisons du secteur pour amorcer un mouvement clé : se rapprocher du consommateur.

Quitte à 'perdre' une année d'un point de vue financier, autant tenter de gagner 10 ans d'un point de vue stratégique. Nous pensons que la période est particulièrement propice pour les Maisons de Vins et Spiritueux de Luxe pour amorcer un mouvement clé : se rapprocher du consommateur. Pour réduire la distance avec ce dernier il nous semble essentiel d'accélérer sur trois thèmes stratégiques majeurs :

- Surinvestir sur les marques, là où elles sont fortes.
- Faire émerger un e-commerce vertueux.
- Affronter le défi de la *premiumisation*.

— 3.2.1 Surinvestir sur les marques, là où elles sont fortes

En temps de crise, les consommateurs se replient sur les valeurs sûres. Frugalité, essentialisme, qualité plutôt que quantité, volonté de choisir ce qu'il y a de meilleur ; cette tendance conjoncturelle pourrait devenir structurelle car les mêmes comportements s'appliquent chez les détracteurs de la surconsommation (qui sont de plus en plus nombreux, notamment chez les jeunes générations).

Il est et sera essentiel d'avoir bâti une identité et des valeurs de marques solides et perçues comme telles par les consommateurs.

/ 3.
 Les Vins et Spiritueux :
 « Santé aux
 consommateurs ! »

Cela constitue un bon présage pour des marques iconiques mais cela veut également dire qu'**il est et sera essentiel d'avoir bâti une identité et des valeurs de marques solides et perçues comme telles par les consommateurs.**

Nous avons largement développé l'importance de clarifier et d'exprimer leur raison d'être (« *Brand Purpose* ») pour toutes les Maisons de Luxe dans la partie 1 de notre étude. Les Vins et Spiritueux n'échappent pas à la règle.

Pour briller davantage, trois axes de développement sont à considérer :

- Devenir une véritable « *Social Brand* ».
- Passer du « *storytelling* » au « *storyliving* » via l'espace physique.
- Envisager, pour certaines marques, une stratégie de diversification.

— **//// Devenir une véritable « *Social Brand* »**

Confinement oblige, la maturité digitale des consommateurs a explosé : apéro-visio et challenges en tous genres en sont des témoins. Du côté des annonceurs, la notoriété en ligne est devenue plus que jamais vecteur de croissance des ventes. Dans le monde des Vins et Spiritueux, de nombreuses formations animées par des sommeliers ou influenceurs opérant pour le compte d'une Appellation ou d'une Maison ont fleuri. *Masterclass*, tours et dégustations virtuels, ou cours de cuisine ont été un excellent moyen de stimuler les achats en ligne. En Chine, les KOL (« *Key Opinion Leaders* ») et KOC (« *Key Opinion Consumers* ») tirant profit du « *Live Streaming* » ont boomé, offrant un coup de contact extrêmement compétitif. La campagne de Moët & Chandon, illustrée ci-dessous mettant en scène un chef cuisiner chinois basé en Suisse, a généré à lui seul plus de 45 000 « *likes* » et plus d'une centaine de milliers de vues.



Campagne de "Live Streaming" Moët & Chandon

/ 3.
 Les Vins et Spiritueux :
 « Santé aux
 consommateurs ! »

Le *Social Media* s'est retrouvé plus que jamais sur le devant de la scène avec deux enjeux clés : **trouver une place pertinente pour la marque dans le quotidien des consommateurs d'une part, et mettre le lien social au cœur des animations en ligne d'autre part.** L'approche descendante de la communication des marques a été enrichie d'une communication plus inclusive, plus participative. Plutôt qu'une tendance, il faut y voir l'aboutissement d'une nouvelle manière de penser. Le temps est venu d'exploiter tout le potentiel créatif des plateformes.

Il est impératif que les marques fortes des Vins et Spiritueux prennent le contrôle de leur stratégie de contenu.

Il est impératif que les marques fortes des Vins et Spiritueux prennent le contrôle de leur stratégie de contenu, et se dotent des meilleures compétences en la matière. Dans la Mode ou dans la Cosmétique, les marques sont depuis longtemps parties à l'assaut des réseaux sociaux en y consacrant jusqu'à 50% de leur budget en communication. On en est souvent très loin dans l'univers des Vins et Spiritueux.

