

BCG x Comité Colbert

LUXURY OUTLOOK 2022

Avancer en pionnier responsable

*Rareté, durabilité, exclusivité, nouvelles
expériences et nouveaux territoires*

**JOËL
HAZAN**
Managing Director
& Partner, BCG Paris

**SARAH
WILLERSDORF**
Managing Director &
Partner, BCG New York

**FILIPPO
BIANCHI**
Managing Director &
Partner, BCG Milan

**BENJAMIN
FASSENOT**
Principal,
BCG Paris

REMERCIEMENTS

Nous tenons tout d'abord à remercier les dirigeants des Maisons, des entreprises et membres du Comité Colbert qui nous ont permis d'écrire ce rapport :

COMITÉ DE PILOTAGE DU RAPPORT

Etienne Bizot, Directeur Général de Bollinger

Laurent Boillot, Directeur Général et Président d'Hennessy

Christophe Caillaud, Président de Liaigre

Marc Chaya, Fondateur, Directeur Général et Président de Maison Francis Kurkdjian

Anne Dellière, Directrice de la Planification de la Stratégie et du Marketing de Richemont

Anne-Sarah Panhard, Directrice Générale d'Hermès Home Collections, Présidente de Puiforcat

Hélène Poulit-Duquesne, Directrice Générale de Boucheron

MEMBRES DU COMITÉ COLBERT INTERVIEWÉS

Yannick Alléno, Chef cuisinier 3 étoiles au restaurant Alléno Paris

Pierre-Emmanuel Angeloglou, Directeur Stratégie Mode et Maroquinerie chez Louis Vuitton

Philippe Bénacin, Cofondateur, Directeur Général et Président d'Interparfums

Alexandre Boquel, Directeur du Développement des Métiers d'Excellence de LVMH

Nicolas Bos, Directeur Général et Président de Van Cleef & Arpels

Axelle de Buffévent, Directrice de Style de Martell Mumm Perrier-Jouët

Jean Cassegrain, Directeur Général de Longchamp

Francis Chauveau, Directeur Général Adjoint des Affaires Industrielles de Hermès (*jusqu'à mai 2022*)

Marie-Claire Daveu, Directrice Développement Durable et Affaires Institutionnelles de Kering

Michael David, Directeur Omnicanal de LVMH

Olivier Fournier, Président de la Fondation d'entreprise Hermès

Vincent Frey, Directeur Général de Pierre Frey

Thierry Lamouroux, Directeur International des Ventes de Boucheron

Jérôme de Lavernolle, Directeur Général et Président de Saint-Louis

Clément Lefevre, Directeur Développement Durable de Saint Laurent

Frank Madlener, Président de l'IRCAM

Emilie Metge Viargues, Directrice Générale et Présidente de Christofle

Thierry Oriez, Directeur Général et Président de Selmer

Bruno Pavlovsky, Président Mode de CHANEL

Guy Savoy, Chef cuisinier 3 étoiles à la Monnaie de Paris

Guillaume de Seynes, Directeur Général des Métiers d'Hermès Sellier

Yves de Talhouët, Directeur Général des Faïenceries de Gien

Hélène Valade, Directrice Développement Environnement de LVMH

Aude Vergne, Directrice Développement Durable de Chloé

Lionel Vermeil, Directeur de la Veille et de la Prospective Mode et Luxe de Kering

Cyrille Vigneron, Directeur Général et Président de Cartier

Gautier Pigasse, Directeur Innovation & Blockchain de LVMH

ÉQUIPE DU COMITÉ COLBERT

Bénédicte Epinay, Déléguée Générale du Comité Colbert

Laurent Dhennequin, Directeur de Cabinet du Comité Colbert

Alain Proust, Secrétaire Général du Comité Colbert

EXPERTS EXTERNES

Sofia Bernardin, Cofondatrice et Présidente de Re-SEE

Maximilian Bittner, Directeur Général de Vestiaire Collective

Bertrand Levy, Senior Vice President Global Partnerships at The Sandbox

Patrice Louvet, Directeur Général de Ralph Lauren

Olivier Moingeon, Co-fondateur d'Exclusible

Frédéric Noyere, Directeur Général de Jebsen Beverage

Benoît Pagotto, Co-fondateur RTFKT studios

INTRODUCTION

« *Le Luxe c'est la richesse d'un artisanat, l'expression d'un génie créatif, l'illustration de Savoir-Faire ancestraux* »
Guy Savoy, Chef 3 étoiles au Guide Michelin à la Monnaie de Paris

Ces dernières années, le Luxe a su démontrer sa capacité à traverser et résister aux crises, en attestent les estimations du marché qui prévoient un retour au niveau pré-Covid dès 2022 et une croissance estimée de +6% entre 2022 et 2026 (Source BCG) et dans lequel les Maisons françaises tirent leur épingle du jeu. Le Luxe est par ailleurs plus que jamais considéré comme une fierté nationale dans les pays où il est le plus développé par une grande majorité du grand public : 85% des Français et 80% des Italiens, selon un récent sondage réalisé auprès du grand public par le BCG et l'institut Potloc en avril 2022.

Défini aujourd'hui par le grand public par ses aspects de Qualité, de Savoir-Faire et de Créativité, le Luxe porte en lui une certaine responsabilité sociale et environnementale. Le Luxe c'est « *Préserver, enrichir et transmettre* » comme l'affirme Laurent Boillot, Directeur Général et Président de Hennessy et nouveau Président élu du Comité Colbert.

Mais le secteur fait aujourd'hui face à des changements de paradigmes sur l'ensemble de son spectre d'intervention. A titre d'exemple, 6 consommateurs sur 10 intègrent la notion de développement durable dans leur décision d'achat, quasiment 1 sur 2 est intéressé par le concept de magasin virtuel, 80% pensent que les Maisons de Luxe devraient s'engager dans la gestion du cycle de vie des produits au-delà de leur production et de leur vente.

Ces nouvelles exigences et aspirations auxquelles font face les Maisons de Luxe en France et à l'étranger mettent en lumière des tensions naissantes auxquelles chaque acteur doit trouver une réponse individuelle ou collective. Et naturellement, compte tenu de

son succès économique florissant et de son caractère d'excellence dans certains domaines (par ex. la qualité des produits ou de la relation client), le Luxe a la responsabilité d'avancer et d'impulser un mouvement à plus grande échelle, au-delà de son secteur. La France devant évidemment être au cœur de cette impulsion.

Au terme d'une quarantaine d'entretiens réalisés avec les dirigeants de Maisons membres du Comité Colbert et avec des experts du secteur, nous avons identifié 5 enjeux pour le futur du Luxe.



1. Productions & Ressources : De l'excellence des Savoir-Faire cœurs à une responsabilité étendue à l'ensemble de la chaîne, perpétuer la qualité et accélérer l'innovation au regard de la rareté des ressources



2. Cycle de vie : Du produit symbolique à une responsabilité sur l'ensemble du cycle de vie, réconcilier durabilité, utilisation, rareté et nouveauté



3. Relation client : De l'expérience physique à la réconciliation digitale, transposer l'excellence aux nouvelles expériences



4. Responsabilité : D'un avantage compétitif à un impératif collectif, mener en coalition la transition environnementale, sociale & sociétale



5. Globalisation : D'une globalisation sans réserve à la réévaluation des dépendances géostratégiques, naviguer les nouveaux territoires et anticiper les risques

A travers l'analyse de chacune de ces enjeux, nous souhaitons démontrer dans ce rapport que **le Luxe, en s'appuyant sur ses fondamentaux, peut et est en voie de devenir un pionnier audacieux du changement.**

Bénédicte Épinay,
Déléguée Générale du Comité Colbert

Joël Hazan,
Managing Director & Partner au
Boston Consulting Group à Paris

Disclaimer : Les résultats de ce rapport est le fruit de l'enquête et des analyses du BCG à partir des entretiens menés avec des membres du Comité Colbert et des experts externes



01

DE L'EXCELLENCE
DES SAVOIR-FAIRE
CŒURS
À UNE
RESPONSABILITÉ
ÉTENDUE SUR
L'ENSEMBLE DE LA
CHAÎNE

PERPÉTUER LA QUALITÉ ET ACCÉLÉRER L'INNOVATION AU REGARD DE LA RARETÉ DES RESSOURCES

“

UNE COLLABORATION ÉTROITE ENTRE LES ACTEURS PRIVÉS ET LES POUVOIRS PUBLICS EST AUJOURD'HUI INDISPENSABLE. SANS CELA, NOUS RISQUONS DE PERDRE DÉFINITIVEMENT CERTAINS SAVOIR-FAIRE

