Erwan Rambourg

DEPUIS PLUS DE VINGT ANS, ERWAN RAMBOURG SCRUTE LES MÉTAMORPHOSES DU LUXE. DANS SON DERNIER OUVRAGE, IL PRÉDIT D'INÉLUCTABLES MUTATIONS POUR LA DÉCENNIE 2020-2030, SOUS LA PRESSION DES JEUNES GÉNÉRATIONS ET RESTE CONFIANT SUR L'AVENIR DU LUXE.

Le luxe doit être exemplaire »

La santé, le bien-être sont plus que jamais des préoccupations essentielles de l'humanité. Que peut bien proposer le luxe dans ce contexte ?
« Health is the new wealth », autrement dit « la santé est la nouvelle richesse », est la formule consacrée aux États-Unis pour résumer la montée de ces enjeux. La priorité donnée aux dépenses liées à la santé et au bien-être était déjà dans l'air, mais elle sort renforcée de la Covid-19. Dans de nombreux pays, les consommateurs sont prêts à investir dans un équilibre de vie, qui repose lui-même sur un triptyque : équilibre nutritionnel, exercice physique ou spirituel, qualité du sommeil. À court terme, cette tendance pourrait détourner une partie des dépenses des produits de luxe, dont le succès repose largement sur un besoin d'intégration sociale et d'appartenance à un club.

N'y a-t-il pas là un territoire à investir pour le luxe ?
De nombreuses marques, dont Nike ou Lululemon, occupent déjà le terrain des produits et des expériences haut de gamme autour du bien-être. Cette sphère ne sera sans doute pas une priorité pour les acteurs du luxe tant que le recrutement de nouveaux clients grâce

«Luxury must be best-in-class»

Consumers are increasingly concerned about health and well-being. What can luxury offer in this context?
«Health is the new wealth» is the expression used in the United States to sum up the rise of these issues. We had already observed greater priority being given to health and well-being expenses, but this was consolidated with the outbreak of Covid-19. In many countries, consumers are ready to invest in a balanced lifestyle, which is itself based on three elements: nutritional balance, physical or spiritual exercise, and quality of sleep. In the short term, this trend could divert part of spending away from luxury products, whose success is largely based on a need for social integration and the feeling of belonging to a club.

Is this not an area in which luxury could invest?
Many brands, including Nike and Lululemon, are already occupying the market of high-end products and experiences surrounding wellness. This sphere will probably not be a priority for luxury players as long as they are able to drive growth by drumming up new customers through their traditional business activities, particularly in Asia. But when the luxury market is forced to reinvent itself, perhaps within the next ten years, this field of well-being could well broaden their activities. Major groups have already started to identify opportunities in the luxury sector, starting with travel, hotels, gastronomy, and spas. For now, these services remain additional luxuries. But if society changes, the definition of luxury will also change. ...

Erwan Rambourg

Erwan Rambourg est auteur et analyste économique spécialisé dans le domaine du luxe. Dernier ouvrage paru : *Future Luxe* (Figure 1 Publishing, 2020).

Erwan Rambourg is a writer and economic expert for the luxury industries. Author of *Future Luxe* (Figure 1 Publishing, 2020).

à leurs métiers traditionnels, en particulier en Asie, tire la croissance. Mais quand le luxe deviendra un marché de renouvellement, peut-être à un horizon de dix ans, ce territoire du bien-être pourrait légitimement prolonger leurs activités. Les grands groupes ont d'ailleurs commencé à identifier des opportunités connectées au luxe, à commencer par le voyage, l'hôtellerie, la gastronomie ou les spas. Ces services restent de l'ordre du complément. Mais si la société change, la définition du luxe, elle aussi, évoluera.

À quelles évolutions sociétales pensez-vous ?
Les jeunes générations qui accèdent au luxe aujourd'hui questionnent, comme la crise actuelle, la mission des acteurs du secteur. Personne n'a vraiment besoin de leurs produits, pourtant leurs marques et leurs créateurs ont toujours eu la capacité de capter des débats de société et de les retranscrire. Surpris, de nombreux investisseurs anglo-saxons m'ont interrogé quand des grands noms de l'industrie se sont mobilisés après l'incendie de Notre-Dame, à Paris : mais quel est le rapport ? Et pourquoi, face au coronavirus, certains ont-ils produit du gel hydroalcoolique ou des masques, ou d'autres ont-ils fait des dons aux hôpitaux ou à des associations ? Dans tous les cas, la réponse me semble évidente : redonner à la société renvoie à leurs valeurs. La jeunesse, en particulier, est à l'origine de cette évolution : avec elle vient l'attente de valeurs, comme les interrogations. C'est assez nouveau pour le luxe.

