

Luxe : exceller dans l'incertain



NOTRE VISION DES ENJEUX DU SECTEUR

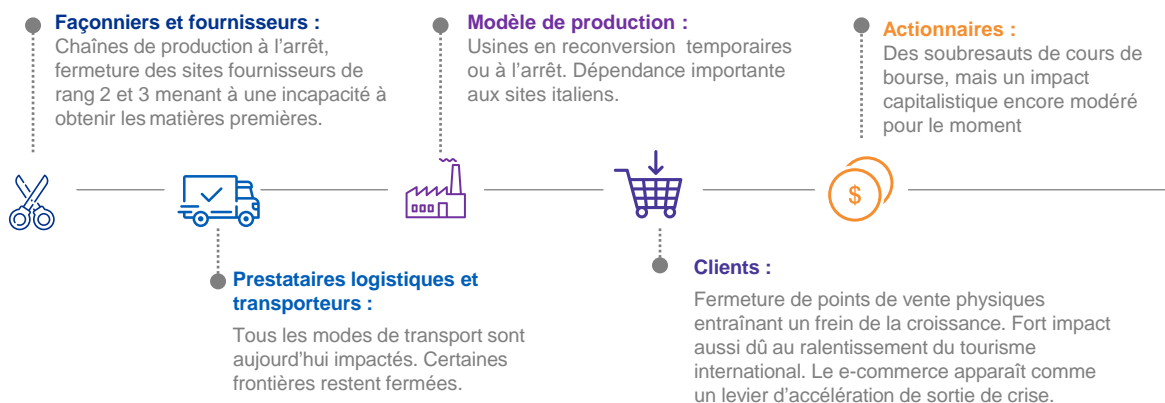
Contexte

Les entreprises du secteur du Luxe se sont montrées particulièrement réactives face à la pandémie et se sont positionnées comme de fortes contributrices à l'effort collectif : dons au système de santé, absence de recours aux aides publiques, fabrication et distribution de gel hydro alcoolique etc.

Cela étant, il n'en demeure pas moins que le secteur, pour lequel les estimations de croissance prévoyaient 'avant coronavirus' une augmentation de plus de 100% sur les cinq prochaines années, est très lourdement impacté : fermeture des points de vente ; faible part du chiffre d'affaires réalisé online ; fermeture des frontières (alors que les maisons de luxe réalisent en moyenne 70% des ventes à l'international) ; arrêt des sites de production, notamment dans les régions manufacturières italiennes ; report *sine die* des défilés ; annonce du retrait de grandes marques pour la Paris Fashion Week 2020...

Cette année, 40 milliards d'euros de pertes sont prévues sur les ventes de produits de luxe, qui représentent environ 320 milliards par an. Quant aux recherches en ligne concernant le luxe, elles ont sérieusement diminué, atteignant en avril leur plus bas niveau depuis le début du suivi par Google Trends sur ce secteur.

Cet épisode de crise a également été révélateur des (trop) fortes dépendances de l'industrie du luxe. En termes de production d'abord, puisque 40% de la production mondiale des produits de luxe est réalisée dans des usines italiennes ; en termes de consommation ensuite puisque 1/3 de la croissance mondiale du secteur est tirée par les seuls consommateurs chinois.



Néanmoins, comme toute crise, celle du Covid19 peut aussi s'avérer source d'opportunités pour toutes les entreprises et maisons qui sauront mener les transformations requises et préparer avec agilité l'après crise. Accélération du digital, optimisation des flux industriels, diversification des sources d'approvisionnement, réinvention de l'expérience client sont quelques pistes illustratives explorées aujourd'hui par les acteurs du secteur du Luxe.

Pour se préparer à la reprise, les marques de luxe doivent ré-imaginer leurs stratégies à travers des scénarios correspondant aux nouvelles tendances de consommation post-covid, et en prêtant attention aux changements profonds dont cette crise sanitaire et économique va être le révélateur ou l'accélérateur.