L'Oréal est un exemple inspirant. Le Groupe a développé une « *Digital Services Factory* » disponible pour l'ensemble de ses marques, offrant des capacités audiovisuelles avancées, de création de contenus sociaux adaptables, avec un haut niveau de personnalisation par type d'utilisateur et par pays.

Il faut aussi repenser les directions Marketing afin de les transformer en outils de combat digital. Le temps où leur rôle se cantonnait à des objectifs de « *Brand Equity* » et à la gestion des campagnes de communication est définitivement révolu. Elles doivent maintenant contribuer à renforcer la croissance à travers **une maîtrise absolue des nouveaux usages.**

La maîtrise du marketing digital et les moyens que les marques fortes de Vins et Spiritueux y consacreront seront déterminants pour creuser l'écart dans la course à la séduction des consommateurs.

//// Du « *storytelling* » au « *storyliving* » via l'espace physique

Depuis plusieurs années déjà, les consommateurs sont en demande d'expériences tangibles et de preuves d'authenticité. La montée en puissance du *Craft* - mouvement sociétal qui soutient les produits fabriqués localement, en réaction aux produits mondialisés – en est une des expressions phares.

/ 3.

Les Vins et Spiritueux :

« Santé aux
consommateurs ! »

L'espace physique va (re)devenir fondamental pour faire vivre la dimension humaine et culturelle des Maisons.

Une fois la confiance (sanitaire) des consommateurs retrouvée, l'espace physique va (re)devenir fondamental pour faire vivre la dimension humaine et culturelle des Maisons.

De tous les points de contact avec le consommateur final, **l'espace physique est le véritable marqueur d'une Maison de Luxe. Le seul vraiment multi-sensoriel, pour une catégorie qui s'y prête merveilleusement.** Les marques fortes de Vins et Spiritueux se doivent elles aussi d'offrir une relation incarnée et personnifiée à leurs consommateurs en quête de sens, de valeurs, d'expériences mais aussi de services personnalisés et de produits exclusifs.

L'espace physique d'une marque de Vins et Spiritueux, c'est avant toute chose son lieu de production, son Domaine. Qu'il héberge un Château, un Chai, une Distillerie ou une Hacienda, il incarne une histoire, des savoir-faire, un cérémonial de dégustation et offre d'uniques rencontres. **Le premier enjeu consiste à faire de ces berceaux un point de rayonnement majeur à travers le monde.**

Le premier enjeu consiste à faire de ces berceaux un point de rayonnement majeur à travers le monde.

La grande complexité réside dans le fait que ces Domaines, souvent aux confins d'une région, sont parfois difficiles d'accès. Et quand quelques « *Happy Fews* » font le déplacement, l'expérience mériterait parfois d'être repensée pour la rendre plus identitaire, différenciante et en ligne avec les standards du secteur du Luxe.

Les visites gagneraient à être conçues comme un moment clé de la relation et non comme un épisode isolé, dé-corrélé des futures expériences d'achats du visiteur. L'exemple des « *wineries* » de la Napa Valley qui ont, depuis leur centre de visite, développé la vente directe auprès de leur clientèle locale à travers la création de « *membership clubs* » est inspirant.

/ 3.
 Les Vins et Spiritueux :
 « Santé aux
 consommateurs ! »

Pour la grande majorité des consommateurs qui ne se déplaceront pas, il faudra trouver le moyen de partager l'expérience et d'intégrer la place fondamentale de ces Domaines dans les parcours clients. Comment ? En tirant profit de la digitalisation massive de la relation consommateur et en co-développant des expériences relais locales et des programmes CRM avec ses meilleurs distributeurs partenaires.

Au-delà de ces Domaines, d'autres types d'espaces physiques sont bien entendu à explorer qu'ils soient exclusivement *off-Trade*, *on-Trade* ou hybrides. On voit d'ailleurs déjà fleurir dans le monde des Vins et Spiritueux des *pop-ups*, des bars à dégustation, et même quelques boutiques permanentes. Ces concepts présentent une formidable opportunité pour les marques fortes de **créer des espaces identitaires à la mesure de leur désirabilité et de leur puissance**, d'exprimer ce qu'elles offrent de meilleur et **leur donner l'opportunité de recruter et de réinventer profondément la vision de l'expérience consommateur**.

Pour les Groupes détenteurs d'un portefeuille de marques d'une même catégorie, l'espace physique peut là aussi s'avérer un levier fantastique pour **éduquer le consommateur, lui faire vivre la différence et ainsi travailler la pénétration du marché**. Cela pourrait par exemple servir les marques de Champagne, très peu consommées en Chine.

