

# SECTEUR DU LUXE : PRÉPARER LA REPRISE



Quelles stratégies et quels modèles gagnants pour adresser les nouveaux défis et préparer l'après ?

*Les experts des Échos Études évaluent l'impact de la COVID-19 sur le secteur, à court et moyen terme, et analysent les nouveaux enjeux auxquels font face les maisons. Cette étude identifie les modèles les plus adaptés et les nouvelles opportunités du «monde d'après» et anticipe les évolutions stratégiques, tout au long de la chaîne de valeur.*

### Au-delà de son impact sur le marché, la crise accélère les tendances

Le marché mondial du luxe connaît en 2020 une crise sans précédent et ne devrait retrouver ses niveaux de 2019 qu'en 2022/2023. Le secteur est sous pression. L'heure est à la mise en place de plans d'économies, voire de restructuration.

Dans le même temps, la crise accélère les tendances déjà à l'œuvre sur le marché. Les maisons ne peuvent donc se contenter de réduire la voilure et faire le dos rond dans l'attente d'un retour à la « normale », au risque de perdre des parts de

marché à court terme et de se trouver hors-jeu à l'heure de la reprise.

### Plus que jamais, l'agilité et l'engagement doivent driver l'offre

Le luxe fait face à une injonction contradictoire : les maisons doivent faire preuve de créativité et répondre à la demande de nouveauté tout en intégrant l'enjeu écologique. Si la tendance n'est pas au « reset », elle est au « rethink » via l'injection de nouvelles propositions alternatives, complémentaires à l'offre traditionnelle et créatrices de valeur. Le modèle du drop paraît ainsi plus que jamais pertinent (cf. lancements de Farfetch Beat en avril 2020 et de M.A.C Underground en juillet). D'autres pistes, popularisées par les jeunes pousses et DNVB, peuvent également être explorées (précommandes, cocréation, social listening, ...).

L'intégration de la problématique RSE est un enjeu fort qui doit aujourd'hui descendre dans le produit. Les initiatives se multiplient, qu'il

s'agisse d'upcycling (Be Mindful de Louis Vuitton, par exemple) ou de matières durables/éco-responsables (Earth Polo de Ralph Lauren, Re-Nylon de Prada, R-EA d'Armani, ReBurberry Edit, Gucci Off The Grid, ...).

Dans le même temps, l'intérêt pour le pre-owned et la location se renforce comme l'illustrent Gucci (partenariat avec The RealReal lancé en octobre 2020) ou DVF (service de location lancé en février).

### Vers une expérience client globale, cohérente et sans couture

Le décloisonnement on/off line est acté. La distribution physique doit achever sa mue. La boutique physique demeure pertinente comme le démontrent les 310 MGBP payés par Chanel pour l'achat de sa boutique de Bond Street en octobre 2020. Le parc doit toutefois être repensé via une approche matricielle, adaptée aux parcours clients (du marchand à l'expérience/showrooming, du flagship au convenience store, des boutiques permanentes aux pop-ups, ...), et l'inclusion des boutiques dans l'écosystème digital (cf. Store of Future, fruit du partenariat Chanel-Farfetch).

On line, l'enjeu consiste désormais à dépasser et compléter le e-commerce traditionnel, pour une offre plus éditorialisée et expérientielle. À côté du s-commerce qui prend son envol, le livestream shopping se développe, y compris hors beauté (cf. Louis Vuitton, Burberry, Bottega Veneta) et en dehors de la Chine.

Parallèlement, le clienteling devient un enjeu majeur pour établir avec le client une relation personnalisée et sans couture tout au long du parcours d'achat (cf. les investissements récents de Kering en matière de CRM ou le déploiement de Gucci 9, nouveau centre de service client de la maison).

Le marché du luxe a dévissé de près de **30 %** au cours du S1 2020, hors effets de change.

Source : Les Echos Études

# Communiqué de Presse : Janvier 2021

## SOMMAIRE DE L'ÉTUDE

### 01 Synthèse et enseignements clés

Principaux enseignements de l'étude

Quel sera le paysage de l'après-crise ?

### 02 Le luxe dans la tourmente

Le luxe lourdement impacté par la tempête COVID-19

- > 2020, annus horribilis : un effondrement du marché du luxe
- > Le marché ne devrait retrouver ses niveaux de 2019 qu'en 2022 ou 2023
- > Un bouleversement inéluctable de la géographie du luxe

Un secteur sous pression

- > La crise de la COVID-19 a lourdement impacté le chiffre d'affaires des maisons et entraîné une dégradation brutale des marges

La COVID-19, catalyseur des facteurs de mutation

- > Un marché en phase de transformation
- > Internet encore davantage dans les habitudes de consommation
- > La COVID-19, accélérateur des attentes RSE et de la seconde main
- > Les maisons de luxe sont des acteurs sociaux

Le diagnostic Les Echos Etudes

### 03 Offre : agilité, flexibilité et engagement pour capter les nouvelles opportunités

Plus que jamais la nécessité de disposer d'une supply chain flexible et réactive

- > Vers une nouvelle vague d'optimisation des portefeuilles de marques

La crise de la COVID-19 pourrait engendrer de nouvelles cessions mais offrira également de nouvelles opportunités

- > L'éternelle question des calendriers

Entre fausses questions et véritables opportunités, le secteur tente une nouvelle fois de se réinventer

- > Développer une offre alternative/complémentaire à l'offre traditionnelle pour créer de la valeur
- > Le luxe face à une injonction contradictoire : créativité/nouveauté vs écologie/durabilité
- > Le modèle du drop plus que jamais pertinent
- > Les nouvelles pistes à explorer : précommandes, cocréation et social listening pour interagir avec la communauté et gagner en agilité

Un besoin croissant de sens, de transparence et d'engagement

- > Upcycling, matériaux durable/éco-responsables, ... : infuser la RSE dans le produit fini
- > Une demande forte de transparence
- > Les maisons prennent la parole

Pre-owned et location à l'agenda des maisons

Nos recommandations

### 04 Distribution et relation client : répondre aux attentes des consommateurs et aux nouveaux paradigmes

Un parcours client de plus en plus complexe où l'avant-vente et l'après-vente occupent une place essentielle

- > Le nécessaire décloisonnement on/off line pour répondre aux défis d'un modèle consumer centric

Adapter le réseau physique à la nouvelle donne

- > Internet n'a pas mis hors-jeu le réseau physique
- > La nouvelle géographie impose de repenser les parcs
- > Obsolescence des boutiques standardisées et des réseaux uniformes, multiplication des pop-up stores, boutiques inventory-less, ... : le réseau à l'enseigne en tant qu'écosystème
- > Le digital pour amplifier l'expérience IRL

Dépasser le e-commerce traditionnel en misant sur la dimension communautaire et l'interactivité

- > S-commerce, livestream shopping, ... nouvel horizon du secteur
- > Le gaming, nouveau terrain de jeu des maisons

L'enjeu du clienteling : pour une relation personnalisée et sans couture tout au long du parcours d'achat

Nos recommandations



#### L'AUTEUR Cécile DESCLOS

Expert du secteur Luxe-Beauté  
cdesclos@lesechos.fr

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

**VOUS SOUHAITEZ RECEVOIR UN EXTRAIT DE 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 87 39 76 35 ou par mail : [csaiman@lesechos.fr](mailto:csaiman@lesechos.fr)

La reproduction de tout ou partie de ce communiqué, sur quelque support que ce soit, est autorisée sous réserve de l'ajout de façon claire et lisible de la source « Les Echos Etudes ».

**Les Echos**

ÉTUDES