

1/

2020 à l'heure des comptes

1.1 Une année 2020 emportée par la vague du Covid-19

2020 restera probablement longtemps encore comme une anomalie foudroyante. En synthèse, les décroissances de chiffres d'affaires se sont confirmées dans chaque région, en même temps que le virus progressait, au fur et à mesure des confinements. **Puis une reprise géographiquement difforme du fait de l'absence de flux touristiques internationaux, de la disparation plus ou moins rapide du virus selon les régions, et plus généralement d'effets quasi sociétaux impliquant que certaines populations ont une capacité de retour à la consommation ultra rapide dans des périodes post-crisis (Chinois et Américains par exemple) quand d'autres sont plus frileux (Européens notamment). Et partout de nombreuses incertitudes pour la suite.**

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

Cette crise aura marqué l'accélération du *e-commerce*, dans toutes les régions, même si cette croissance a eu une contribution très variable conditionnée par :

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

La combinaison de ces 3 facteurs explique notamment le fait qu'un Groupe comme L'Oréal ait pu passer **une année moins chaotique** que certains autres Groupes de Luxe. A l'inverse, de nombreuses marques ont tardé à monter en puissance sur le digital dans les années précédentes et ont payé ce retard.

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

Ainsi, le « déstockage » a plus pénalisé les segments Horlogerie & Joaillerie et Vin & Spiritueux **sur la première partie de l'année 2020**. Ce poids du *Wholesale* dans la distribution est moins homogène dans le segment Parfums & Cosmétiques où certains acteurs ont tiré leur épingle du jeu du fait d'une bonne pénétration *e-commerce* et/ou d'un bon pouvoir sur les distributeurs/revendeurs.

1.2 2020 année blanche ou année noire ?

Il semble maintenant quasi acté que le deuxième trimestre 2020 constituait le fond de la piscine en termes de décroissance du chiffre d'affaires ; et ce pour des raisons mécaniques résultant de l'impact des fermetures de magasins en Europe et aux États-Unis sur une large partie du trimestre.

La célérité de la reprise est conditionnée par 3 facteurs :

2 facteurs exogènes

- L'intensité de la crise économique qui affecte et **affectera le pouvoir d'achat des classes moyennes et le "feel good factor" des HNWIs (High Net Worth Individuals)**.
- **La reprise des flux touristiques internationaux de masse** probablement conditionnée à l'arrivée d'un vaccin.

1 facteur endogène

- **La capacité des Maisons à s'adapter aux nouveaux enjeux** du monde post-Covid.

Quelle que soit la lettre choisie par la reprise (V, W, L, 'swoosh' de Nike...) il semble assez certain que cette reprise sera différente pour chaque acteur car certaines règles du jeu ont changé.

Nous donnons beaucoup de crédit au scénario de reprise en K évoquée par des économistes américains et qui a le mérite de sortir du petit jeu du pronostic pour prôner un scénario quasi certain.

La barre verticale du K représente le mur sur lequel tout le monde s'est heurté pendant la vague Covid-19.

Les barres montantes et descendantes du K représentent ce qu'on pourrait appeler vulgairement les '*winners*' et les '*losers*'. Il **existe deux manières d'être parmi les *winners* ou les *losers*** :

- Pour les *winners* :
 - / Être structurellement dans un « **sweet spot** » (DNVB par exemple) et être capable d'en tirer profit
 - / **Faire preuve d'agilité** pour adapter/pivoter son modèle et répondre aux nouvelles règles du jeu.
- Pour les *losers* :
 - / Être structurellement dans un « **hard spot** » (compagnies aériennes par exemple) avec un faible potentiel de réinvention
 - / **Manquer d'agilité** pour adapter/pivoter son modèle et répondre aux nouvelles règles du jeu.

Il est intéressant de constater dans le modèle de la reprise en K que la direction prise vient de l'origine, de la barre verticale du K, ce qui veut dire de la réaction et du travail réalisé par l'entreprise durant la période la plus dure de la crise.

Il est aussi intéressant de constater que plus on s'éloigne de la barre verticale du K, plus les barres montantes et descendantes s'écartent de manière irrémédiable.

Le Luxe sera-t-il épargné ? Probablement dans sa globalité, mais pas sans conséquence pour les Maisons les plus faibles et les moins agiles.

1.2.1 Combien de « morts » à prévoir ?

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

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

- Beaucoup de Maisons appartiennent à des Groupes à l'assise financière solide. Les Grandes Maisons indépendantes ont généralement encore beaucoup de liquidité au bilan.

- Les niveaux de marge brute étant assez confortables (en moyenne), les ventes - aussi faibles soient-elles - sont un amortisseur de coûts fixes plus efficace que dans d'autres industries.

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

1.2.2 Vivants mais dans quel état ?

Sans envisager de défections majeures, **l'épisode Covid-19 constituera probablement le plus grand stress-test jamais observé sur l'Industrie du Luxe.**

Quelle est la capacité de résilience de l'Industrie et quels impacts sur les niveaux de profitabilité ?

Les réponses diffèrent selon les segments et selon les Maisons. **Simplifions l'équation** : en moyenne une Maison de Luxe a une base de coûts qui est fixe à 70-75% et une marge opérationnelle qui s'établit en moyenne autour de **20-25%** quand la terre tourne normalement.