Couplés à une stratégie marketing puissante (notamment sur les réseaux sociaux), tous ces concepts uniques et propriétaires permettront également de générer un effet halo sur l'ensemble du réseau de distribution, créant ainsi une situation *win-win*.

Certes, le parcours est semé d'embûches : il faut trouver le bon concept, le bon *Business Model*, la bonne stratégie de déploiement au sein du maillage des revendeurs existants, et embarquer toutes les compétences et ressources nécessaires au bon déroulé de l'expérience.

Compte-tenu des investissements conséquents, il faut absolument concevoir ces espaces physiques comme de véritables caisses de résonance.

Compte-tenu des investissements conséquents, des partenaires solides et des compétences bien spécifiques que ces initiatives nécessitent, il faut absolument les concevoir comme de véritables caisses de résonance. L'approche se devra donc d'être holistique et intégrer dans un même écosystème **les nouveaux concepts "Direct-To-Consumer" et l'environnement Wholesale**.

/ 3. **//// Vous avez dit diversification ?**

Les Vins et Spiritueux :
« Santé aux
consommateurs ! »

La limitation des volumes et un contexte commercial parfois tendu ouvrent d'autres réflexions quant aux relais de croissance. La mise en œuvre de stratégies de diversification est tentante. Le segment haut de gamme des Vins et Spiritueux n'en a pas le monopole.

D'une marque de Vins et Spiritueux à une marque *lifestyle* qui prône un art de vivre il n'y a qu'un pas !

D'une marque de Vins et Spiritueux à une marque *lifestyle* qui prône un art de vivre, il n'y a finalement qu'un pas ! Allons-y !

Les motivations sont diverses :

- **Préparer l'avenir** dans un contexte où de sérieux risques menacent la capacité de production de l'offre de Vins et Spiritueux.
- **Développer l'imaginaire** autour du produit et conforter les clients dans son positionnement haut de gamme sur un marché fortement concurrencé ou parfois mal compris des consommateurs.
- **Soutenir une vision**, une ambition qui dépassent largement le monde des Vins et Spiritueux pour **prôner un art de vivre**.



Ici l'exemple de Clase Azul, Maison de Tequila de Luxe. Portée par des valeurs humanistes et cherchant à révéler le cœur et l'âme de la culture mexicaine, c'est à travers l'élévation d'artisanats comme celui de la céramique peinte à la main, que l'entreprise développe sa diversification.

/ 3.
 Les Vins et Spiritueux :
 « Santé aux
 consommateurs ! »

Après tout, **l'extension de catégories de produits est pratique courante** dans le Luxe. Une part croissante de l'activité des Maisons provient désormais d'autres produits que ceux issus de leur métier d'origine. Hermès s'exprime aujourd'hui dans treize métiers, de la Sellerie d'origine, au Textile, en passant par la Maison et maintenant la Cosmétique. Louis Vuitton n'est pas en reste, et Gucci n'a aucune leçon à recevoir en la matière.

Les perspectives de croissance qui motivent cette stratégie ne doivent pas pour autant masquer la **difficulté de l'exercice**. On sait qu'au jeu de la diversification, certaines marques de Luxe se sont littéralement diluées puis perdues, faute d'avoir su protéger ce qui les distinguait. Car là est le défi : **renforcer la valeur économique de la marque tout en nourrissant sa raison d'être**.

Au jeu de la diversification, certaines marques se sont perdues.

Dans ces exercices de haute-volte, notre expérience montre que, dans le Luxe plus que partout ailleurs, le succès d'une telle stratégie tient à plusieurs facteurs :

- La nouvelle catégorie produit envisagée doit **parfaitement s'inscrire dans le « why » de la marque**, dans sa raison d'être. La cohérence est la clé de voute du Luxe. « Cette marque contribue à rendre les femmes belles, elle fait des vêtements, elle peut donc faire du maquillage ».
- La **nouvelle offre produit doit être positionnée au même niveau** que le *core business* et la **qualité d'exécution doit être exemplaire**. « Si cette marque réalise les aspirateurs les plus techniques, designs et les plus chers de la place, il doit en être de même si elle développe des sèche-cheveux ».
- La **proximité fonctionnelle** des territoires produits est un gage d'appropriation plus rapide par les clients. « Cette marque fait des chaussures en cuir, elle saura faire des ceintures ».