RÉACTION

Gérer la situation de crise

RÉSILIENCE

Avancer dans un contexte incertain

RÉTABLISSEMENT

Identifier les opportunités

NOUVELLE RÉALITÉ

S'adapter au monde de demain

Se poser les bonnes questions pour faire preuve de résilience et se rétablir au plus vite

Outre les différents sujets que doit adresser toute société en cette période troublée, voici **20 questions** qu'une maison de Luxe doit se poser.

RESSOURCES HUMAINES



- Vais-je définir avec mes équipes artistiques les meilleures modalités pour maintenir la créativité en cas de travail à distance? Quelles règles sanitaires puis-je mettre en place pour leur permettre de toucher les matières, les accessoires en toute sécurité ?
- Vais-je initier une réflexion autour du rôle de mes vendeurs en magasin ? Comment maintenir la vente assistée par les vendeurs, appréciée de mes clients, tout en respectant les règles de distanciation sociale ?

SUPPLY CHAIN & LOGISTIQUE



- La survie de mes sous-traitants est fondamentale pour me permettre une reprise rapide : des flux d'échanges réguliers et transparents sont-ils en place ?
- Est-ce que je m'assure régulièrement de la santé financière de mes fournisseurs ? Dois-je identifier des axes de diversification de mes sources d'approvisionnement ?
- Open-to-Buy : faut-il redéfinir mes besoins en fonction du recalibrage de mes collections ?
- Des solutions sont-elles à identifier pour écouler les stocks invendus de la saison printemps été 2020 sans abîmer mon image ?
- Faut-il mettre en place des solutions de gestion des stocks pour permettre aux boutiques d'adresser les besoins de leur clientèle tout en répondant aux demandes de click-and-collect ?

GESTION DE LA DEMANDE



- Mon site de e-commerce est-il structuré pour répondre à une hausse rapide de la demande ?
- Quel mix optimal entre canaux traditionnels et canaux digitaux ?
- Quelles modalités d'essayage de mes produits puis-je mettre en place dans le respect des règles sanitaires : joaillerie, vêtements, ... ?
- Les nouvelles attentes du client sont-elles intégrées dans la conception de mes nouveaux produits et services ? Cuir végétal, cosmétiques d'origine naturelle, traçabilité des diamants, ...

COMM



- Quels axes de communication alternatifs aux défilés des fashion weeks vais-je développer ? Défilés et visites virtuels ? Live Streaming ? Développement de show-rooms permettant le respect des règles de distanciation ?
- Ma communication corporate est-elle alignée avec ma raison d'être ?

FINANCE



- Le cash disponible me permet-il de faire face à l'effondrement du chiffre d'affaires pendant plusieurs semaines ? Me permet-il d'envisager les projets de transformation nécessaires pour me rétablir ?
- L'analyse de l'état financier de mes distributeurs Wholesale est-elle menée régulièrement ?
- M&A : dois-je identifier des sociétés dont je devrais me rapprocher ?
- Une décision est-elle prise concernant la distribution de dividendes et vais-je communiquer sur le sujet ? Vais-je mettre en place des primes exceptionnelles pour le personnel resté en activité pendant la période de confinement ?

FISCALITE



- Ai-je analysé l'impact que les réorganisations que je souhaite mettre en place (relocalisation, modification des flux logistiques, etc.) peuvent avoir sur les montants à verser au titre des droits de douane et de la TVA ?