A. Boquel, Directeur du Développement des métiers d'Excellence LVMH

1. Face à l'urgence climatique, une **tension** se ressent sur les **ressources physiques**. Le déséquilibre entre le besoin en matières premières et leur disponibilité s'est accentué malgré les efforts entrepris pour la planification accrue de la demande et l'optimisation de la production
2. **Un travail de concert** entre acteurs de l'industrie permettrait d'initier une transformation profonde à toutes les échelles et de développer des standards robustes face aux enjeux environnementaux. D'un côté, il s'agirait **d'améliorer la traçabilité** pour mieux contrôler les chaîne d'approvisionnement. D'un autre côté, il faudrait **accélérer l'innovation** qui n'est pas encore considérée comme un véritable atout du secteur et soutenir la recherche du matériau de demain, notamment pour s'aligner sur les contraintes et réglementations environnementales
3. **Une tension** se ressent également sur les **ressources humaines**. Les Maisons de Luxe rencontrent des difficultés au niveau du recrutement sur les métiers de production, de vente et en particulier les métiers d'Art du fait de leur relative méconnaissance, voire **dévalorisation**. Cette situation menace la **transmission des Savoir-Faire** pourtant indispensables à la pérennité du Luxe
4. Les acteurs de l'industrie doivent continuer à **collaborer avec les pouvoirs publics** pour revaloriser les professions d'artisanat aux yeux des jeunes générations et œuvrer pour **augmenter leur attractivité** en investissant notamment davantage au moment de l'orientation professionnelle

2/3

Des clients Luxe sont convaincus de la durabilité des produits

7ème

Industrie perçue comme la plus innovant

1.1 Au-delà de l'optimisation des Savoir-Faire de production vers l'établissement de standards sur l'ensemble de la filière et de l'industrie

Les Maisons de Luxe ont été les premières à être confrontées à la finitude et la rareté des ressources au sein de leurs chaînes de production. Faisant également de plus en plus face aux contraintes réglementaires (e.g., traçabilité) et à la pression des consommateurs, elles visent aujourd'hui à améliorer leurs pratiques sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

Historiquement, les Maisons se sont consacrées à l'optimisation de leurs processus, notamment en utilisant de façon croissante la donnée pour planifier finement la demande et aligner le niveau de production. Certaines Maisons ont par ailleurs fait le choix de limiter leur production afin de garantir la plus haute qualité à leurs clients ; c'est le cas par exemple de la cristallerie Saint-Louis. Il convient maintenant d'aller au-delà de la frontière des Savoir-Faire en remontant les filières pour engager une transformation plus profonde de l'industrie. Il s'agit pour les Maisons de remonter chaque élément de la chaîne, parfois complexe (e.g., l'approvisionnement du cuir), pour reconnecter la source des matières premières au produit fini. L'idée est aujourd'hui d'embarquer l'ensemble des acteurs impliqués (cultivateurs, éleveurs, etc.) et de définir des standards robustes. « *Nous travaillons avec l'ensemble des filières en adoptant une approche scientifique. C'est ce que nous avons fait sur l'élevage d'autruches* » - (O. Fournier, Président de la Fondation d'entreprise Hermès). Certaines Maisons (e.g., MMPJ, Kering) travaillent ainsi à former et à accompagner financièrement des agriculteurs, voire mettent en place des systèmes incitatifs aux bonnes pratiques. « *Il y a un enjeu clef autour de la traçabilité des chaînes d'approvisionnement pour influencer et rémunérer correctement les acteurs les plus en amont des chaînes. C'est contraignant mais c'est le sens de l'Histoire.* » (M-C. Daveu, Directrice Développement Durable et Affaires Institutionnelles de Kering). Pour assurer

cette traçabilité, les Maisons pourraient travailler au développement d'un concept de « *digital ID* » des produits qui permettrait de consigner l'ensemble des informations nécessaires pour tracer la provenance et les étapes de fabrication de chaque produit.

Certaines Maisons, notamment celles de Mode qui renouvellent plus fréquemment leurs collections, subissent une pression décuplée de la part des parties prenantes. Elles doivent donc trouver d'autres leviers pour répondre aux enjeux environnementaux. On assiste ainsi depuis quelques années à une réflexion profonde sur l'innovation et la recherche du matériau de demain qui saura répondre à ces nouveaux enjeux. Ces innovations produites ont été d'abord menées dans le Luxe par des maisons étrangères : Ralph Lauren s'associant par exemple récemment avec la start-up Natural Fiber Welding pour développer une nouvelle matière de polos à partir de coton recyclé. Les Maisons de Luxe françaises se mettent maintenant au diapason (Kering a par exemple créé en 2021 son Material Innovation Lab pilotant des projets de matières premières innovantes et de recherche en biotechnologie). Cette recherche scientifique se heurte pour l'instant à quelques limitations techniques pour passer à l'échelle. « *Aujourd'hui, il est certes devenu primordial d'innover et de faire des produits éco-responsables, mais le processus est encore contraignant et nous rencontrons des difficultés à produire à l'échelle industrielle* » - (P. Bénacín, Cofondateur, Directeur Général et Président d'Interparfums). Dès lors, il apparaît nécessaire que cette démarche ne se fasse pas Maison par Maison, mais bien que l'ensemble des acteurs du secteur s'associe pour développer et pérenniser des matériaux durables du futur. Le remplacement du plastique ne pourra par exemple pas être mis en place sans une collaboration de toute la filière. C'est en ce sens que Kering souhaite développer dans son Material Innovation Lab des projets pilotes sur des matières premières innovantes qui intègrent certains projets de recherche en biotechnologie allant au-delà du secteur du Luxe.

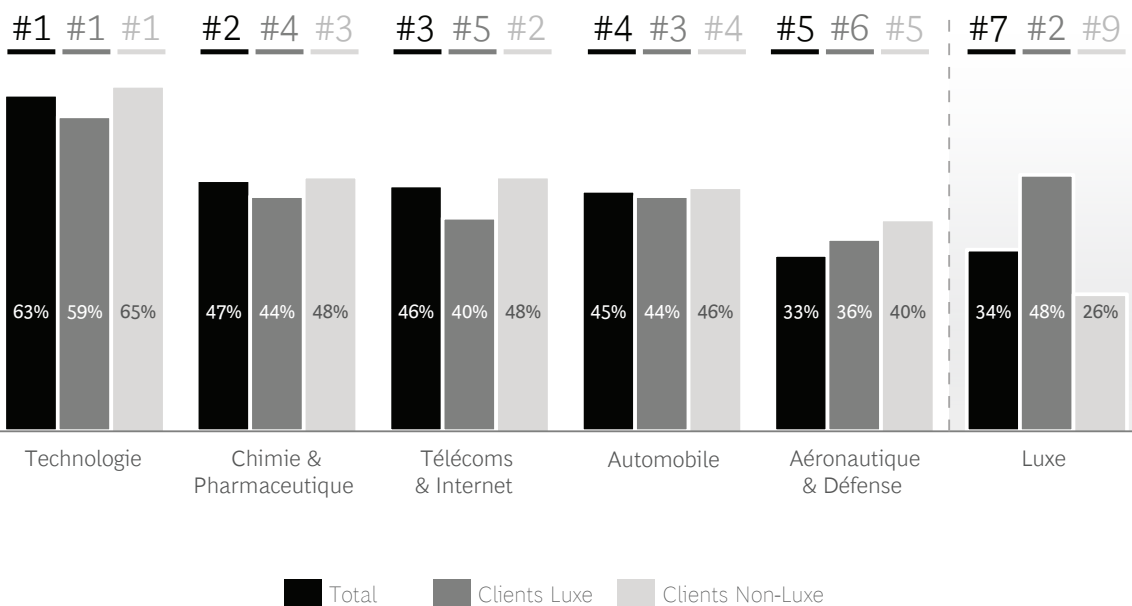
Production & Ressources

Le Luxe est perçu comme en retard sur les sujets d'innovation qui se limitent encore à quelques marques et collections