La nouvelle offre doit nourrir la marque. Pas le contraire.

- La **nouvelle offre doit « nourrir » la marque. Pas le contraire**. Quand Courrèges pose son nom sur des bouteilles d'eau, c'est la marque qui fait vendre la bouteille. Pas l'intérêt du produit. Faites cet exercice 300 fois et vous raconterez l'histoire de Pierre Cardin et ses licences dévastatrices.

/ 3.
 Les Vins et Spiritueux :
 « Santé aux
 consommateurs ! »

- Le **rapport au temps est particulier** dans le Luxe. Il faut parfois plusieurs années pour ancrer une nouvelle offre produit, pour la rendre totalement acceptée par les clients.
- Une des règles d'or du Luxe est le contrôle du style et de la qualité. Cela rend indispensable de **maîtriser voire d'intégrer la création de valeur**, depuis la conception et jusqu'à la commercialisation si possible. Si cela ne pouvait être le cas (pour des raisons techniques ou financières), le choix du partenaire serait stratégique afin de ne pas perdre son âme dans la conquête de ces nouveaux métiers.
- Une **équation financière** qui intègre bien tous les paramètres de la diversification choisie, et en particulier le temps qui sera nécessaire pour l'ancrer.

Préparer l'avenir en passant d'une Maison de Vins et Spiritueux de Luxe à une Maison de Luxe ? Cela ne s'adresse pas à tout le monde, mais dans le contexte actuel de grande incertitude, il peut être **intéressant de l'explorer dès à présent**. Le chantier sera long, mais le rapport au temps des grandes Maisons de Vins et Spiritueux est déjà une leçon d'humilité.

— 3.2.2 Faire émerger un e-commerce vertueux

Ce qui était impensable il y a encore quelques semaines est devenu réalité : constatant la forte promiscuité des consommateurs en file d'attente devant les magasins d'alcool récemment rouverts, plusieurs États Indiens ont admis que le e-commerce bénéficiait à la santé publique. L'ouverture de ce canal sur l'un des plus grands marchés mondiaux de Vins et Spiritueux illustre bien le changement majeur qui est en train de s'opérer.

Le marché de la **distribution aux États-Unis est régi par la règle du "Three Tier system"**. Cette réglementation impose au produit de passer par trois agents producteur/importateur, distributeur et détaillant, pour arriver du vignoble au consommateur final. La loi change d'un État à l'autre. C'est un frein considérable au développement du e-commerce. Le confinement a contraint les gouvernements locaux et l'industrie à trouver des solutions créatives pour fournir les consommateurs en toute sécurité.

Même si la logistique n'a pas toujours pu suivre, le e-commerce est devenu le moyen d'approvisionnement par défaut au sein des consommateurs devenus *tech savvy* et a « sauvé » la consommation mondiale.

— /// Soutenir les efforts des détaillants traditionnels qui migrent en ligne

Maximiser son impact en e-commerce commence par **améliorer sa visibilité en ligne** au sein de son réseau et suppose d'agir de concert avec ses partenaires. Avec le Covid-19, on assiste à un **repositionnement de nombreux détaillants** sur ce canal de vente, avec une vraie volonté d'y renforcer leurs opérations. Les Maisons devront accompagner **cet élan en soutenant, favorisant et parfois cofinçant ces initiatives**.

/ 3.
 Les Vins et Spiritueux :
 « Santé aux
 consommateurs ! »

Prenons l'exemple de Bacardi, qui avait déjà initié la mise en place de partenariats B2B avec certains cavistes et applications d'épicerie. La marque a vu ses ventes en ligne tripler en quelques semaines pendant la crise.

//// Capitaliser sur les plateformes et applications qui booment

Les marques doivent trouver des moyens de collaborer davantage avec les plateformes émergentes.

Les marques doivent trouver des moyens de collaborer davantage avec les plateformes émergentes à l'image de la collaboration Heineken / Deliveroo au Royaume-Uni.

Depuis sa création en 2012, la plateforme de e-commerce Drizly, connue sous le nom de « l'Amazon de l'alcool », a contribué à la croissance du e-commerce en Amérique du Nord de manière considérable. Mi-mars 2020, Drizly reportait une croissance 3,5 fois plus importante que celle de début 2020.

Il existe de nombreuses plateformes et applications intéressantes à explorer comme UberEATS, DoorDash, Just Eat, Boxed et ele.me ou Meituan-Dianping en Chine.