L'équation est donc à deux inconnues :

- Quelle **est la baisse des ventes ?**
- Quelle **est la capacité des Maisons de Luxe à couper les coûts fixes ?**

Il est probablement plus simple de répondre à la seconde question qu'à la première car la baisse **puis la reprise des ventes dépendent en partie de facteurs exogènes (nouvelles vagues, vaccin, crise économique, confiance des consommateurs, plans de relance...).**

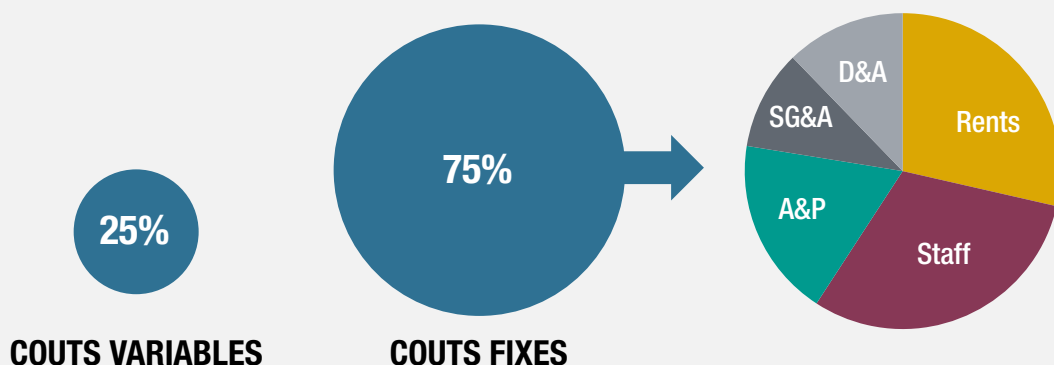
La baisse des coûts fixes est davantage **entre les mains des Maisons** :

Les loyers : tous les Groupes ont lancé dès le début de la crise des négociations de loyers avec les bailleurs sur les loyers fixes comme variables (les loyers variables ont souvent un plancher à payer en dessous d'un certain chiffre d'affaires). Il semblerait que les négociations aient été plus aisées en Asie qu'en Europe et aux États-Unis. Certains États sont aussi venus en aide aux Maisons de Luxe sur ce point en obligeant (ou recommandant chaudement) **aux bailleurs de consentir à des baisses / annulations de loyer.** C'est le cas en France par exemple où le Ministre de l'Économie avait demandé une annulation de 3 mois de loyer aux grands bailleurs.

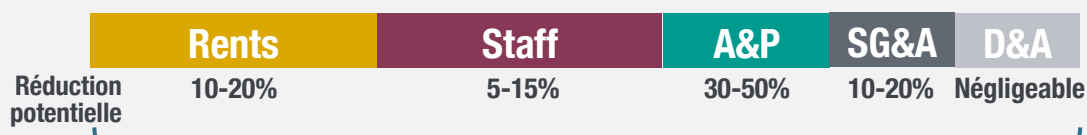
Les salaires : la question est beaucoup plus épineuse et sensible, notamment d'un point de vue communication. **Les Grandes Maisons et Groupes de Luxe ont clairement tenu un discours**

GRAPHE 1-1

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



POTENTIEL DE REDUCTION DES COÛTS FIXES



Baisse potentielle des coûts fixes entre 15% et 20%

Nous retenons -17,5% dans nos hypothèses

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

MARGE OPERATIONELLE 2020		BAISSE DES VENTES SUR 2020						
		-10%	-15%	-20%	-25%	-30%	-40%	-50%
MARGE OPERATIONELLE 2019	10%	15%	12%	8%	3%	-1%	-14%	-31%
	15%	20%	17%	13%	9%	4%	-8%	-24%
	20%	25%	21%	18%	14%	10%	-1%	-17%
	25%	29%	26%	23%	20%	15%	5%	-9%
	30%	34%	31%	28%	25%	21%	11%	-2%
	35%	39%	36%	33%	30%	27%	18%	5%
	40%	43%	41%	39%	36%	32%	24%	12%

de préservation des emplois et des salaires. Certains, comme Chanel et Hermès, LVMH et Kering, ont même été plus loin en refusant les aides proposées par les États (chômage partiel entre autres) voire même en finançant une partie de la rémunération variable des équipes de vente. **Le champ d'action est alors assez limité :** réduction de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et gel des embauches (ce qui a un impact sur les coûts par rapport au budget mais pas d'impact sur la base de coûts existants). Le dernier trimestre 2020 sera probablement celui de réorganisations qui iront parfois jusqu'à des restructurations.

La communication : les coûts de communication **ont connu une baisse significative en 2020.** La première raison est purement mécanique avec l'annulation d'un nombre incalculable d'événements (*fashion week*, lancement de collections, Salons, Festival de Cannes...). De nombreuses Maisons ont également coupé (ou au mieux décalé) certaines grandes campagnes de communication média. **Seule la communication digitale tire son épingle du jeu car l'omnichannel reste un levier précieux pour beaucoup d'acteurs.**

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

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

En modélisant ces potentielles baisses de coûts nous constatons que les Maisons de Luxe **ont un niveau de résilience élevé et peuvent garder** des niveaux de **rentabilité dans le vert** même lors *d'annus horribilis* comme 2020.