Le Luxe apparaît en 7ème position parmi les secteurs les plus innovants, même si mieux positionné par les clients Luxe

INDUSTRIES PERÇUES COMME ÉTANT LES PLUS INNOVANTES¹

Rang de l'industrie dans le classement:



EXEMPLES D'INNOVATION PRODUITS DANS LE LUXE

2001

**STELLA
McCARTNEY**

Toutes les collections

Vêtements et accessoires végans (e.g., Jeans Biodégradable, soie à base de levure)

2019

PRADA

Collection Re-Nylon

Vêtements et maroquinerie réalisés à partir de nylon provenant du recyclage des déchets plastiques dans l'océan (technologie "econyl")

2021

CARTIER

Watch TankMust Solar Beat

Bracelet à base de résidus de pommes et cadran fonctionnant à l'énergie solaire

2021

KERING

Material Innovation Lab

Projets pilotes sur des matières premières innovantes qui intègrent certains projets de recherche en biotechnologie

1. Pourcentage des sondés faisant apparaître l'industrie dans le top 5 des industries les plus innovantes sur un total de 16 industries

Source: Sondage BCG x Potloc réalisé en Avril 2022 en France, USA et Europe

1.2 De la préservation des artisans d'art à une guerre des talents généralisée

Cette tension sur les ressources physiques se ressent également aujourd'hui sur les ressources humaines. Or, la transmission des Savoir-Faire et des processus de fabrication garantissant la qualité des produits du Luxe est clé pour la viabilité de l'industrie ; Qualité et Savoir-Faire étant les deux attributs définissant le mieux le Luxe chez les consommateurs européens et américains sondés.

Ainsi, certains métiers de création et d'artisanat sont tombés dans l'ombre et certains Savoir-Faire sont aujourd'hui à risque. Les jeunes générations ont ainsi laissé plus de 20 000 postes vacants en 2021, soit quasiment deux fois plus qu'en 2019 et ce pour de multiples raisons : méconnaissance et sous-valorisation dans l'orientation, localisation parfois reculée, manque de projection et de perspectives de carrière. Ainsi, 65% des offres de postes d'ouvriers qualifiés artisanaux dans le textile et le cuir sont non pourvues (selon BMO Pôle emploi 2021), quasiment trois fois plus que pour certains métiers de service. « *Notre activité est limitée par notre main d'œuvre et l'équilibre reste fragile. La transmission des Savoir-Faire est donc une nécessité absolue pour assurer un avenir pérenne à notre entreprise* » (V. Frey, Directeur Général de Pierre Frey).

Une préservation et une revalorisation de ces professions est donc aujourd'hui indispensable. Les Maisons l'ont bien compris et créé leurs propres écoles à l'instar de L'Institut des Métiers d'Excellence de LVMH, l'Ecole Hermès des savoir-faire, ou encore l'Ecole des arts joailliers de Van Cleef & Arpels. Ces écoles visent à créer des formations idéales en termes de compétences et reconnaissance par l'Etat. La maison Van Cleef & Arpels a également développé un programme de découverte de parcours métiers « De mains en mains » avec des jeunes des collèges – lycées de secteur d'éducation prioritaire – pour rendre accessible les métiers d'expertise et pouvoir accompagner les jeunes intéressés sur le long terme. De son côté, CHANEL a ouvert le 19M, une manufacture regroupant 11 Maisons d'art, 600 artisans avec l'ambition d'en faire un lieu de création et d'innovation mais également de

transmission des Savoir-Faire à travers l'accueil de professionnels, d'étudiants et de jeunes apprentis. Chanel a également créé une chaire en collaboration avec l'Institut Français de la Mode pour développer un centre de recherche et d'enseignement sur les Savoir-Faire de la Mode dans le but de préserver les Métiers d'Art. Côté gastronomie, Le Ritz Paris travaille à la transmission des Savoir-Faire à travers l'Ecole Ritz Escoffier qui propose des formations professionnelles longue durée de cuisine et de pâtisserie et des cours et ateliers ouverts à tous.

Mais pour s'assurer que ces travaux entrepris par les Maisons aient un impact durable, « *une collaboration étroite entre les acteurs privés et les pouvoirs publics est aujourd'hui indispensable. Sans cela, nous risquons de perdre définitivement certains Savoir-Faire.* » - (A. Boquel, Directeur du Développement des métiers d'Excellence LVMH). Ainsi, né d'un partenariat entre pouvoirs locaux, incubateurs, entreprises et pôles de formation, le Campus d'excellence des Métiers d'Art et du Design vise à rendre visibles ces métiers d'excellence et lisibles les formations pour y accéder.

Longtemps, les Maisons se sont attachées, à juste titre, à la préservation des métiers d'excellence, mais ce besoin en recrutement va aujourd'hui bien au-delà : pour la première fois, les Maisons rencontrent certaines difficultés à attirer et retenir leurs talents à haut potentiel dans tous les secteurs. Les entreprises doivent donc désormais œuvrer à faire évoluer l'image de leur marque employeur. Cette guerre pour les talents est principalement marquée par les jeunes générations à la recherche de structures très agiles et de sens dans leur travail. Elle se ressent particulièrement dans certaines fonctions de l'entreprise, comme sur les postes liés à la vente (e.g., management des points de vente et conseil de vente) ou encore sur les postes de design numérique. Le Luxe doit donc se différencier à travers des offres adaptées qui prennent en compte les besoins des nouvelles générations (e.g., l'agilité dans le parcours professionnel, une forte mobilité interne, des formations individualisées, etc.).



PERSPECTIVES COMITE COLBERT

Influence des réglementations sur les modes de production des Maisons – pour le meilleur et pour le pire – Laurent Dhennequin, directeur de cabinet du Comité Colbert



Quelles sont les différentes réglementations dans l'industrie du Luxe et comment ont-elles évolué ?

A partir du début du millénaire, les premiers décrets et directives concernant les sujets environnementaux, sociaux et sanitaires, provenant d'acteurs très divers (e.g. UE, autorités locales, etc.), ont commencé à se multiplier, comme notamment les rapports extra financiers, la mesure de l'empreinte environnementale ou encore l'interdiction de certains composants chimiques. Les Maisons font également face à des contraintes réglementaires extraterritoriales de plus en plus nombreuses (e.g., taxations spécifiques, appellations non reconnues, hétérogénéité des tests de conformité et exigence selon les pays, etc.), ce qui complexifie encore davantage les réponses à apporter pays par pays alors que le secteur est fortement exportateur.



Comment s'adaptent les Maisons face à ces contraintes réglementaires ?

De manière générale, les réglementations ont un objectif positif et vont dans le sens de l'intégration des enjeux environnementaux, mais elles ne prennent pas suffisamment en compte les spécificités du secteur. Les Maisons n'ont pas attendu ces réglementations pour s'assurer de la durabilité de leurs produits. Certaines d'entre elles remontent depuis plusieurs années maintenant leurs différentes filières afin de garantir la qualité des matières premières.



Quelles sont les limites de ces réglementations ?

Même si l'intention de la réglementation est bonne, il existe encore un décalage conséquent entre la perception des

pouvoirs publics et les réalités du secteur. Ainsi, la mise en application de certaines lois utilise des référentiels peu ou pas adaptés à l'industrie. Par exemple, l'affichage de l'empreinte environnementale des produits, n'intègre pas suffisamment la durabilité des produits de Luxe, positionnant alors parfois certains produits de fast fashion en tête des scores environnementaux. De plus, certaines réglementations sont trop restrictives, car fondées sur une application trop forte du principe de précaution. Ainsi, la présence de certaines substances est aujourd'hui mesurée en partie par milliardième (ppb), alors qu'elle était mesurée en partie par million (ppm) et encore avant en pourcentage, ce qui incite à une mesure à outrance de substances que l'on trouve déjà partout en très petites quantités. Dans une autre mesure, certaines lois, comme le Digital Services Act (DSA) portent sur une multitude de sujets à la fois et de façon très horizontale, ce qui nuit aux situations spécifiques. Ainsi, les enjeux de protection de la propriété intellectuelle dans la lutte contre la contrefaçon n'ont pas été traités dans ce contexte avec l'efficacité nécessaire pour protéger les consommateurs.