Autre avantage et non des moindres (notamment pour le marché américain) : comme ces entreprises ne sont pas **référéncées en tant que détaillants agréés mais en tant qu'entreprises technologiques**, il est plus facile pour un producteur de Vins et Spiritueux d'y investir et d'y promouvoir ses marques.

Trouver le moyen de lier davantage l'achat de Vins et Spiritueux à un restaurant ou à un service de livraison en ligne pourrait offrir des opportunités de croissance supplémentaires et de nouvelles expériences consommateurs.

//// Quelle stratégie sur Amazon ?

Dans la Mode ou l'Horlogerie, aucune marque de Luxe ne considère sérieusement d'aller vendre ses produits sur Amazon.

Encore une spécificité des Vins et Spiritueux !

Dans la Mode haut de gamme, aucune marque ne considère sérieusement Amazon. Une autre spécificité des Vins et Spiritueux !

/ 3.
 Les Vins et Spiritueux :
 « Santé aux
 consommateurs ! »

Ce n'était qu'une question de temps avant qu'Amazon ne trouve le moyen de perturber cette industrie. **En octobre 2019, le géant dévoilait Tovess**, sa première marque de spiritueux, « des spiritueux habilement distillés selon les normes de qualité les plus élevées », pour reprendre ses termes.

La capacité du détaillant à capter et à analyser de grandes quantités de données à partir de sa plateforme lui confère un puissant outil de développement de produits. Les produits haut-de-gamme sont d'ailleurs au cœur de ses préoccupations. Son obtention des premiers droits de commercialisation de l'édition Johnnie Walker / Game of Thrones White Walker ou la sortie en exclusivité sur sa plateforme de l'édition limitée Bowmore 19 ans, de la célèbre distillerie d'Islay, en sont les témoins.

Avec la crise, son savoir-faire logistique ultra-performant et réactif, et la mise en place d'une **livraison garantie sans contact se révèlent être des atouts fantastiques**. Partout où les détaillants locaux mettront du temps à développer leurs ventes en ligne, Amazon prendra de nouvelles parts de marché. **Il est donc pertinent pour les Groupes de Vins et Spiritueux de (re)considérer comme un pion clé dans leur réflexion stratégique de e-commerce.**

L'idée ici n'est bien évidemment pas de "donner les clés du camion e-commerce" à Amazon **mais plutôt d'initier une réflexion qui pourra porter sur l'assortiment produit, la tarification, la communication, ou la co-création** par exemple.

— /// Accélérer sur la vente directe

L'enjeu ultime est toujours le même, prendre la main sur le consommateur final.

L'enjeu ultime est toujours le même, prendre la main sur le consommateur final. De nombreuses possibilités peuvent être envisagées : sites marchands dédiés à une seule marque, à une catégorie, au niveau Groupe.

En 2017, LVMH lançait **Clos 19**, une nouvelle entité dédiée au e-commerce des Vins et Spiritueux. Début août 2018, la presse espagnole relayait la reprise par Pernod Ricard de la plateforme **Uvinum**, spécialisée dans la distribution d'alcool. Ces grands Groupes, rodés aux acquisitions de Maisons, Distilleries, Châteaux et Domaines, commencent à s'intéresser – et a raison – à l'aval de la chaîne de valeur.

/ 3.
 Les Vins et Spiritueux :
 « Santé aux
 consommateurs ! »

Les avantages y sont multiples : développement d'un nouveau canal de vente, augmentation de la visibilité du portefeuille de marques, recrutement de prospects, développement d'une expérience consommateur maîtrisée, collection de données clients pour alimenter les objectifs commerciaux et marketing, veille concurrentielle et des tendances de consommation, levier de négociation vis-à-vis de la distribution.

Mais cette **verticalisation** aussi attractive soit-elle, pose de **réels défis** :

- **Techniques**, car bon nombre de ces modèles de commercialisation comportent une composante technologique importante.
- **Logistiques**, clé de voute d'un écosystème e-commerce performant.
- **Humains**, car les compétences e-commerce sont extrêmement spécifiques et pour l'instant peu présentes dans les Maisons.
- **Financiers**, même les plus grands leaders de e-commerce du Luxe n'ont pas encore démontré la rentabilité (et donc viabilité) du modèle économique (Farfetch, YNAP).
- **Culturels**, car il s'agit d'une démarche "*Direct-To-Consumer*", à mettre en place dans des organisations qui n'ont qu'une perception lointaine et fantasmée du client final.