Et n'oublions pas que certaines Grandes Maisons profitent et ont profité de l'élasticité prix du secteur en **augmentant les prix** de certains "best-sellers" **afin de maximiser le niveau de marge brute par produit vendu.**

1.2.3 Premiers enseignements

Faisons un pas de côté et regardons les enseignements du premier semestre 2020 qui, dans l'ensemble, **confirment notre modélisation macro mais montrent également des réalités très différentes au niveau micro.**

Sur le premier semestre 2020, une Maison comme Gucci a dégagé un résultat opérationnel positif autour de 930m€, soit une marge opérationnelle de plus de 30% et ce malgré une nette baisse des ventes de 33%. En d'autres termes cela veut dire qu'au pire de la crise et avec un impact très sensible sur ses ventes, Gucci a dégagé un niveau de rentabilité qui ferait pâlir la plupart des grandes entreprises mondiales -tous secteurs confondus- dans

une période de prospérité. **Et Gucci n'est pas un cas isolé, d'autres grandes Maisons sont restées largement dans le vert au premier semestre 2020.**

GRAPHE 1-2

BILAN DU PREMIER SEMESTRE 2020

FOCUS BAISSSE DES VENTES ET BAISSSE DES MARGES OPERATIONNELLES

	Ventes au S1 à données comparables	Marge OP S1-2019	Marge OP S1-2020	Baisse de Marge	Perf. Boursière depuis jan 2020
L'ORÉAL	-12%	19,5%	18,0%	-2 pts	+5%
HERMÈS	-25%	34,8%	21,5%	-13 pts	+14%
LVMH	-28%	21,0%	8,0%	-13 pts	+2%
KERING	-30%	29,5%	17,7%	-12 pts	+2%
TIFFANY	-29%	17,6%	8,0%	-10 pts	-13%
MONCLER	-29%	18,0%	-0,8%	-27 pts	-5%
SWATCH GROUP	-43%	13,4%	-14,9%	-28 pts	-20%
FERRAGAMO	-47%	13,3%	-19,8%	-33 pts	-29%
TOD'S	-44%	1,3%	-36,0%	-37 pts	-41%

A l'opposé, **d'autres ont davantage souffert** et ont vu leurs résultats plonger dans le rouge **pour plusieurs raisons :**

- La plupart du temps parce **qu'ils partaient d'une situation pré-crise assez précaire** avec des niveaux de profitabilité déjà bas.
- Parfois car **les mesures de coupes budgétaires ont eu un faible impact sur le premier semestre** et se feront davantage sentir sur la fin d'année.
- Et d'autres fois car **certains acteurs ont décidé de passer de fortes dépréciations (de stocks notamment) sur le premier semestre 2020**

On notera d'ailleurs que **les plus impactés sont plutôt des Maisons indépendantes** ce qui **pourrait s'expliquer par plusieurs phénomènes :**

- Sur les marges, il semble assez évident que **le pouvoir de négociation sur les loyers et les budgets media** est plus important lorsque vous êtes LVMH que lorsque vous êtes un acteur indépendant de taille moyenne.
- Sur les ventes, une explication pourrait provenir du fait que **les Maisons indépendantes ont encore souvent une surexposition à leur pays d'origine qui est généralement un pays**

européen ; prenons l'exemple de certains acteurs italiens pour lesquels l'Italie et plus généralement l'Europe reste un marché clé.

- Sur les ventes, une autre explication pourrait venir du fait que **les acteurs indépendants ont eu moins de moyens à leurs dispositions pour basculer rapidement sur une plus grande omnicanalité pendant la crise.**

Enfin, n'assiste-t-on pas aux prémices du scénario de reprise en K avec déjà une grande bipolarisation entre les acteurs du Luxe ? Il est fort probable que les '*winners*' du premier semestre 2020 seront également les '*winners*' dans la reprise car ils auront conservé leur capacité d'investissement (*media, retail, e-commerce, people, conseil...*) pour capter la croissance future. **A l'inverse, le nécessaire exercice de rationalisation des coûts (exercice peu usuel dans l'industrie du Luxe) pourrait plomber durablement ceux qui ont trébuché dans la crise.**

1.3 Impacts sur le *business model* des Maisons de Luxe

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

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

A première vue ces ventes *e-commerce* proviennent :

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

Le confinement a développé **des habitudes de consommation différentes, certes**. Néanmoins, même les entreprises qui ont bénéficié de ce mouvement vers le *e-commerce* restent lucides. **Cette accélération ne sera pas pérenne dans ces proportions**. C'est le cas notamment du spécialiste du *e-entertainment* Netflix qui s'est enrichi plus de 20 millions d'abonnés supplémentaires (un record) lors du confinement. Reed Hastings CEO & Chairman de Netflix déclarait alors être totalement lucide sur cette croissance en trompe l'œil et affirmait que cela déboucherait sur un record de résiliation d'abonnement et un très faible taux de recrutement post-confinement.