Un autre exemple est la mise en place de réglementations restrictives notamment concernant certains matériaux dont l'alternative ne serait pas nécessairement meilleure pour la santé (e.g., l'Argent vs. Inox), et risquent de pénaliser certains Savoir-Faire, voire de mener à la fin d'une filière (e.g., l'orfèvrerie). Pour remédier à ces écueils, le Comité Colbert discute activement avec les législateurs pour rappeler les spécificités de l'industrie. Il s'associe également avec des entités similaires d'autres pays afin de renforcer ses messages auprès de l'Union Européenne. Dans tous les cas, il est maintenant essentiel pour les Maisons de Luxe de former des coalitions autour de ces enjeux collectifs, entre elles, mais aussi avec les différents secteurs concernés par les réglementations des filières (e.g., plastique, argent, cuir, ...), pour obtenir des avancées pertinentes sur ces dossiers.



FOCUS - Kering, modèle de préservation des écosystèmes grâce à la remontée durable de ses filières

Kering s'engage aujourd'hui concrètement dans la remontée proactive de ses filières et investit durablement tout au long de sa chaîne de valeur afin d'une part, de tracer parfaitement la plupart de ses matières premières – La Maison s'est ainsi donnée pour objectif d'atteindre une traçabilité complète de ses matières premières clés à horizon 2025. Le Groupe a déjà initié plusieurs technologies au service de cet objectif, comme le développement d'un coton biologique 100% traçable via l'analyse des propriétés chimiques naturelles de sa fibre réelle qui relierait le coton au champ dans lequel il a été cultivé - et d'autre part, d'engager son soutien à la préservation du climat, de la nature, et des modes de vies par la voie d'un fonds "favorisant la transition

vers des pratiques plus régénératrices à travers des bourses versées à des groupes d'éleveurs, des porteurs de projets, des ONG et d'autres acteurs désireux de tester, corroborer et développer des pratiques agricoles qui fonctionnent en harmonie avec les écosystèmes". Lancé en janvier 2021, le Fonds Régénératif pour la Nature inscrit dans le marbre l'urgence d'agir pour la viabilité de la planète. Ce faisant, Kering se positionne en leader de bonnes pratiques. Ainsi, en 2021, en prenant l'exemple du cuir, le fonds a notamment investi dans le projet Solidaridad en Argentine qui "vise à favoriser une gestion durable des pâturages dans la région du Gran Chaco. Elle entend aussi restaurer les forêts indigènes et leur végétation spécifique. Au terme de ce projet pilote, Solidaridad espère tripler le revenu des éleveurs locaux".



FOCUS - L'Institut des Métiers d'Excellence œuvre à la préservation des Savoir-Faire

Fondé en 2014 par LVMH, l'Institut des Métiers d'Excellence (IME) s'engage dans la formation et la transmission des Savoir-Faire de 27 métiers allant de l'artisanat à l'excellence client, en passant par la création. A titre d'illustration, il est possible de se former à la couture, comme aux arts culinaires ou encore au conseil en vente. Cette formation en alternance est proposée à la fois aux jeunes, y compris sans qualification, mais également aux personnes en situation de reconversion professionnelle, tout en restant extrêmement exigeante quant à ses critères de sélection. L'IME souhaite s'inscrire dans un parcours d'apprentissage complet alliant la théorie à la pratique pour in fine offrir un diplôme, du CAP au Master 2. Les apprentis reçoivent

des cours techniques et théoriques dans l'une des 24 écoles partenaires et bénéficient d'une expérience concrète au sein d'une des 39 Maisons associées au programme. L'IME travaille avec des écoles de référence certifiées et reconnues par l'Etat comme les Compagnons du Devoir ou encore la Haute Ecole de Joaillerie. Le groupe a déjà formé près de 1 400 apprentis dans 6 pays différents (France, Suisse, Italie, Espagne, Japon et dernièrement l'Allemagne). 339 étudiants ont fait leur rentrée en septembre 2021, une année record pour l'institut. Cette filière d'excellence, qui met l'accent sur l'enjeu humain du secteur, garantit un taux de réussite de 99% aux différents diplômes et place les jeunes actifs à 75% chez LVMH ou ses partenaires externes.

02

CYCLE DE VIE :
DU PRODUIT
SYMBOLIQUE À UNE
RESPONSABILITÉ SUR
L'ENSEMBLE DU CYCLE
DE VIE



RÉCONCILIER DURABILITÉ, UTILISATION, RARETÉ ET NOUVEAUTÉ

“

LE PREMIER SERVICE QU'ON
REND A L'ENVIRONNEMENT
C'EST D'AVOIR DES PRODUITS
QUI DURENT LONGTEMPS

J. Cassegrain,
Directeur Général de Longchamp

“

LA SECONDE-MAIN DÉMONTRE LE
RESPECT DE NOTRE CRÉATIVITÉ.
C'EST LÀ OU LA MODE PEUT SE
RAPPROCHER DU LUXE

Lionel Vermeil, Directeur de la Veille et de la
Prospective Mode et Luxe de Kering.

1. La qualité des matières premières utilisées et des Savoir-Faire de l'industrie offrent une **durabilité intrinsèque** aux produits de Luxe. Mais cette notion de durabilité se heurte à la question de **l'utilisation réelle des produits** et de leur durée de vie stylistique ; l'usage étant plus important que la production
2. Face à l'urgence climatique, les Maisons de Luxe doivent s'engager sur tout le cycle de vie du produit, avec pour objectif de prolonger les durées de vie voire de les multiplier. De **nouveaux modèles d'optimisation de l'usage** ont donc été développés dans lesquels les Maisons devraient continuer d'investir : **la réparation** pour assurer la pérennité des produits, **la seconde main** pour accroître le nombre d'usage, **le recyclage** ou encore **l'upcycling** pour donner une seconde vie aux pièces existantes et **la location** pour limiter la consommation et maximiser l'utilisation
3. Le marché de **la seconde main** connaît aujourd'hui une **forte croissance** et représente désormais une opportunité pour les Maisons de Luxe pour aussi bien s'aligner sur les besoins et préférences des nouvelles générations que contribuer au développement de modes de consommation durables. Dans ce contexte, la **traçabilité et l'authentification** des produits sur ce marché sont des enjeux clés.

80%

Estiment que les Maisons de Luxe doivent s'engager dans le cycle de vie

50Mds€

D'ici 2025 pour le marché de la 2nd main (+13% p.a. VS +5% p.a. pour le marché)

2.1 D'une durabilité au cœur de l'ADN du Luxe vers une nécessité de penser l'utilisation réelle des produits

La notion de durabilité est ancrée au cœur de l'ADN des Maisons de Luxe. Premièrement parce que les produits, conçus à partir de matières premières de haute qualité et fruits de Savoir-Faire d'excellence, disposent de facto d'une durée de vie plus longue. « *Le premier service qu'on rend à l'environnement c'est d'avoir des produits qui durent longtemps* » (J. Cassegrain, Directeur Général de Longchamp) Deuxièmement, parce que leur relative rareté, notamment conséquence de cette qualité exceptionnelle, se traduit en une production limitée. « *Notre priorité est de maintenir la qualité et la fabrication artisanale de nos produits en cuir, ce qui limite notre capacité à augmenter la production.* » (G. de Seynes, Directeur Général d'Hermès). Qualité et rareté ont donc procuré aux Maisons de Luxe un avantage à priori compétitif face aux nouveaux enjeux environnementaux.

Au-delà de cette durabilité intrinsèque, se pose la question de la durée de vie réelle des produits de Luxe au regard de leur durée de vie stylistique et de leur usage. Du point de vue stylistique, il est sans doute nécessaire de distinguer entre Luxe Intemporel et Mode.

D'un côté, le *Luxe Intemporel*, via des produits iconiques qui entretiennent la désirabilité depuis leur création, semble avoir une durée de vie stylistique infinie. Chez Louis Vuitton, le sac Keepall, n'a jamais quitté le catalogue, presque un siècle après sa création en 1930. Hermès - artisan sellier depuis 1837 - ou Saint-Louis - ancienne

verrière royale fondée en 1586 – n'échappent pas non plus à cette idée et proposent encore aujourd'hui leurs gammes de produits d'origine. « Nous nous inscrivons dans une stratégie d'iconisation de nos produits, sans faire la course à la nouveauté » (C. Vigneron, Directeur Général et Président de Cartier).