Ce qui est en revanche fort probable, c'est qu'à terme, le marché de la vente de Vins et Spiritueux en ligne fasse la part belle aux plus solides acteurs, ceux qui auront montré leur capacité :

- **A y constituer une large base de clients réguliers.**
- **A créer une logistique multicanale forte et efficiente.**

Ne nous y trompons pas. Le e-commerce n'est ni une sinécure, ni un Eldorado.

Ne nous y trompons pas. **Le e-commerce n'est ni une sinécure, ni un Eldorado.** Le coût du recrutement client est élevé, complexe et incertain ; le coût logistique est une composante majeure de l'investissement.

Cela doit être un filtre important dans l'analyse au regard des investissements et des enjeux de transformation que ce canal représente.

Ensuite, si les moyens sont à la hauteur de l'ambition, repenser la gouvernance, l'organisation interne des structures et les relations partenariales seront des passages obligés pour mener à bien ce changement.

/ 3. —
 Les Vins et Spiritueux :
 « Santé aux
 consommateurs ! »

3.2.3 Affronter le défi de la *premiumisation*

Quand vos volumes sont capés (ce qui est souvent le cas des produits d'appellation contrôlée ou haut de gamme), si vous voulez augmenter votre chiffre d'affaires et votre rentabilité, il est tentant de jouer sur le prix.

Par ailleurs, il est bien connu que dans le Luxe, l'élasticité au prix est ... grande ! Néanmoins, attention car là encore, le marché des Vins et Spiritueux est plus complexe que ces maximes.

//// *Premiumiser* ≠ Augmenter les prix

Il faut bien distinguer l'augmentation des prix et la *premiumisation* qui sont deux concepts assez différents et surtout aux conséquences assez opposées.

- L'augmentation des prix consiste à passer régulièrement une hausse du prix de vente d'un même produit.

- La *premiumisation* consiste à élever son écosystème (le produit et son service) afin de proposer une offre à un prix plus élevé.

D'un côté vous tirez sur l'élasticité prix, de l'autre vous jouez la carte du « *value for money* ».

Nous avons le sentiment que, historiquement, le secteur a davantage joué la carte de l'augmentation des prix que celle de la *premiumisation*. Une stratégie d'augmentation de prix peut être porteuse à court terme mais est souvent douloureuse (et peu réversible) à moyen terme. Nous pourrions y appliquer la fameuse phrase de Milton Friedmann sur l'inflation et particulièrement adaptée au contexte du secteur : « **L'inflation est comme l'alcoolisme. Lorsqu'un homme se livre à une beuverie, le soir même, cela lui fait du bien. Ce n'est que le lendemain qu'il se sent mal** ».

Dans le secteur des Vins et Spiritueux une hausse perpétuelle des prix ouvre potentiellement deux brèches :

- Se couper de son consommateur en passant des seuils de prix psychologiques.
- Ouvrir la porte à des concurrents (intra segment ou inter segment) pour venir capter ses clients sur un positionnement prix plus attractif.

Certaines Maisons de Champagne souffrent aujourd'hui de ce premier point quand la catégorie souffre aujourd'hui globalement de ce deuxième point avec la montée en puissance du Prosecco et autres vins pétillants.

Le mouvement de *premiumisation* doit être pensé dans sa globalité.

/ 3.
 Les Vins et Spiritueux :
 « Santé aux
 consommateurs ! »

Le mouvement de *premiumisation* doit être pensé dans sa globalité, c'est-à-dire dans la capacité de la marque à s'élever tout entière. Produits, communication, distribution, services doivent être repensés et élevés. Et cette élévation doit être perçue et comprise par le consommateur.

L'exercice est compliqué, parfois périlleux. Il doit être extrêmement pensé et cadré. Il s'inscrit la plupart du temps dans une stratégie assez long terme. **Il doit être porté par l'ensemble de l'organisation et parfaitement compris par l'ensemble des partenaires dans la chaîne de valeur de distribution.**

//// La tentation du développement du segment Prestige

Une autre voie de croissance est à envisager : le développement du segment Prestige. Cette direction présente plusieurs avantages comme celui de créer de la valeur avec des volumes limités et par ricochet de créer de la valeur avec un nombre de clients limité (et donc plus faciles à adresser et à traiter individuellement).