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

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

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

1.3.2 Luxe et *Wholesale* : stop ou encore ?

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

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

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

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

L'Horlogerie et Joaillerie est le segment du Luxe qui se met **le plus à risque via son *Wholesale*** dans les crises pour une raison simple : le nerf de la guerre en temps de crise est la trésorerie et l'Horlogerie & Joaillerie nécessitent de fortes liquidités pour un distributeur / détaillant. En

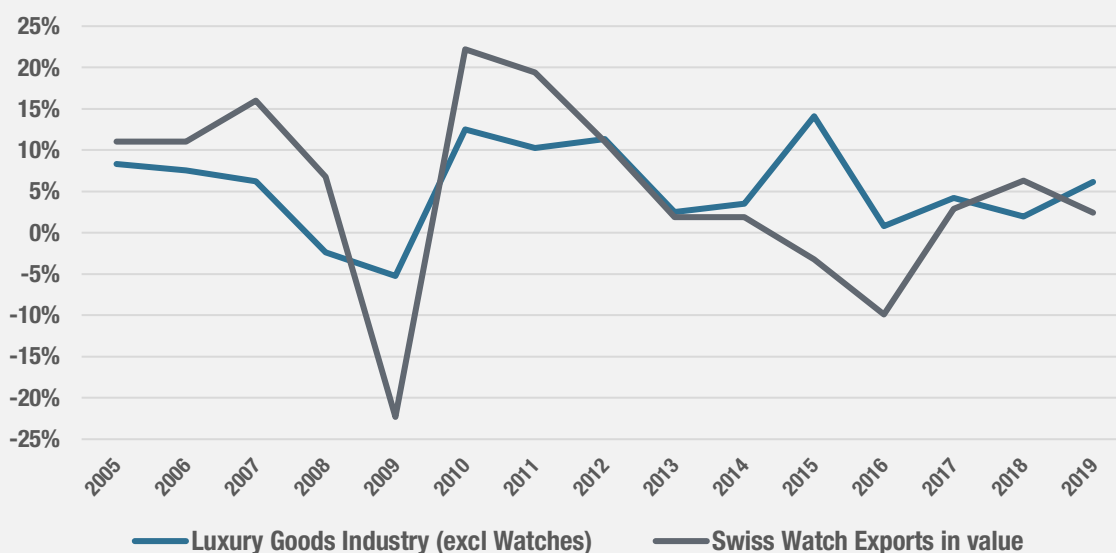
période de crise ces derniers vont totalement stopper leurs commandes et tendre à discounteur leurs stocks pour atteindre un niveau de trésorerie qui leur permettra de traverser la tempête.

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

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

Depuis la dernière crise de 2008, **les grands Groupes horlogers et joailliers se sont retailisés avec prudence** (et plus vite dans la Joaillerie que dans l'Horlogerie avec 60% des ventes de Joaillerie en *retail*, contre 30% des ventes pour l'Horlogerie). L'enjeu ici est moins la capacité des Maisons ou Groupes à investir en *retail* (un rapide coup d'œil au bilan de Richemont ou Swatch Group permet de s'en convaincre) que dans **la conviction d'être capable de créer des points de vente monobrand rentables et qui génèrent seuls suffisamment de trafic**. Certaines initiatives ont vu le jour ces dernières années comme le concept de multi-marques

GRAPHE 1-3
L'EFFET AMPLIFICATEUR DU WHOLESALE SUR LE CYCLE



TimeVallée développé par Richemont et opéré par des *retailers* partenaires, ou encore la décision d'Audemars Piguet de passer sur une distribution 100% *retail* avec un mix de boutiques en propres et de salons VIC dans des endroits stratégiques. Les différentes alternatives en matière de stratégie *Wholesale* pour les Maisons seront abordées dans la suite de l'étude.

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

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

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

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

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

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

Les Parfums et Cosmétiques constituent probablement **le secteur où certains acteurs ont le mieux trouvé la parade**. Ce segment est **très majoritairement dépendant du *Wholesale*** en particulier en Europe (distributeurs spécialisés comme Sephora ou Douglas, parfumeries dans certains pays) **et pourtant l'impact Covid-19 a été finalement assez limité** (-11% « uniquement » pour L'Oréal sur ses ventes au premier semestre 2020).

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

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

- **La pénétration du digital** et la capacité de ces marques à lancer des campagnes de communication *e-commerce* de grande ampleur et efficaces. Chez L'Oréal le *e-commerce* ressort à +65% au premier semestre et représente maintenant presque 20% des ventes (soit un apport de croissance de près de 12 points de pourcentage au niveau du Groupe sur H1).
- Le **pouvoir de négociation** et la qualité de la relation avec les distributeurs.

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

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

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

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

1.3.3 Le ROCE des Maisons de Luxe durablement impacté

L'Europe sera la grande victime.

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

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

- **1990-2010 : retailisation du secteur du Luxe**, principalement dans la Mode avec des ouvertures massives notamment en Europe, aux États-Unis et au Japon.
- **2005-2013 : expansion en Chine** avec l'ouverture massive de nouvelles boutiques en Chine (Mainland & Greater).

- **2013-2020** : rythme d'ouvertures moins soutenu, **rationalisation** (fermeture de boutiques non rentables), beaucoup de **rénovations/extensions** notamment en Europe (en témoignent les échafaudages et palissades perpétuels Place Vendôme et Avenue Montaigne depuis 5 ans).

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

Cette logique d'investissements retail effrénés pourrait être remise en question post-

Covid-19 **par deux phénomènes**, l'un conjoncturel, l'autre plus durable :

- Conjoncturel : **la faiblesse de grands flux internationaux** (*leisure & business*) qui devrait se poursuivre bien au-delà de la crise sanitaire. Citons Augustin de Romanet, CEO d'ADP (Aéroport de Paris) qui anticipe un retour du trafic aérien à Paris au niveau de 2019 "entre 2024 et 2027".
- **Structuel : la re-concentration des dépenses des consommateurs chinois** dans leur pays. Nous allons analyser les causes et les conséquences de ce phénomène peu après.