De l'autre, la *Mode*, incarne au cœur de son ADN le renouvellement des tendances et la recherche perpétuelle de créativité. « *Le Luxe survit les saisons, la Mode marque une saison* » (L. Vermeil, Directeur de la Veille et de la Prospective Mode et Luxe de Kering). Dans le Prêt-à-Porter, si l'on dénombreait 2 collections par an auparavant (Automne-Hiver / Printemps-Eté), les Maisons dites de *Mode* proposent à présent pas moins de 4 collections ; Les modèles plus saisonniers, devenus populaires et identifiables. Il en va de même pour les Parfums & Cosmétiques, dont le nombre de nouveautés introduites chaque année n'a cessé d'augmenter. On pouvait compter au début des années 90 une centaine de lancements par an contre plus de 3700 en 2019.

L'iconicité présenterait donc une réponse potentielle à la question de durabilité. Mais, force est de constater, que même les produits iconiques aujourd'hui s'accompagne bien souvent de nouveautés : déclinaison du modèle d'origine dans d'autres couleurs, formes, matières, tailles ou usages... Et c'est donc toute l'industrie du Luxe qui se doit aujourd'hui de penser l'usage de ses produits. 70% des clients du Luxe considèrent aujourd'hui l'engagement dans l'impact environnemental des produits comme un critère de base dans le choix d'achat.

Cycle de vie

Durabilité intrinsèque & fréquence d'usage doivent être pris en compte pour évaluer l'impact environnemental du Luxe



Empreinte carbone réduite pour les vêtements de haute qualité, bien que parfois plus "coûteux" à la fabrication



Empreinte carbone plus élevée pour les produits de meilleur qualité mais moins fréquemment utilisés (ce qui est d'autant plus vrai pour la Mode)



Empreinte carbone totale



Nombre d'usages potentiel



Nombre d'utilisations

Source: BCG Analysis

Ces situations sont théoriques et d'ordre illustratif.

1ère situation : Le nombre d'usages potentiel a été estimé en se basant sur la qualité des produits et leur capacité à survivre les saisons et les tendances.

2ème situation : Les chaussures en cuir français seraient détenues par un propriétaire qui aurait plusieurs paires de chaussures ou qui ne les porterait qu'à certaines occasions. Les chaussures en cuir du Bangladesh seraient portées au quotidien par leur propriétaire pendant quelques années.

2.2 Une obligation de s'associer et d'exceller dans l'optimisation de l'usage

Partant de ce constat, les Maisons de Luxe doivent donc penser l'usage de leur produit sur l'ensemble du cycle de vie, 4 grands modèles d'optimisation émergent.

A. Proposer des services de réparation pour assurer la pérennité des produits

Les services de réparation constituent le premier levier pour les Maisons d'assurer la pérennité de leurs produits. Chez Hermès, comme le disait à Robert Dumas « *Un objet de Luxe est un objet qui se répare* ». Chaque année ce sont plus de 120 000 objets qui sont rapportés par les clients en magasin pour s'octroyer un second souffle. Chez Chanel également les services de réparation et de restauration de sacs iconiques font partie d'un programme dédié : « *Chanel & Moi* ».

B. Développer le marché de la seconde main pour multiplier les cycles de vie

Au-delà de la réparabilité, la seconde main représente un deuxième moyen pour multiplier les usages des produits de Luxe dans le temps. Par ailleurs, le marché de la seconde main au-delà de son impact positif dans l'empreinte écologique des produits permet de trouver une seconde vie à certaines pièces de Mode et ce plusieurs décennies après leur apparition : « *La seconde main démontre le respect de notre créativité. C'est là où la Mode peut se rapprocher du Luxe* », Lionel Vermeil, Directeur de la Veille et de la Prospective Mode et Luxe de Kering.

De plus, le marché de la seconde main présente également une opportunité unique de faire évoluer une partie de la population vers des produits de meilleure qualité et donc plus durables ; certains préféreraient un produit de Luxe de seconde main à un certain nombre de produits neufs conçus par les marques de masse et ayant une durée de vie intrinsèque plus faible. Ainsi, la seconde main permettrait de limiter la surconsommation, réduire l'empreinte écologique et favoriser la transition vers le durable.

Ce marché a d'ailleurs cru deux fois plus rapidement que celui de la première main, tiré par les jeunes générations (83% de la Gen Z seraient prêts à posséder temporairement des vêtements). Il est estimé à environ 33 milliards d'euros en 2021 et devrait atteindre plus de 50 milliards à horizon 2025. Devant cet engouement, les Maisons de Luxe adoptent différents positionnements en fonction de leur taille, leur potentiel de génération de valeur et la préexistence de plateformes et même leur philosophie face à cette question. Pour celles qui y sont favorables, il est possible (i) de nouer des partenariats avec des plateformes existantes, (ii) d'investir en acquérant un pure-player du marché, (iii) de développer leur propre modèle en interne comme Christofle ou Selmer qui prévoient de proposer à ses clients des modèles anciens restaurés, affirmant ainsi de manière forte son engagement dans une économie circulaire et responsable. « *On a choisi de lancer un business de seconde main interne. Pour les clients, il y a un surplus de valeur à acheter des pièces iconiques vintage garanties par nos soins et pour nous la valeur économique est positive* » (T. Oriez, Président Exécutif de Henri Selmer).

Cependant, si les investissements des Maisons sur le marché de la seconde main démontrent leur volonté de répondre aux attentes émergentes des clients tout en ayant la possibilité de contrôler leur image, les marques de Luxe doivent réussir à entretenir rêve et émotion, dimensions différenciantes du secteur, aussi bien sur la seconde main que la première main, tout en parvenant à distinguer les deux.

Cycle de vie

3 grands modèles d'engagement sur le marché de la seconde main

Niveau d'engagement



PARTENARIAT

Partenariat avec des plateformes, par exemple pour inciter (ex: Burberry x TheRealReal) ou lancer des programmes de buybacks ciblés (ex: Alexander McQueen x Vestiaire Collective)



BURBERRY
LONDON ENGLAND

Alexander McQUEEN

INVESTISSEMENT

Investissement ou rachat de plateformes 2nd main par des acteurs du luxe (ex : Watchfinder racheté par Richemont, Vestiaire Collective & Kering)



RICHEMONT



KERING

"IN-HOUSE"

Curation de produits vintage par les Maisons sur leur plateforme (ex : Gucci Vault, Selmer Rewind) ou en physique (ex : Valentino Vintage, Weston)



GUCCI



Christofle
PARIS

Oscar de la Renta



VALENTINO
GARAVANI

Weston

C. Recycler ou upcycler les produits pour leur offrir une seconde existence

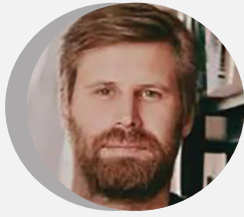
Pour conserver voire augmenter la valeur émotionnelle des produits usés ou simplement démodés, certaines Maisons misent sur le recyclage ou upcycling. Ces techniques, qui consistent à transformer des pièces ou matières existantes, offrent une seconde vie aux produits. Les Maisons du groupe LVMH s'y essaient par exemple de plus en plus, à l'instar de Louis Vuitton ou Ruinart. Au cours de son défilé Printemps/Été 2021, le designer Virgil Abloh, Directeur Artistique de la Maison Louis Vuitton, a ainsi créé la LV Trainer Upcycling à partir des tout premiers modèles de LV Trainers, en partenariat leur manufacture de souliers de Fiesso d'Artico : les modèles originaux ont ainsi été démontés puis transformés afin de donner vie à une nouvelle génération de LV Trainers.

De façon plus large, LVMH s'est associé en 2021 à Wetrun, une startup spécialisée dans le recyclage textile afin d'offrir une seconde vie aux vêtements invendus. Douze Maisons de Mode du groupe vont aussi à horizon fin 2022 vendre leurs tissus inutilisés sur la plateforme Nona Source.

D. Maximiser l'utilisation avec la location

Autre piste pour limiter l'impact environnemental tout en maximisant l'usage des pièces de Luxe : la location. Ce marché, de taille assez faible (estimé à 2 milliards d'euros d'ici 2025), peine à rencontrer le succès escompté. Bien que les attentes des consommateurs soient fortes, celui-ci se concentre encore sur quelques catégories de produits comme la maroquinerie (29% des locations sont des sacs à main). Plusieurs projets comme The Lauren Look (Ralph Lauren), Tulerie lancé par Violet Gross et Merri Smith, Vivrelle pour les bijoux, Daytime ou Yourse pour le leasing de mobilier design, explorent différents modèles. Mais à date aucun ne s'est encore démarqué.