Incarner des valeurs, comment cela pourrait-il se traduire en modèle de création de valeur ?
Aujourd'hui, deux approches sont possibles, à la française et à l'italienne. Dans l'Hexagone, les entreprises de luxe privilégient l'intégration de la production de A à Z. Cette option permet de protéger la valeur des marques et leur capacité à fixer leurs prix. C'est sans doute aussi la meilleure solution en matière de gestion des risques. Historiquement, les Italiens pariaient plutôt sur l'agilité, avec de nombreux fournisseurs tiers, détenteurs de savoir-faire précis. Ce choix a l'avantage de préserver les compétences et l'emploi local. Les marques transalpines semblent toutefois vouloir, à leur tour, intégrer davantage la fabrication. Cette maîtrise accrue de la chaîne de valeur, de la production à la distribution, permet en effet de répondre plus facilement aux besoins de traçabilité et de transparence.

What societal changes do you have in mind?
The younger generation is now entering the luxury market and questioning, as with the current crisis, the role of players in the sector. No one really needs their products, yet brands and designers have always been able to pick up on social issues and take on a share of the responsibility. Surprised when big luxury houses mobilised resources after the fire at Notre-Dame de Paris Cathedral, many Anglo-Saxon investors asked me: «but what does luxury have to do with it?» And why, in response to the coronavirus pandemic, did some start to produce hand sanitisers and masks, and others make donations to hospitals and charities? The answer seems obvious to me: giving back to society is in their values. Younger generations in particular are behind this change, as they have new expectations and demands in terms of values, as well as questions. This is quite new for the luxury sector.

Embodying values, how can this be translated into something that creates value?
Today, two approaches are possible: the French and the Italian way. In France, luxury companies prefer to integrate production from A to Z. This option allows brands to protect their value and their ability to set prices. It is also undoubtedly the best solution in terms of risk management. Historically, the Italians have tended to bet on agility, calling on many third-party suppliers with specific know-how. This choice has the advantage of preserving local skills and employment. French brands, however, seem to want to integrate more and more manufacturing, as this increased control of the value chain, from production to distribution, makes it easier to meet the needs for traceability and transparency.

For brands who are already unimaginably profitable, what will be the price of these transformations?
In the short term, they will need to invest and rethink elements of their supply chains, which will no doubt have an impact on profitability. In the long term, the return on investment will be substantial, in terms of

> « Si la société change, la définition du luxe, elle aussi, évoluera »
>
> If society changes, the definition of luxury will also change»

Pour des marques dont la rentabilité fait rêver, quel est le prix de ces transformations ?
À court terme, il va falloir investir et repenser les éléments de sa chaîne d'approvisionnement, avec sans doute un impact sur la rentabilité. À long terme, le retour sur investissement sera substantiel, en termes de communication et de marketing, mais surtout de ventes. Si vous pouvez répondre clairement à vos clients, à vos collaborateurs et à toutes les parties prenantes qui vous interrogent, alors votre image, votre réputation et votre valeur vont en bénéficier. Si l'on ne vous fait pas confiance, pourquoi payer plus de mille euros pour un sac ? Ce serait dangereux de ne pas agir.

Quelle est l'ampleur du danger ?
Certaines marques ont bien compris le message d'une partie de la jeunesse, qui leur dit que si le coronavirus était un problème, ce qui les attend avec le changement climatique est bien plus grave. Cette vague ne peut que grossir avec les nouvelles générations. Soit vous vous laissez submerger, soit vous trouvez comment la prendre. On achètera de moins en moins un produit ou un logo et de plus en plus une mission, une philosophie. La valeur d'une marque demain ? Ce sera ses valeurs.

Tout le monde affiche le même discours d'exemplarité aujourd'hui, alors qui croire ?
Il y a les marques qui agissent et celles qui font peu, c'est une première grande différence. Celles qui sont dans l'action ont choisi un cheval de bataille qui leur est propre : l'environnement, la parité et l'inclusion, ou la défense de savoir-faire par exemple. L'important est d'être cohérent avec son propre parcours. Il me semble toutefois incompréhensible qu'une industrie qui justifie ses prix par la qualité, la longévité et la réparabilité de ses produits, s'intéresse aussi peu à la seconde main. Le luxe laisse à d'autres une activité non négligeable qui permet de recruter de nouveaux clients, de faire découvrir ses marques et de communiquer sur leur histoire. ■

communication and marketing, but above all sales. If you can give clear answers to your customers, your employees and all the stakeholders who question you, it will benefit your image, reputation, and value. However, if consumers do not consider you trustworthy, why would they pay more than a thousand euros for a bag? It would be risky not to take action.

How great is the risk?
Some brands have understood the message from young people that, while coronavirus is a problem, climate change is much more serious. This trend will only get bigger with new generations. Brands must either adapt to it, or get left behind. Consumers are buying less and less into products and logos, and more and more into actions and ideals. As such, in the coming years, a brand's value will depend on its own values.

With everybody jumping on the same exemplary bandwagon today, who should we believe?
There are brands that act and those that do little, that's the first big difference. Those that are taking action have chosen a cause to support: the environment, equality and inclusion, or preserving expertise for example. The important thing is to be coherent with the chosen path. For instance, for me, it is inconceivable that an industry that justifies its prices by the quality, longevity, and reparability of its products should show so little interest in second-hand items. Luxury is leaving a sizeable market to others, one which would allow them to bring in new customers, increase visibility of their brands, and share their history. ■