



Paris, le 22 Avril 2020

MAD, cabinet de conseil leader dans le Luxe, a lancé MAD Talks : une série de rendez-vous d'inspiration et d'échanges virtuels de 30 minutes entre décisionnaires et experts du Luxe, économistes et essayistes, pour traverser ensemble cette période sans précédent et préparer l'avenir.

Ce mardi 21 avril 2020 s'est tenu le deuxième rendez-vous virtuel **MAD Talks #2 : Think Different**, un regard croisé entre :

- **Édouard Tétreau**, chroniqueur aux **Echos** et au **Figaro**, administrateur du **Monde** et du **Nouvel Observateur** et conseiller de dirigeants d'entreprises et de familles industrielles. Professeur à **HEC**, il y enseigne une de ses spécialités : le management de crise,
- **Véronique Le Bansais**, Partner **MAD Strategy**, diplômée de HEC et de la London School of Economics, Véronique a travaillé auparavant près de 10 ans au sein de la maison **Dior**, notamment en tant que Directrice Marketing Europe de Parfums Christian Dior. Véronique est une spécialiste du secteur du Luxe, notamment des catégories Beauty & Fragrances et Wine & Spirits.

Animé par **Delphine VITRY** et **Jean REVIS**, les fondateurs de MAD, cet échange s'est appuyé sur l'expertise et l'expérience de notre invité Édouard Tétreau ainsi que l'analyse de Véronique Le Bansais.

Un choc historique

Ce qui nous arrive c'est « un truc, bizarre, inédit, historique, avec une ampleur de confinement insensée en temps de paix » – c'est avec ce constat illustré de la déferlante historique du chômage aux USA, démontrant que la magnitude du Covid-19 écrase toutes les références historiques précédentes – que commence l'intervention **d'Édouard Tétreau**.

La récession en France, au UK et aux États Unis sera à deux chiffres, un constat grave qui implique la vigilance, une grande souplesse et une grande agilité de la part des entreprises au moment du rebond. Malgré l'envie d'un rebond rapide et fort, c'est une course d'endurance qui attend les maisons. D'autant que le rôle de la Chine, si attendue pour porter le Luxe dans les années à venir (Cf MAD TALKS #1) pourrait souffrir d'un bras de fer diplomatique s'il fallait, comme le pense beaucoup « faire payer la Chine ». Un avenir a priori sombre...

Un avenir en couleur

... pas forcément ! Un nouveau monde ? et pourquoi pas loin des présages d'un modèle plus frugal, plus casanier, plus sobre ? Au contraire une envie de vivre pleinement et joyeusement. Ce sont bien les Années Folles qui ont suivi les périodes de la première guerre mondiale et

celle de la grippe espagnole ! le post COVID présagerait donc une explosion de couleurs et d'exubérance, célébrant la fantaisie, la surprise, la force, le mouvement et la liberté. Cette urgence de vivre encore plus et encore mieux, est une opportunité pour l'industrie du luxe d'abattre toutes ses cartes et d'incarner la promesse de surcroît de vie qui sera attendu à la sortie de la crise.

A très court terme : tous sur le pont

Au-delà des mesures (déjà prises) de gestion du cash et des coupures des dépenses « non vitales » – quelles sont les actions à prendre pour passer cette tempête au niveau des organisations ?

- Instaurer des rituels afin d'être prêt chaque jour à redémarrer et peu importe le temps de la crise l'important est de garder son organisation prête au départ
- Être tous ensemble sur le pont avec des équipes dirigeantes visibles et sur le terrain
- Se concentrer sur ses clients ! être disponible pour eux, leur parler dès que l'on peut, essayer d'engager des conversations et multiplier les occasions de rentrer en contact permet de connaître intimement les ressorts et d'identifier ce moment où les clients seront prêts à acheter de nouveau. Un sujet pour tous, et pour les maisons aussi.

Un constat s'impose selon **Véronique Le Bansais** ; se rapprocher de ses clients, ce n'est pas simple, et cela l'est encore moins pour le secteur du Luxe où un modèle qui part du client est par définition « contre nature » au regard de son ADN centré sur la Création.

Le client, un défi dans le luxe

Prenons l'exemple des Vins & Spiritueux, comme toute l'industrie du Luxe, les grands acteurs du secteur ont pour ambition de se rapprocher de leurs clients finaux afin de mieux partager leur histoire, leur savoir-faire, leurs valeurs et la qualité exceptionnelle de leurs produits, ...mais aussi pour les connaître, les comprendre, et mieux répondre à leurs attentes.

Si la vision est claire, la mise en œuvre multiplie les défis : sur quels points de contact direct concentrer ses efforts ? demain et sur les 10 prochaines années ? Faut-il ouvrir des flagships rivalisant avec les plus grandes maisons, véritable marqueurs D2C des maisons de Luxe ? Ou bien faut-il s'implanter au sein d'un trafic qualifié avec des formats plus compacts tels que les shop in shop en grands magasins dans la lignée du secteur de la Beauté ? À moins qu'il ne faille plutôt concentrer ses efforts sur le e-commerce dont on connaît les pronostics de croissance forte à venir ?

Il s'agit avant tout de comprendre quel écosystème D2C définir pour les maisons de Vins et Spiritueux qui créera le plus de valeur au sein d'un modèle majoritairement wholesale, avant de répondre à la question du développement de la relation client recherchée, de la culture data nécessaire et surtout de la définition d'objectifs business clairs face à ce changement de modèle.

Le modèle retail de Louis XIII en Chine est tout aussi inspirant que celui, digital et par abonnement, de Chandon aux Etats-Unis.

Autant de questions qui montrent que derrière l'idée partagée par tous sur l'importance de se rapprocher de ses clients, il y a une stratégie fine à définir, un business model unique à trouver, des process de test & learn, une organisation à mettre en place pour une montée en compétence progressive des équipes vers ce graal de la relation directe avec le client.

Nous avons déjà vu lors du **Mad Talks #1 : Retail Voice from China** que le Covid serait un accélérateur de tendances sur la Chine.

Ce que nous voyons aujourd'hui, c'est qu'il le sera aussi sur la nécessité pour les marques d'être toujours plus proches de leurs clients – avec un vrai défi culturel à résoudre. Car la culture du Luxe est très top down : la valeur vient de la création-reine où le directeur artistique délivre une vision du monde émotionnelle, inspirant et désirable. Impossible de surprendre et de faire rêver des clients s'ils sont associés à la création. Yves Saint Laurent n'aurait jamais créé le tailleur smoking avec un focus group.

Dans ce contexte très particulier, se rapprocher du client, aussi indispensable que ce soit, nécessite donc aussi une révolution culturelle... et sans doute impose une part de schizophrénie.

À propos de MAD

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