Toutes ces initiatives encore naissantes soulignent la nécessité économique de trouver les bons modèles et l'innovation au service d'une démarche environnementale ne pourra être soutenable sur le long terme qu'à condition d'être viable financièrement. Pour y parvenir, le partage d'idées et d'initiatives entre Maisons au sein du même groupe (e.g., investissement de Kering dans Vestiaire Collective) mais aussi entre Maisons de groupes différents (e.g., authentification des produits via la Blockchain Aura) leur permettrait d'accélérer ce changement, et d'engager les investissements nécessaires.



INTERVIEW EXPERT

Vestiaire Collective et la relation aux Maisons de Luxe dans la seconde main, Maximilian Bittner, Directeur Général



La seconde main permet en théorie de multiplier les usages d'un produit et donc d'en limiter son impact environnemental, n'est-elle pas parfois catalyseur d'une consommation accrue ?

Vestiaire collective est une plateforme de dépôt-vente de produits de Luxe et de Mode de seconde main, offrant de nouveaux cycles de vie aux produits et amortissant ainsi leur impact environnemental. La durabilité et la qualité des pièces de notre catalogue ainsi que leur iconicité les rendent attractives au plus grand nombre. Les pièces trouvent ainsi une seconde, ou même une troisième vie indépendamment des saisons, et parfois même de génération en génération. Nous souhaitons éduquer les consommateurs aux effets et conséquences de la surproduction et de la surconsommation, les incitant à "acheter mieux », à préférer la qualité à la quantité et leur permettre de la concilier avec une certaine accessibilité financière. Chaque consommateur peut ainsi s'offrir des produits de meilleure qualité en seconde main qu'ils ne le pourraient sans doute en achat neuf. Comme nous l'avons d'ailleurs publié dans notre récent Rapport d'Impact, nous sommes convaincus chez Vestiaire Collective que le développement de la seconde main crée un véritable cercle vertueux qui lutte contre la surconsommation et a un vrai impact positif sur l'environnement. En achetant sur Vestiaire Collective, un client réduit de 90% le coût environnemental lié à l'achat d'un article neuf.



Quelle relation entretenez-vous avec les Maisons de Luxe ?

Nous nous positionnons comme véritable partenaire des Maisons de Luxe en leur proposant un service de revente personnalisé. Par ailleurs, la circularité soutenue par Vestiaire Collective permet de manière naturelle de rendre iconique certains articles de Luxe. Leur présence et disponibilité sur le marché plusieurs années après leur sortie leur garantissent un attrait au-delà des modes et des saisons, et une présence perpétuelle au sein des vestiaires de leurs clients ou futurs clients.



Comment répondre au fait que certaines Maisons y soient encore opposées ?

Les produits de Luxe sont destinés à vivre éternellement et à se transmettre de génération en génération. Le marché de l'occasion doit être au centre de la réflexion des Maisons dans leur stratégie de réduction d'impact environnemental. S'engager dans la seconde main permet aux Maisons de Luxe d'exercer un certain pouvoir sur la fixation des prix et de contrôler plus efficacement la traçabilité ainsi que l'authenticité des produits qui y circulent. La seconde main devrait être également perçue comme un catalyseur de créativité. Dès lors que le circuit de seconde main est bien maîtrisé, il invite alors les Maisons à innover davantage, les poussant à lancer des collections d'autant plus exclusives pour différencier leurs nouveautés de leurs produits historiques.



INTERVIEW EXPERT

Re-SEE : La plateforme de seconde main ultra-Luxe, Sofia Bernardin, Co-fondatrice et Présidente



Pouvez-vous nous en dire un peu plus sur ce qu'est Re-SEE et quel est son positionnement dans la seconde main ?

Re-SEE est une plateforme de seconde main ultra-Luxe pour femmes née en 2012. Notre modèle est mixte entre C2C et C2B2C, mais dans tous les cas les produits transitent et sont stockés dans nos ateliers avant d'être revendus à des collectionneurs ou des passionnés à la recherche de pièces exclusives. Sur la plateforme, les marques vivent à travers la mise en valeur des produits et, derrière chaque pièce, l'héritage de la marque et de la collection est raconté. Les pièces exposées sont ainsi la retranscription d'un moment unique de l'histoire d'une Maison de Luxe. Aujourd'hui peu de pièces sont proposées sur le site, environ 5 000 par an, car chaque pièce est rigoureusement choisie par nos experts. Nous visons évidemment de faire croître ce chiffre dans les années à venir, avec un objectif ambitieux de le multiplier par 10 en 5 ans, mais nous souhaitons dans tous les cas conserver une curation très haut de gamme – le panier moyen étant d'environ 12 000€. Par ailleurs, nous nous efforçons de retranscrire l'expérience Luxe. Par exemple du côté vendeur, nous avons mis en place un système de conciergerie pour récupérer les pièces directement chez au domicile, et nous faisons parfois appel à des stylistes pour aider les vendeurs à faire le tri dans leurs garde-robes et les aider dans le choix des pièces dont ils souhaitent se séparer. Pour les acheteurs, nous réparons systématiquement les pièces abîmées et proposons des accessoires d'entretien.



Comment se porte le marché de la seconde main ultra-Luxe ?

Le marché de la seconde main est en plein boom. Nous affichons une croissance qui double tous les ans, portée principalement par les sacs à main et les vêtements, même si la part de haute joaillerie dans notre revenu ne fait que croître. Nous nous lançons également bientôt sur le segment de l'horlogerie. Le modèle de la seconde main est de plus en plus intégré dans les modes de consommations des clients ultra-Luxe que ce soit du côté des vendeuses que des acheteuses. Toutes les clientes sont en train de sauter le pas et nous nous efforçons d'adresser ce potentiel inexploité des garde-robes féminins.



Comment votre plateforme est-elle perçue par les Maisons de Luxe ?

Nous souhaitons nous positionner en partenaire de l'industrie du Luxe. Et effectivement, les marques sont très intéressées par notre plateforme, car nous nous appliquons la même discipline en termes de codes et d'ADN : que ce soit dans la curation de nos produits, dans l'expérience en ligne ou dans l'expérience de vente ou d'achat. Nous sommes ainsi un partenaire de choix pour ces Maisons qui n'ont pas encore intégré la seconde main dans leur modèle de croissance interne et qui souhaiteraient pouvoir se lancer à travers une vente d'archives ou de collections historiques.

03

RELATION CLIENT :
DE L'EXPÉRIENCE
PHYSIQUE À LA
RÉCONCILIATION
DIGITALE



TRANSPOSER L'EXCELLENCE AUX NOUVELLES EXPÉRIENCES

“

LE DIGITAL EST UNE FORMIDABLE OPPORTUNITÉ DE PROPOSER UNE EXPÉRIENCE AUGMENTÉE A NOS CLIENTS EN MAGASIN

Jérôme de Lavergnolle, Directeur Général et Président de Saint-Louis

1. Freinés par certaines **limitations du Web2 entraînant notamment une uniformisation des contenus**, les marques de Luxe ne parviennent pas encore à transposer l'excellence de l'expérience physique au monde digital. Par ailleurs, les marques de masses, ayant investis en avance sur le digital, ont réussi à **amoindrir la différenciation historique** qui existaient vis-à-vis des marques de Luxe. Ces dernières se doivent donc de continuer les travaux engagés sur le chemin de **l'omnicanalité** et sur l'utilisation des données pour pouvoir transposer l'excellence de l'expérience physique au monde digital
2. Le Luxe doit également **continuer à réinventer l'expérience client physique** (notamment à travers les services) pour défendre ses valeurs d'excellence, d'exclusivité et renforcer le sentiment de communauté chez ses clients. Certaines maisons ont d'ailleurs déjà investi dans l'innovation technologique pour rendre leurs lieux d'accueil de plus en plus expérientiels et uniques. Le Luxe devenant toujours d'avantage une expérience, une communauté ; le produit étant un élément de cette expérience

3. **Le Web3** (NFT et Métaverse) représente un nouveau champ d'opportunités de **différenciation** et de renforcement du sentiment de **communauté**, notamment en réintroduisant les concepts de rareté et de possession et en révolutionnant la création digitale. Le Luxe doit donc s'engager dans un **processus de test & learn** sur le Web3 pour exprimer sa créativité et réinventer l'engagement client en ligne. Cette expression passera notamment par le développement d'un savoir-faire digital et la mise à disposition d'outils de co-création avec les communautés engagés dans ce nouvel espace

2/3

Pensent que le Luxe est en retard sur le digital

60%

Des 18-34ans considèrent le Metaverse comme une alternative aux réseaux sociaux

“

LE LUXE ET LES NFTS S'APPUIENT SUR PLUSIEURS NOTIONS COMMUNES QUI LES RENDENT COMPATIBLES : LA RARETÉ, L'INNOVATION, LE SENTIMENT D'APPARTENANCE ET PLUS GÉNÉRALEMENT LE LIEN AVEC LA CULTURE.