Compte-tenu de l'explosion des richesses et de la montée en puissance des HNWI (« *High-Net-Worth Individuals* ») sur ces 10 dernières années, les Maisons de Luxe en ont fait une cible hautement stratégique, multipliant les offres de personnalisation, de créations spéciales ou sur-mesure et le développement de parcours clients ultra-Luxe.

L'ambition stratégique portée sur ces consommateurs implique selon nous deux principaux enjeux :

- L'identification et le recrutement de ces clients particuliers.
- Le déploiement d'une expérience *Über-Luxe*.

Aujourd'hui la vente de ces produits d'exception se passe majoritairement via des détaillants spécialisés et le e-commerce. Partir à la conquête de cette cible nécessite cependant la mise en place d'un écosystème bien plus poussé.

- Il repose avant tout sur **l'accès à un portefeuille de produits exclusifs**, capés sur les volumes. Ce qui pourra nécessiter pour un Groupe d'investiguer d'autres acquisitions afin d'élargir son portefeuille.

- Cette offre doit ensuite être **constamment animée et scénarisée** au sein d'événements stratégiques où se réunissent les HNWI, tels que les foires d'art et de design ou les hauts lieux de villégiature.

- **Les Grands Vendeurs** ou « *Private Client Directors* », sont des acteurs essentiels dans l'identification et le recrutement de ces clients. Experts, ils sont aussi capables d'entrer dans la vie de leurs clients, de développer leur cercle de connaissances et de devenir indispensables à leurs yeux.

- Enfin être en mesure de recevoir ces clients, dans des **lieux privatisables**, à l'image des « Maisons » Audemars Piguet dans les grandes capitales, ou de « l'Appartement Privé » de Moët Hennessy à Paris, est fondamental.

/ 3.

Les Vins et Spiritueux :

« Santé aux
consommateurs ! »

Si elle n'existe pas déjà, le traitement particulier de ces clients nécessitera la mise en place d'une équipe dédiée.

Enfin, si elle n'existe pas déjà, le traitement particulier de ces clients nécessitera la mise en place d'une équipe dédiée. La conviction de MAD est que seule une équipe dédiée peut être la clé de voute qui soutiendra le bon développement de l'expérience, en opérant de façon transversale auprès des différentes équipes opérationnelles, et en leur fournissant le lien, la connaissance et le suivi des clients qui leur manquent parfois aujourd'hui.

— Conclusion

Face à l'onde de choc, nous sommes convaincus que le secteur rebondira. Les Maisons de Vins et Spiritueux sont habituées à naviguer en eaux troubles et à tenir le cap. Leurs stratégies sont bien souvent plus long terme que court terme.

L'enjeu du Covid-19 est tout autre : le secteur des Vins & Spiritueux de Luxe se servira-t-il de cet épisode pour se rapprocher du consommateur en faisant évoluer sa logique de "*Brand Equity*", de distribution et d'organisation ou restera-t-il dans le confort de son modèle actuel ?

L'exercice du changement - voire de la réinvention - demande courage, patience et abnégation : qualités innées dans le segment des Vins & Spiritueux. Changer maintenant, de son plein gré et dans une logique conquérante, ou changer plus tard, à marche forcée et dans une logique défensive ?

Vous aurez sans effort compris notre camp. Comme le disait Victor Hugo dans Ruy Blas : "Et dans la tempête et le bruit, la clarté reparaît grandie...".

Conclusion

Nous avons voyagé aux quatre coins du monde du Luxe depuis mi-mai et la diffusion de la première partie de notre étude. Nous avons développé les particularités de chaque segment de cette Industrie magique et logique à la fois.

La prochaine partie sera l'ultime épisode de notre saga.

Au-delà des particularités de chaque catégorie de produit, les plus grands challenges du Luxe sont humains. Parce que le Luxe est porté par la création, et que la création reste profondément humaine.

Alors quels nouveaux métiers vont apparaître ? Quels impacts sur les organisations ? Sur la gouvernance des Maisons ?

Les rumeurs de restructurations pour septembre n'épargnent pas notre secteur. Mais de quel ordre seront-elles ?

Le Luxe est une spécialité française et italienne, anglaise ou suisse. Une signature de la vieille Europe. C'est notre patrimoine, notre histoire, mais également un pan de notre économie et de notre fierté.

Il est donc fondamental de se questionner pour que cette épreuve mondiale devienne l'opportunité de bouger des lignes que l'on croyait figées.

Rendez-vous le 30 juin, et d'ici là, portez-vous bien !

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

Contactez 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