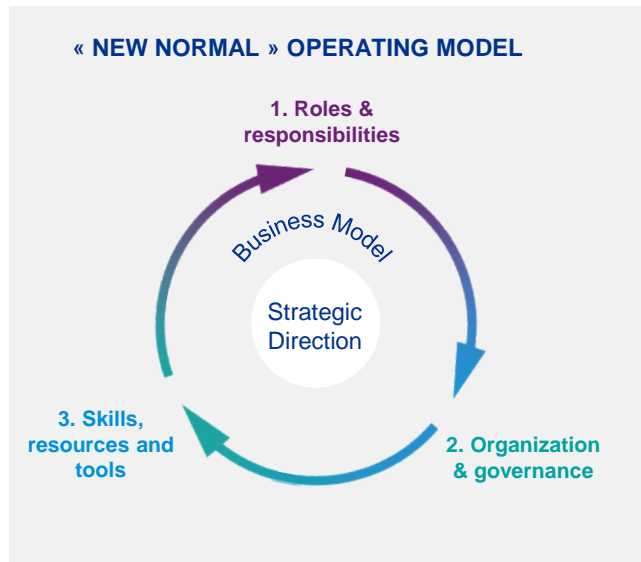
DIGITAL



- L'intelligence artificielle est-elle au cœur de mes projets technologiques ? Vais-je intégrer la réalité virtuelle et la réalité augmentée dans mon développement commercial ? Les moyens de paiement dématérialisés sont-ils disponibles dans mes points de vente (Apple Pay, WeChat Pay, NFC...) ?
- Est-ce que je dispose des outils nécessaires pour développer un e-commerce fluide ? Mon architecture IT peut-elle absorber une hausse significative des flux ?

Fondés sur une nouvelle vision et de nouveaux impératifs stratégiques...

...les modèles opérationnels seront largement impactés dans l'ensemble de leurs dimensions



1. ROLES & RESPONSABILITÉS

- Accélération de la prise de conscience d'une responsabilité sociétale
- Résilience opérationnelle à construire au sein d'un écosystème plus ouvert
- Redéfinition des rôles et responsabilités

2. ORGANISATION & GOUVERNANCE

- Remise en question de la localisation des activités dans une logique de contrôle stratégique
- Nouvelle(s) configuration(s) d'organisation (organisation par projets, télétravail...)
- Agilité de la gouvernance, mentalité « test & learn »

3. TALENTS & TECHNOLOGIE

- Enjeux des nouvelles façons de travailler vs le besoin de créativité
- Accélération de la digitalisation et de l'IA, notamment de la supply chain, de l'expérience client et de la communication

Se réinventer pour entrer dans une nouvelle réalité – Le modèle des « 3 R »

Certaines tendances initiées avant la crise s'accroissent considérablement. Pour pouvoir devenir ou rester leader, il est essentiel de se les approprier et d'être précurseur dans la proposition de valeur associée. Une façon d'y arriver est de se concentrer sur les 3 R qui sont clés aujourd'hui pour avancer.

Réinvention digitale

Il est urgent aujourd'hui d'exploiter toutes les ressources offertes par les nouvelles technologies pour relancer la croissance tout en entrant dans l'ère du « *Safe Retail* » qui est une nouvelle réalité incontournable pour rassurer les clients en boutique.

Accélérer le développement du e-commerce et développer, sur le canal digital, une expérience client à la hauteur de ce qu'attend le consommateur d'une marque de luxe sont des enjeux fondamentaux : les maisons de prestige ne peuvent pas offrir une expérience client de second rang, telle qu'on la vivrait avec une enseigne moins 'haut de gamme'.

Multiplier les expériences virtuelles qui permettront d'engager toujours plus le/la client(e) en lui garantissant une expérience de *Safe Shopping* est également un challenge essentiel. Il va notamment devenir nécessaire de proposer aux clients de nouvelles façons d'essayer le produit : essai de vêtements ou de rouge à lèvres via des miroirs équipés de logiciels de réalité augmentée par exemple. La communication va aussi devoir être repensée, en intégrant de nouveaux médias tels que défilés ou show-rooms virtuels, en live-streaming sur Instagram ou Facebook entre autres.

Pour suivre les évolutions des tendances de consommation des nouvelles cibles, plus jeunes et connectées, les 'millennials', prendre appui sur le digital est indispensable pour les marques de luxe. Elles peuvent s'inspirer des modèles Direct-to-Consumer des DNVB (*digital native virtual brands*). Elles peuvent être référencées sur de nouvelles plateformes e-commerce en plein essor et très prisées par ces nouvelles cibles, comme Farfetch ou Tmall. Ces nouveaux clients sont également à la recherche d'expériences à fort impact, immersives et personnalisées avec par exemple des pop-up stores expérientiels.

