

# LUXE : ÉVOLUTION DES BUSINESS MODELS FACE À LA NOUVELLE DONNE DU MARCHÉ



## Quelles inflexions stratégiques pour répondre aux défis du marché du luxe ?

Les Echos Etudes réédite son étude sur le marché mondial du luxe, étude de référence dans ce secteur. Les enjeux et la dynamique du marché, les stratégies d'offre et de distribution ainsi que les facteurs de mutation et leurs conséquences sont les principaux axes d'analyse de cette nouvelle édition.

### Le luxe est entré dans un nouveau cycle

- Le marché mondial du luxe connaît depuis 2012 un ralentissement ininterrompu de sa croissance que n'expliquent pas les seuls facteurs conjoncturels. La donne a changé. Le marché s'est complexifié comme l'illustrent les importants transferts de clientèle (flux touristiques) sous l'effet, notamment, des effets de change.
- Le fort turn-over (directeurs artistiques,

cadres dirigeants) au sein des maisons et la multiplication des plans de restructuration (Burberry, Ralph Lauren, Cavalli, Richemont, Hugo Boss, Tiffany, ...) témoignent des vives tensions et des défis auxquels font face les acteurs.

### Vers une révision en profondeur des modèles

Si, au cours des deux précédentes crises (2001-2003, 2008-2009), les maisons de luxe ont principalement « réduit la voilure », l'heure est aujourd'hui à une révision en profondeur des modèles.

Les stratégies d'offre sont repensées :

- L'heure est au fine tuning : restructuration de l'offre (Burberry, Ralph Lauren, Hugo Boss, Paul Smith) et remise en cause des lignes

bis, repositionnement (montée en gamme vs accessibilisation), ...

- Le tabou du prix est tombé. La tendance est à l'harmonisation au niveau mondial, entraînant, parfois, des baisses de prix sur certains marchés ;
- Le rôle et la forme des défilés sont désormais remis en cause (cf. développement du co-ed), de même que le calendrier des collections (cf. débats autour du see now/buy now).

Dans la distribution, le rythme de développement des réseaux à l'enseigne a sensiblement ralenti :

- De nombreuses maisons, parmi lesquelles les leaders, sont désormais en phase de consolidation, voire de restructuration (Hermès, Louis Vuitton, Coach, Prada, Dior, Gucci, Cartier, ...) ;
- Le modèle des boutiques standardisées et des réseaux uniformes est aujourd'hui battu en brèche, le débat se recentrant sur l'expérience client.

Le digital est au centre des stratégies de croissance :

- Les ouvertures de sites à l'enseigne se poursuivent (Christopher Kane, Isabel Marant, Manolo Blahnik, Dunhill, Chloé, ...) ;
- Le poids croissant des devices mobiles (plus de 50 % du trafic sur les sites d'Hugo Boss et Burberry, 49 % des ventes online de Mulberry) fait du HTML5 la nouvelle norme ;
- Outre la distribution, Internet joue désormais également un rôle clé dans les stratégies marketing. Le digital a ainsi représenté plus de 30 % du budget communication de L'Oréal en 2016, contre 1,5 % en 2010.

**+2%** en 2016

Croissance du marché du luxe à change constant

Source : Les Echos Etudes

## SOMMAIRE DE L'ÉTUDE

### DÉCRYPTER LES FACTEURS DE MUTATION À L'ŒUVRE DANS LE SECTEUR ET LEURS IMPLICATIONS STRATÉGIQUES

#### 01 Perspectives, enjeux et scénarios de reconfiguration à l'horizon 2020

#### 02 La dynamique du marché

Le marché du luxe est entré dans un nouveau cycle

Des performances contrastées et volatiles par zone géographique et par segment

#### 03 Forces en présence et performances des acteurs

De nombreuses opérations de M&A depuis 2010

Croissance, profitabilité, rentabilité financière

- > D'importantes disparités entre les acteurs
- > Une dégradation globale des indicateurs

Les plans de restructuration se multiplient

D'importantes marges de manœuvre au niveau de l'endettement

#### 04 Les stratégies d'offre

L'heure est au *fine tuning*

Montée en gamme vs accessibilisation : les maisons repensent leur positionnement

Le prix est désormais au cœur des réflexions stratégiques

*Co-ed, see now/buy now* : la remise en cause des calendriers de la mode

#### 05 Les stratégies de distribution

La tendance est à l'écémage des réseaux multimarques

Focus sur la distribution à l'enseigne : poids des réseaux exclusifs, évolution des parcs par mode d'exploitation, contribution du retail à la formation du chiffre d'affaires, ...

- > La fin du déploiement à marche forcée des réseaux à l'enseigne
- > Un retail repensé pour optimiser l'expérience luxe

Internet, un média/circuit stratégique

- > L'e/m-commerce fait désormais partie intégrante des stratégies de distribution
- > Le digital, pour une communication affinitaire et de précision « à large spectre »
- > Le cas de la Chine : un marché encore insuffisamment travaillé

#### 06 Les stratégies de développement à l'international

Le centre de gravité des acteurs du marché a basculé

Focus sur le marché chinois



#### L' AUTEUR Cécile DESCLOS

Expert du secteur : Luxe-Mode-Beauté  
cdesclos@lesechos.fr

"S'appuyant sur un réseau de consultants du secteur luxe et de la mode et des méthodologies adaptées (entretiens avec des managers, enquêtes qualitatives et quantitatives, moyens documentaires du groupe Les Echos), nos études luxe permettent d'appréhender les enjeux majeurs des marchés, d'identifier les mutations en cours et de comprendre les positionnements des

entreprises"

**VOUS SOUHAITEZ RECEVOIR L'ÉTUDE, CONTACTEZ LE :**

**Service Client :** tél. 01 49 53 63 00 ou par mail : [etudes@lesechos.fr](mailto:etudes@lesechos.fr)

**Service Presse :** Charlotte SAIMAN tél. 01 49 53 89 41 ou par mail : [csaiman@lesechos.fr](mailto:csaiman@lesechos.fr)

**Les Echos**ÉTUDES