Pierre-Emmanuel Angeloglou, Directeur Stratégie Mode & Maroquinerie chez Louis Vuitton

3.1 Les Maisons de Luxe creusent leur avance en matière d'expérience client physique...

Le Luxe garde sa position de leader sur l'excellence de l'expérience physique, reflet des codes et valeurs des Maisons et l'un des meilleurs atouts dans la création et le renforcement du sentiment de communauté. Les Maisons ont toujours su surprendre leurs clients et continuent de s'engager dans la réinvention des expériences pour maintenir leur différenciation et garantir le sentiment d'exclusivité à leurs communautés. Côté Luxe Expérientiel, Le Ritz Paris a d'ailleurs ouvert un nouveau Ritz Bar proposant aux clients un spectacle de lumière et une projection d'images de constellations sur le plafond tout accompagné d'un menu de 12 cocktails, un pour chaque signe du zodiaque, pour faire référence à la Belle Epoque où l'astrologie était très à la mode.

D'autres maisons développent des magasins de plus en plus expérientiels : Hermès s'essayant à une immersion multiforme autour de la soie proposant aux visiteurs différentes activités liées à la création et au design des tissus iconiques, les Parfums Christian Dior développant des expériences olfactives et multisensorielles (e.g., session de maquillage, DJ set, consultation parfum...) combinées à des boutiques éphémères comme le pop-up Miss Dior Millefiori Garden au cœur de Los Angeles.

Le Luxe va ainsi au-delà de l'excellence des produits et des services et mêle aussi découvertes et émotions favorisant la création de liens avec et entre leurs clients perçus plutôt comme une communauté. Dans ce contexte, LVMH diversifie son offre avec l'hôtel Cheval Blanc au cœur de la ville de Paris. Certains produits des marques du groupe y sont exposés donnant ainsi un sentiment d'immersion totale dans la diversité de ses maisons.

3.2 ...Mais sont toujours à la recherche de l'omnicanalité parfaite

Malgré une préférence pour l'acte d'achat en magasin qui reste au cœur de la stratégie des Maisons, les parcours des clients sont devenus omnicanaux : 80% des clients finalisent bien leur achat en magasin, mais 50% démarrent leur recherche de produit en ligne. Les Maisons de Luxe, ayant pris pour la plupart le virage du digital plus tardivement que l'industrie mainstream, ont dû rattraper leur retard afin de proposer une expérience fluide entre le point de vente physique et digital.

La transposition de l'excellence aux canaux digitaux reste néanmoins un défi. L'omnicanalité parfaite n'étant pas encore atteinte, notamment en raison de limitations technologiques (interconnexion des systèmes IT) et de compétences (formation des vendeurs). Ainsi, 64% des consommateurs pensent que le Luxe est en retard sur le digital et 67% d'entre eux estiment que l'expérience digitale du Luxe n'est pas à la hauteur de l'expérience en boutique. Dans cette optique, certaines Maisons tentent de combler le manque de sensorialité des canaux digitaux via de nouvelles expériences. C'est ce que souligne Frank Madlener, Président de l'Ircam, qui a développé des expériences de « son de parfum » en ligne, « *Le son est un moyen fort de rajouter de la sensorialité à l'expérience digitale* ».

D'autres initiatives innovantes tentent également de relier monde physique et digital tout en conservant le principe d'une expérience unique. Saint-Louis propose par exemple dans sa boutique parisienne de visiter les manufactures de cristal à travers une expérience à 360° utilisant la réalité virtuelle. Jérôme de Lavernolle, Directeur Général et Président de Saint-Louis précise ainsi que « *le digital est une formidable opportunité de proposer une expérience augmentée à nos clients en magasin* ».

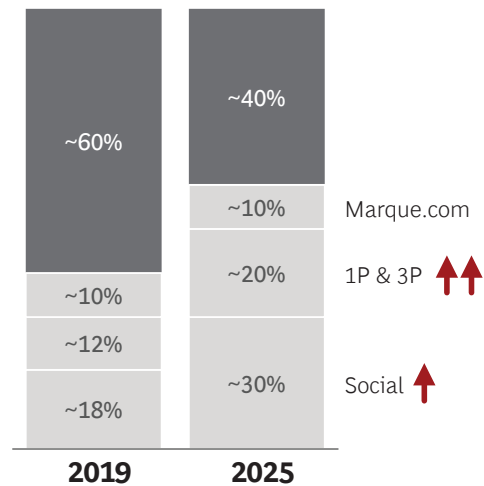
Relation Client

Vers une plus grande importance des plateformes sociales et de l'e-commerce

Inspiration



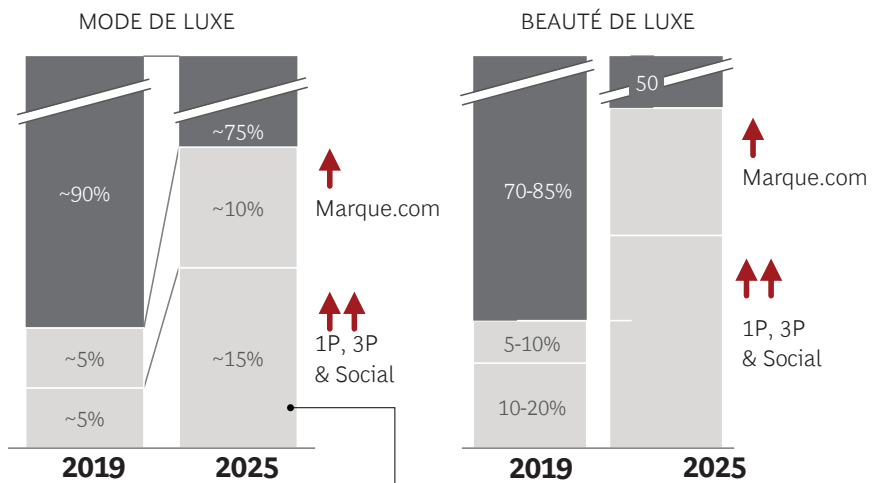
Une part de plus en plus importante du processus décisionnel se déroule en ligne, en particulier au début du parcours du client



Transactions



La vente en magasin représentera 60 % à 75 % des transactions. En ce qui concerne la vente en ligne, la croissance est plus rapide pour les plateformes multimarques et le commerce social



Transition progressive vers les 3P dont la part du marché multimarques en ligne entre 2019 et 2025 est passée de <20% à ~50%

1P - Grossistes multimarques en ligne 3P - Plateformes tierces

>+20%

De croissance annuelle des dépenses en média digital vs. aucune augmentation du temps passé sur les réseaux sociaux

De 9 à 20+

de touchpoints par parcours client entre 2014 et 2025

x2

Coûts d'acquisition client

Jusqu'à 65%

Des ventes de beauté en ligne capturées par Amazon & Alibaba d'ici 2025

Source: Analyse BCG

3.3 L'engagement client face à l'uniformisation des contenus sur les plateformes digitales

Historiquement, fortement différencié en boutique, l'engagement client des Maisons de Luxe est confronté à deux enjeux majeurs face à l'avènement du digital : se différencier dans un contexte de commoditisation de l'ultra-personnalisation en ligne et s'affranchir des contraintes créatives rigides sur les plateformes d'engagement majeures.