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

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

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

2/

Au-delà de 2020, tout s'accélère

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

- **Le marché intérieur chinois croit beaucoup plus vite que prévu** et les clients évoluent – avec des conséquences locales sur le produit, la distribution mais également la gouvernance et les *process* des filiales.
- **La (re)conquête des clients locaux devient une impérieuse nécessité** dans le reste du monde.
- Au-delà du *e-commerce*, l'accélération du digital est indispensable pour permettre aux Maisons de **connaître leurs clients et de personnaliser l'expérience globale.**
- **Dans des marchés en post-choc traumatique**, nul doute que les prises de position deviennent plus que jamais nécessaires **sur la « quête de sens », la « sustainability ».** Or le Luxe n'est pas encore au niveau : depuis le temps que les Groupes s'organisent, que les marques réfléchissent, le **discours va devoir infuser concrètement jusqu'aux clients**, au-delà des déclarations *corporate*.

2.1 La Chine : jeu à domicile et clients effervescents

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

Sauf cataclysme, **le client chinois restera le premier client du Luxe pour les 5 ans à venir, et la Chine continentale s'installera comme le premier marché mondial du Luxe.**

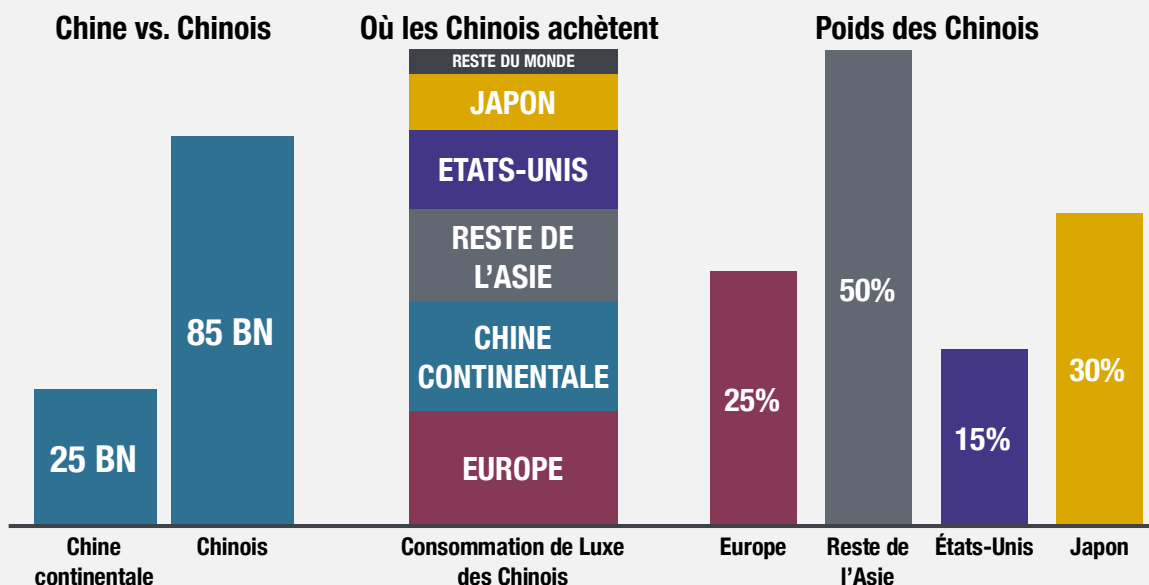
En 2008, les consommateurs chinois ne représentaient que 12% du marché du Luxe. **Ils dépassent 33% en 2019.**

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

Mais avec l'arrêt brutal des voyages en 2020, ce mouvement s'accélère : certes la Chine ne va pas récupérer la totalité des 75% d'achats faits à l'étranger, mais **tout confirme un rapatriement massif des achats vers le marché domestique** –en ligne avec les 50% visés à terme.

GRAPHE 2-1

DEPENDENCE DU SECTEUR AU CONSOMMATEUR CHINOIS



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

En revanche, les achats à l'étranger vont s'effondrer sans **que les achats domestiques ne les compensent totalement– sauf pour quelques très rares leaders.** En ce qui concerne le marché global du Luxe, la Chine va exploser mais celui des Chinois va se contracter.

2.1.1 Des clients chinois multiples et changeants

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

4 accélérations semblent pourtant se dessiner en conséquence du confinement :

//// Le digital ou la vie : si le *e-commerce* n'a pas explosé pour le Luxe en Chine (**en tous cas en dehors de la beauté, et même s'il connaît des croissances de 400% sur JD.com, il partait de très très bas**) le "*No-Channel*" (un **omnichannel fluide, sans silo** et totalement cohérent) est resté le seul moyen de contact des marques avec leurs clients. **Les expériences digitales immersives** (des "*Live Sales*" à la *Shanghai Fashion Week* digitale en passant par les contenus spécifiques des marques) ont connu des audiences records, ancrant encore davantage le besoin de nourrir l'appétit digital des Gen-Z et Milléniaux.

Nos différents entretiens confirment notre conviction : **cela ne se fait pas au détriment des boutiques, mais en complément pour accentuer la désirabilité de la marque**, son impact culturel et prépare un retour vers le *retail* physique – une activité dont la portée sociale en Chine reste toujours un peu difficile à comprendre en Occident.

Cette complémentarité est d'ailleurs même un enjeu pour le e-commerce : JD.com utilise les boutiques des marques de Luxe comme plateformes de livraison, et c'est donc du maillage physique que vient la capacité des marques à offrir un bon service digital...