L'offre produit est elle aussi à réimaginer à l'aune du digital. Le consommateur est de plus en plus demandeur de produits connectés pour satisfaire ses nouveaux besoins : masque connecté, veste avec des poches adaptées au smartphone et avec chargeur intégré, etc.

Pour tout cela, un accompagnement des équipes sera nécessaire car certaines vont devoir accepter de repenser profondément leur mission. Il pourrait être demandé, par exemple, au personnel de vente de devenir des ambassadeurs digitaux de la marque, sur les réseaux sociaux notamment, ce qui est un nouveau métier pour les équipes, recrutées sur de tout autres critères.

Se réinventer pour entrer dans une nouvelle réalité (suite)

Redéfinition de l'écosystème

La crise sanitaire confronte le secteur du Luxe à de grands défis économiques et sociaux, qui vont bousculer les équilibres et imposer à chacun des acteurs une réflexion profonde sur ses capacités de résilience. A ce titre, il peut être opportun pour une maison de s'interroger sur son écosystème et en devenir le nouveau centre de gravité, en impliquant autour de soi tous ses partenaires, fournisseurs et façonniers.

En effet, la collaboration avec l'écosystème prime pour développer les capacités de résilience collective, d'anticipation d'une prochaine crise ou de nouveaux risques, et d'adaptabilité aux nouvelles attentes des consommateurs. Cette collaboration accrue sera clé dans la définition de nouveaux business modèles vertueux. Une maison isolée, sans une flottille de partenaires engagés, solidaires et interdépendants aura davantage de difficulté à survivre dans un contexte post-crise où les cartes sont totalement rebattues, et où la digitalisation est incontournable pour survivre.

Les opportunités associées à ces nouveaux systèmes « ouverts » devront s'inscrire dans la stratégie de l'entreprise. Celle-ci doit être pensée en intégrant le fait que l'avenir est incertain, et qu'on y fait mieux face à plusieurs. Ces écosystèmes ouverts seront particulièrement fructueux pour les démarches d'innovation.

Responsabilité accrue

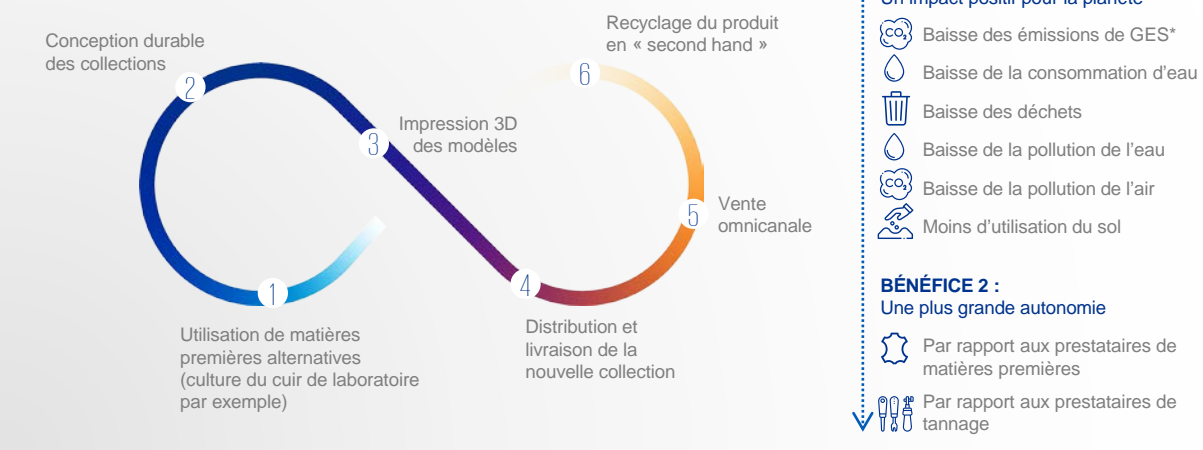
La course effrénée générée par le lancement à chaque saison de nouvelles gammes de produits va désormais être analysée à la lumière de son impact sur la planète, auquel le consommateur est plus que jamais sensibilisé.