//// China Pride : dans un contexte politique de repli des nations sur elles-mêmes (ne serait-ce que par la simple interdiction de voyager), le **nationalisme chinois ne va pas faiblir.** Particulièrement nourri depuis 5 ans, il a été récemment amplifié par un discours vainqueur sur la capacité du pays à maîtriser l'épidémie. N'oublions pas qu'au-delà de la fierté nationale, la réduction des écarts de prix entre pays diminue l'intérêt pour un consommateur chinois d'acheter à l'étranger. Une nécessité sera, au moins à court terme, **le besoin d'avoir la certitude d'être traités plus que jamais comme des clients de premier plan.** Cela appellera des preuves d'amour sur de nombreux sujets (communication, produit, expériences, traitement

client...). **L'excellente perception des lancements Dior ou du show Vuitton à Shanghai témoignent de l'importance de réserver à la Chine un traitement particulier.**

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

//// Le Shopping raisonné : 3 dimensions intéressantes sur ce point

- **La plus classique :** le besoin de sens, la nécessité d'une approche responsable. Le consommateur chinois est un peu schizophrène à ce propos : très soucieux de la qualité de l'air mais oubliant toute considération environnementale dans sa consommation, de Luxe notamment. **Le sentiment d'un besoin d'un monde plus sûr et donc plus responsable** était largement anticipé comme une conséquence de la crise du Covid-19. C'est un point qui n'est pas spécifique au client chinois et nous reviendrons dessus, **mais la Chine, plus que jamais, met les préoccupations environnementales au tout premier plan. S'il doit un jour y avoir une déferlante sur ce thème pour le Luxe, il est probable qu'elle viendra de Chine.**
- **2ème dimension :** le retour d'un certain classicisme ? La bonne performance en Chine de Bottega Veneta par rapport à Gucci ces dernières semaines, les ventes record d'Hermès traduisent-elles un effet de mode ou **un besoin de retour à des valeurs sûres ?** S'agit-il de signaux faibles ? **Ou plus simplement du rapatriement en Chine des achats de Travel Retail, généralement moins audacieux car du fait de clients moins matures ?**
- **3ème dimension : la marque militante.** Dans un pays où la liberté d'expression n'est pas celle de nos modèles démocratiques, la rébellion de Balenciaga, la joie de vivre de Gucci, la fraîcheur de Loewe sont en soit des moyens d'expression, mais avec une portée sans doute encore plus puissante quand ils deviennent **les principaux moyens d'afficher ses propres valeurs. Une raison supplémentaire pour les marques d'être claires sur leur « brand purpose »**

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

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

- **La santé et la qualité de vie seront des nouvelles frontières du Luxe.** L'histoire était déjà en route sur ces 2 dimensions, là encore on peut prévoir une accélération. Avec des implications assez profondes : on commence à entendre des Chinois aisés prêts à considérer de quitter les grandes métropoles pour une vie plus saine.
- **Un coup de boost pour « Maison & Objets ».** Nos échanges avec Qiong Er Jiang, la fondatrice de Shang Xia, ont confirmé que ses clients envisagent très sérieusement de donner un coup de frais à leur intérieur. Nous en discutons aussi avec nos clients

chinois, sur un registre très personnel, qui riaient du fait qu'ils allaient s'eupéaniser sur cette dimension. Le secteur frémissait déjà, nul doute que là encore les choses vont s'accélérer.

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

2.1.2 Avec quelles conséquences pour les Maisons ?

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

//// A très court terme, **redimensionner les opérations** en Chine : face à un trafic qui va croître, le premier sujet sera d'avoir les produits. Puis de **sécuriser la bonne qualité d'expérience** dans des boutiques soit plus peuplées que d'habitude (**comme on l'a vu juste après le déconfinement**), soit peuplées de consommateurs décidés à acheter (**les taux de conversion ont grimpé en flèche et dépassent les 35% pour certaines mega brands**). Enfin de **préserver le momentum** par une communication au juste niveau de contenu et d'intensité.

//// **Le produit va aussi devoir évoluer vers** sans doute encore plus **d'éditions limitées**, de **produits exclusifs**, de primeur de lancements. L'exemple de Prada à SKP-S (le satellite expérientiel délirant du *mall*SKP à Pékin) est significatif. Décor et produits sont tous exclusifs. Si le lancement en novembre dernier a été couronné d'un succès remarquable, Prada a intégralement réinventé sa boutique pendant le confinement pour rouvrir avec un espace totalement nouveau fin avril 2020. **La Maison en est maintenant à sa 3ème rotation, et, comme Vuitton qui a adopté la même discipline, affiche des performances remarquables.**

//// **La distribution** : Le réseau physique existant **atteindra ses limites en termes d'expérience s'il ne grandit pas**. Une étude récente de Tofugear démontrait que les clients des marques de Luxe étaient très significativement plus loyaux aux marques dans les villes où il y a des boutiques physiques. Or « seule » 60% de la classe moyenne chinoise vit dans des villes de tiers 1 et 2...