La crise que nous traversons nous conduit à redéfinir notre rapport intime au temps. Les marques de luxe doivent repenser ce temps, et se rappeler que le luxe peut s'autoriser des cycles longs, sans pour autant renoncer à la croissance et au profit à court-terme. Elles doivent ainsi répondre aux dialectiques suivantes : équilibre entre produits 'fashion' et produits intemporels et iconiques ; présentation des collections au rythme des fashion weeks ou en décalé ; immédiateté offerte par le digital vs. temps long de la production artisanale... Les arbitrages pourront se faire en y associant une démarche de *Value Engineering* que les marques de luxe pourraient devoir désormais de plus en plus intégrer pour créer de la croissance rentable et durable.

Pour les marques de luxe qui souhaitent au plus vite incarner cet impératif de responsabilité, repenser le cycle des collections en économie circulaire va devenir un passage obligé. Elles devront adopter les nouvelles tendances dans ce domaine : bio-mimétisme, cuir bio-imprimé, impression 3D...

UNE SUPPLY-CHAIN CIRCULAIRE

Modèle KPMG innovation Hello Futures



De son côté, le consommateur porte toujours plus son attention vers des marques éthiquement responsables, délivrant un message authentique et fidèles à leurs valeurs. Le client souhaite également avoir accès à de nouveaux produits de luxe en adéquation avec la recherche d'un mode de vie plus responsable, notamment avec ses nouveaux moyens de mobilité urbaine multimodale (vélo, trottinette, voiture électrique...).

Il est absolument essentiel que les valeurs portées par l'entreprise puissent être mesurées, ressenties de façon tangible par le consommateur, à l'occasion de chacune de ses interactions avec la marque. C'est sans nul doute le moment adéquat pour (re)définir sa raison d'être ou, si elle existe déjà, la ré-ancrer dans la réalité quotidienne de l'entreprise. Cette raison d'être devra être fermement inscrite au cœur des marques de la maison, vécue et reflétée en magasin, communiquée dans les différents canaux et médias, incarnée par les bons influenceurs... et idéalement portée par les clients.

Vos contacts



Eric Ropert

Associé, Responsable du secteur
Biens de consommation & Distribution
Tél. : +33 1 55 68 71 90
Email : eropert@kpmg.fr



Jean-Marc Liduena

Associé, Strategy, Responsable
Advisory du secteur Biens de
consommation, Luxe & Distribution
Tél. : +33 7 72 24 24 24
Email : jmliduena@kpmg.fr



Géraldine Chevallier

Directrice Business Development
du secteur Biens de consommation
& Distribution France
Tél. : +33 1 55 68 67 61
Email : gchevallier@kpmg.fr



François-Xavier Leroux

Associé, Digital & Customer
Tél. : +33 1 55 68 72 30
Email : fxleroux@kpmg.fr



Yohann Vermeren

Associé, Responsable Internal Audit,
Risk & Compliance Services
Tél. : +33 1 55 68 66 86
Email : yvermeren@kpmg.fr



Christophe Pichol-Thievend

Associé, Operations
Tél. : + 33 1 55 68 66 26
Email : cpichol-thievend@kpmg.fr



Vincent Berger

Associé, Tax, KPMG Avocats
Tél. : +33 1 55 68 48 86
Email : vberger1@kpmgavocats.fr



Stéphane Chasseloup

Associé, Tax, KPMG Avocats
Douanes Accises et Commerce international
Tél. : +33 1 55 68 49 35
Email : stephanechasseloup@kpmgavocats.fr