Il va donc falloir accélérer le mouvement afin de **passer de « 1-store-City » à « 2-stores-City »** dans des villes à fort potentiel (Chengdu, Wuhan, Guangzhou, Nanjing...), **et accélérer les ouvertures dans des villes émergentes** (Guyiang, Ningbo, ...). Certaines déflections vont sans doute permettre de récupérer des emplacements de premier plan pour préparer 2023. Toutefois, pour en bénéficier des investissements importants sont nécessaires, **le tout dans un contexte tendu pour les CAPEX** – ceux investis massivement en Europe n'étant pas près d'être amortis. **Une stratégie très précise sera plus que jamais nécessaire.**

//// Enfin et peut-être surtout : **un pont culturel** à cultiver en profondeur. La demande du marché chinois et le rythme qu'il va imposer va **transformer les marques en funambules sans**

filet. Tout écart pourra être fatal. Tout retard pourra être douloureux. **Tout décalage donnera un avantage décisif aux concurrents.** Dans ce cadre, la filiale locale sera sous pression, et le central pourrait lutter pour justifier sa valeur ajoutée et préserver le minimum de contrôle indispensable à la discipline d'une marque de Luxe. Comprendre la culture chinoise, c'est déjà la mission de la filiale. La comprendre assez pour **adapter process, ressources et gouvernance** est parfois plus complexe dans un siège parisien, londonien ou milanais qui ne compte en général **aucun Chinois à son Comex.**

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

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

2.2 Aime ton client (local) comme toi-même

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

2.2.1 « Pas de bras pas de chocolat »

Avions cloués au sol. Politiques de quarantaines... Le secteur du tourisme va terriblement souffrir, et toucher directement celui du Luxe, avec la perspective d'une forte régionalisation des marchés.

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

A Paris, les boutiques de Grands Magasins étaient quasi-exclusivement peuplées de touristes. Les *Flagships* « image » avenue Montaigne, Place Vendôme, rue du Faubourg Saint Honoré ou sur les Champs Élysées comptent au moins 2/3 de touristes. **Seules**

quelques boutiques « locales », marginales à St Germain ou dans le Marais, **pouvaient espérer toucher 50% de clientèle locale**. Globalement, même situation à Londres, Milan, Tokyo, Seoul, Hong Kong bien sûr, New York, Los Angeles... La situation est heureusement moins marquée dans les villes secondaires. **En Europe, la part des achats de Luxe par des touristes extra-européens est estimée à 50%.**

Pas de miracle : ce n'est pas la clientèle locale qui permettra de compenser cette perte. Quelques chiffres néanmoins : en 2019, le marché du Luxe n'a augmenté que de 4%. Les clients asiatiques y ont contribué pour environ 110%. Les clients américains pour environ 10%. Pendant ce temps, les clients européens ont eu une contribution négative de 20% environ.

L'activité a d'ailleurs été très, très calme dans la majorité des capitales européennes après le déconfinement. Les « *personal shoppers* » chinois (résidents européens), alimentant le marché gris ou des clients fortunés en direct, ont souvent été les plus gros clients de Maisons, soudain moins regardantes – question de survie du réseau local – qu'elles ne l'étaient avant la crise sur ces clients jugés peu désirables. **La clientèle locale est donc loin d'être revenue et loin d'assurer l'activité nécessaire.**

Aux Etats-Unis, le marché, fortement local, est naturellement plus résilient. Avec de grandes diversités sectorielles, évidemment. L'exode des plus aisés dans leurs résidences secondaires est durable, mais leur envie d'acheter n'en est pas moins réelle. Et si l'activité se maintient dans les boutiques, c'est aussi par un recours massif aux « remotes sales », les clients achetant à distance – pratique plus répandue dans le pays qui a vu naître la vente à distance.

Avant la crise, l'Europe était donc un marché local en décroissance, ce qui n'était pas le cas des États-Unis. Difficile d'imaginer que la tendance ne s'amplifie pas en Europe, et qu'elle ne se dégrade pas aux États-Unis. Il s'agira donc de sauver les meubles en 2020 et en 2021, en attendant le retour des touristes... **prévu au mieux en 2022, sans retour à la normale, selon l'IATA, avant 2024.**

2.2.2 Avant de courtiser : connaître

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

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

Tous les secteurs de l'Industrie du Luxe ne sont pas égaux – entre une Industrie de la Mode et de la Maroquinerie qui a construit des réseaux de distribution directe très importants, une industrie Horlogère et Joaillière qui dépend encore à plus de 60% en moyenne de ses distributeurs, les Parfums et la Beauté qui commencent tout juste à avoir leurs propres

boutiques en Europe et les Vins et Spiritueux qui n'y sont pas encore, on comprend que la complexité de la tâche ne sera pas la même pour tous. **La question du "Direct-To-Consumer" va se poser plus que jamais** comme nous l'avons déjà évoqué. Le *retail* physique n'est pas la seule réponse, loin de là, le digital peut aussi y aider significativement. Mais la connexion au client final sera indispensable pour maîtriser (un peu) son destin.

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

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

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

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

2.2.3 One-to-one

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

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

//// Adapté au client : inutile de dire qu'une Gen-Z asiatique n'a pas les mêmes attentes qu'une quinquagénaire « *Wasp* ». **L'avenir est à la construction d'expériences sur mesure** dont

le retour sur investissement, bien piloté, est tout à fait **profitable**. Certaines Maisons de Luxe, en quête de sécurité, préfèrent encore aujourd'hui souvent une solution standardisée.

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

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

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

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

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

//// L'avènement d'un CEM ("*Customer Experience Management*") : **mettant le client au centre.** Il se caractérise par un message construit à partir de ses besoins, de ses habitudes relationnelles avec la Maison et de ses centres d'intérêts pour toujours plus de personnalisation. **Important pour réconcilier la clientèle locale avec des marques qu'elle a parfois boudées**, par posture ou parce qu'elle se trouvait peu valorisée parmi des touristes trop présents, en lui proposant des expériences sur mesure.

//// La généralisation du *clienteling* : la personnalisation est aussi celle de la relation, et comment **mieux la nourrir qu'en la personnifiant.** Pendant le *lockdown* en Chine, un de nos clients nous indiquait que les Maisons de Luxe dans son *mall* réussissaient à préserver

jusqu'à 40% de leur chiffre d'affaires parce qu'elles appelaient tous leurs clients, un par un, au téléphone ou sur WeChat.

A Paris, comme partout dans le monde, les *Remote Sales* ont connu une véritable explosion. Mises en place tant par les marques que par les grands magasins (en 3 semaines au rez de chaussée des Galeries Lafayette Haussmann), ont permis de servir une clientèle locale certes, mais aussi certains *tour operators*. Dans des boutiques européennes beaucoup plus vides qu'avant, mais aussi aux US où les élites sont souvent encore réfugiées loin des centres urbains, **les équipes vont devoir systématiser de nouvelles approches** – et il faudra les former, ajuster les KPIs, réorganiser le travail.

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

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

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

2.3.1 Le *digital* s'expérimentalise

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

//// Le *e-commerce* oui, le "*Live Streaming*" encore mieux ! 12% du marché en 2019, en croissance régulière. Nous avons vu que pour l'instant la crise n'a pas durablement bouleversé le poids de ce canal de distribution en Chine – laboratoire digital s'il en est – pour le marché du Luxe (hors Parfums et Cosmétiques). En revanche, en dehors du Luxe, les "*Live Sales*" ou « *Live Streaming* », par exemple, ont explosé (10% du *e-commerce* en Chine, un marché d'environ 65 Mds USD). **Il s'agit de ventes filmées. A la différence des « *Remote sales* », en *one-to-one* entre un vendeur et ses clients à distance, le « *Live Streaming* » est du *one-to-many* : la marque, supportée par un KOL, présente ses produits à des millions de clients.** Les mauvaises langues diront que c'est le grand retour du télé-achat. Mais en 2019, le *live-stream e-commerce* a cru de 71%, bien plus vite que le *e-commerce*. Un peu plus de 60.000 "*Live Sales*" ont réuni 400 millions d'utilisateurs sur Taobao (80% de parts de marché sur le "*Live Streaming*"). En

février 2020, le nombre a doublé par rapport à l'année précédente. En pleine crise du Covid-19, une vente extraordinaire (on pouvait y acheter un billet pour l'espace) a réuni... 49 millions de spectateurs !

Cette demande d'un **e-commerce expérientiel** et interactif est intéressante car elle ouvre **une alternative au site marchand** en privilégiant, en plus, éventuellement des actions locales : c'est ainsi que Icicle (marque chinoise de prêt-à-porter) a mis en place des Studios (espaces équipés et dédiés de 10 m2) dans ses 30 principales boutiques pour permettre d'y organiser des "Live Sales" – à destination d'une audience locale. Un moyen de conquête très concret, à la fois digital ET *retail* physique.

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

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

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

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

Créer des expériences où le digital nourrit le physique : le Luxe c'est de l'émotion, encore beaucoup plus souvent provoquée par un sourire que par un écran. Première réponse néanmoins des marques : la course au contenu. Nous travaillons avec une *mega brand* qui ces derniers mois ont multiplié par 3 la création de contenus. Cette marque a, en parallèle, significativement amélioré la qualité de ces contenus – convaincue que celle-ci permettra de creuser l'écart en termes de perception et donc de prestige. Concernant le digital-in-store, le côté parfois « *gimmick* » de la mise en place d'outils digitaux en boutique reste à fuir. En revanche, restons vigilant sur ce que la 5G pourra apporter pour nourrir encore l'expérience, sa sensorialité et ses merveilleuses histoires.

2.3.2 A court terme, attention aux microbes

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

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

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

2.4 Dans tous les sens... du « *Purpose* »

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

2.4.1 Une démarche responsable et authentique indispensable

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

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

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

En revanche, lorsque l'on « descend » **au niveau des marques, les prises de position sont moins systématiques**. Et dans ce domaine, le Luxe est à la traîne : il suffit de regarder les publicités télévisées en France en Septembre 2020 : tout le monde est « responsable », « respectueux », « durable » ... Certaines Maisons prennent des positions (Gucci dans la Mode), d'autres sont plus discrètes, d'autres anecdotiques et beaucoup de Maisons encore inaudibles – notamment dans le *hard luxury*. Peut-être est-il plus sage de se taire quand l'on n'a rien à dire mais **il va être ardu de s'exclure du propos encore très longtemps**.

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

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

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

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

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

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

Mais le challenge est plus profond.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.4.2 Pour une vision du monde joyeuse et créative

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

Sustainability, responsabilité, respect, humilité.

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

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

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

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

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

Alors si l'envie de vivre préexistait au Covid-19, et qu'elle est démultipliée ensuite, c'est une formidable opportunité pour le Luxe : la création, c'est le cœur du réacteur, là où se crée toute la valeur.

Pour rester sur une vision transversale aux différents segments, **nous imaginons davantage une ouverture créative forte**, plutôt qu'une contraction un peu triste même si elle est rassurante.

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