Historiquement, les Maisons de Luxe ont toujours réussi à dépasser les attentes de leurs clients, en partie grâce à leurs conseillers de vente qui construisaient un lien fort et personnalisé avec chaque client et captaient de manière naturelle un volume important de données « intimes » (e.g., habitudes quotidiennes, goûts, situation familiale, etc.). A l'ère du digital, cette différenciation s'amenuise au profit d'acteurs masses qui captent et utilisent davantage de données clients digitales, au service d'une ultra-personnalisation : Nike ou H&M étant d'excellents exemples. Parfois en retard sur ces sujets, les Maisons de Luxe doivent donc saisir les opportunités de ventes et d'engagement client qu'offrent la collecte et l'analyse des données de comportements et d'achats en ligne pour réussir à maintenir leur avantage compétitif. C'est ce que souligne Michael David, Directeur Omnicanal de LVMH « *Le digital permet aux marques la collecte de données implicites sur les clients, ce qui était jusque-là un des avantages compétitifs du Luxe.* »

Les plateformes digitales majeures actuelles (notamment Instagram, Facebook) contraignant fortement la créativité et la manière de toucher et d'engager les clients (e.g., format de la communication, utilisation d'influenceurs, ...), entraînant un risque d'uniformisation des contenus entre marques Luxe et marques masses. Cette uniformisation mettant en péril le caractère foncièrement unique du Luxe de se démarquer via l'expression d'un génie créatif et d'une sensibilité spécifique.

3.4 Web3 & NFT, opportunité de différenciation et prolongement de l'expérience Luxe

Le Web3, porté par le triptyque Blockchain, NFTs, et Metaverse, est depuis maintenant 1 an sur le devant de la scène. Le Metaverse apparaît comme une nouvelle opportunité de passer de l'exploitation de la marque à sa construction en ligne. En effet, l'ouverture de nouveaux écosystèmes immersifs et complètement personnalisables par les marques permettra sans doute de réinventer de nouvelles expériences digitales et de créer des écosystèmes homogènes reflets du monde réel qui peinent à exister aujourd'hui sur internet (i.e. l'équivalent d'une Avenue Montaigne virtuelle). Bertrand Lévy, Senior Vice President Global Partnerships de The Sandbox ne manque pas de le souligner : « *Toutes les marques de Luxe sont intéressées par le Metaverse et alors que 90% des entreprises que nous rencontrons veulent simplement faire une belle annonce dans le Web 3, le Luxe va plus loin et souhaite construire de nouvelles expériences. Aujourd'hui, le Luxe c'est 10% des expériences de marques qui seront présentes dans The Sandbox à l'ouverture dans un semestre.* »

Par ailleurs, investir dans le Metaverse est un moyen pour les marques de Luxe de s'assurer de communiquer à leurs clients d'aujourd'hui et de demain, puisque 62% des 25-34 ans sondés pensent que les concepts de Web3 et de Metaverse peuvent remplacer à terme les réseaux sociaux d'aujourd'hui. Ceci est particulièrement le cas de la génération Z et la génération Alpha qui représentent les futurs clients des Maisons de Luxe et qui passent de plus en plus de temps en ligne. Le Web3 pourrait donc être la nouvelle pierre angulaire de la stratégie holistique des Maisons de Luxe et l'un des canaux de contact avec les consommateurs. C'est ce que confirme Gautier Pigasse, Head of Blockchain & Innovation de LVMH : « *Nous n'en sommes qu'au prélude du Web3, il faut laisser le sujet décanter mais son potentiel est réel. Nous y voyons notamment une opportunité pour créer de nouveaux points de rencontres et de nouvelles expériences avec les clients.* »

Au-delà du Metaverse, les NFTs (Non-Fungible Tokens), même si de prime abord assez éloigné des codes de Savoir-Faire du Luxe,

représentent également une formidable opportunité pour les marques de Luxe de redéfinir leurs interactions digitales avec leur communauté.

D'une part, les NFTs peuvent contribuer à la consolidation de la confiance établie entre les marques et leurs clients en réintroduisant les normes de protection des données confidentielles notamment grâce à des certificats d'identification et d'authentification basés sur des portefeuilles NFTs ou encore à la création de nouveaux modèles économiques qui ne reposent pas sur l'exploitation des données.

D'autre part, le développement des NFTs offre de nouvelles opportunités de prolongement du sentiment de Luxe dans la sphère digitale. Recréant les concepts de possession, d'exclusivité et de rareté, les NFTs pourraient renforcer le sentiment d'appartenance à une communauté (c'est le cas par exemple de la collection #DGFamilia lancé par Dolce&Gabbana) ou réinventer le modèle de relation client et de fidélisation (Louis Vuitton donnant accès via le jeu *Louis The Game* à des assets exclusifs racontant l'histoire du groupe). C'est ce que confirme Pierre-Emmanuel Angeloglou, Directeur Stratégie Mode & Maroquinerie chez Louis Vuitton « *Le Luxe et les NFTs s'appuient sur plusieurs notions communes qui les rendent compatibles : la rareté, l'innovation, le sentiment d'appartenance et plus généralement le lien avec la culture.* »

Enfin, certains projets NFTs pourraient également permettre aux marques de créer de nouveaux business models dans lesquels créateur/marque et communauté se partageraient la valeur.

Pour y parvenir, Benoit Pagotto, co-fondateur de RTFKT, un des plus célèbres studios Web3 récemment racheté par Nike, explique que les marques de Luxe doivent embrasser les codes du Web3 et définitivement passer du client à la communauté : « *Pour réussir à créer de nouveaux mondes et de nouvelles expériences dans le Web 3, les marques devront nécessairement fédérer des communautés fortes. Elles doivent donc penser leur audience non plus comme de simples clients, mais comme une communauté pour laquelle elles devront mettre à disposition des outils de co-création d'univers de marque* ». Sur ce terrain, le Luxe a définitivement un avantage puisqu'une expérience et une expertise inégalées.

Aujourd'hui, les Marques de Luxe se posent encore la question de la meilleure manière de s'engager et elles passeront pour la plupart par une première phase de test&learn, qui selon le niveau d'ambition et la stratégie, consistera, soit à créer de nouveaux écosystèmes intégrés de bout-en-bout, soit à s'intégrer à des écosystèmes existants via la mise en place de partenariats stratégiques. Dans tous les cas, il semble nécessaire de commencer à investir ces nouveaux univers, puisque comme le rappelle Patrice Louvet, Directeur Général de Ralph Lauren, « *créer de nouveaux univers différents et différenciés a toujours fait partie de l'ADN du Luxe, le Web 3 n'en est que le prolongement digital naturel* ».

Relation Client

Du Web2 au Web3¹, une opportunité de différenciation et de prolongement du sentiment de Luxe

EXEMPLES LUXE



Réinvention **d'expériences digitales différenciées** et amélioration du contrôle sur la donnée et la Data Privacy



BALENCIAGA

Balenciaga a révélé sa collection de l'automne 2021 via un jeu appelé "Afterworld: the age of tomorrow"



Création **d'écosystèmes homogènes** reflète du vrai monde



GUCCI

Gucci a fait l'acquisition d'un terrain sur The Sandbox pour construire son propre monde virtuel inspiré de Gucci Vault



Renforcement du sentiment **d'exclusivité** et de **communauté**



D&G

Dolce&Gabbana lance la #DGFamily, une communauté exclusive de NFT en collaboration avec UNXD



Réinvention du modèle de **relation client** et de la **fidélisation**



Louis Vuitton a lancé un jeu mobile appelé Louis The Game. Les joueurs ont eu accès à des NFT racontant l'histoire du groupe



Création de nouveaux Business Models : **Partage de valeur** entre les créateurs et la communauté



1. Blockchain, NFT, Metaverse



ECLAIRAGE BCG

Luxe et Digital, quelles limites ? quelles opportunités ?
Joël Hazan, Managing Director & Partner, BCG Paris



Pourquoi selon vous Luxe et Digital riment depuis des années avec un « Je t'aime moi non plus » ? Quelles sont les limites du Luxe sur le Web2 ?

La part des ventes en ligne du Luxe, qui représentait 10-15% jusqu'en 2019, devrait atteindre 30% d'ici 2025, catalysées par la pandémie, qui a accéléré le virage digital en partie pris par le secteur. Pourtant il est vrai que les Maisons de Luxe ne sont jamais vraiment parvenues à s'approprier le digital tel qu'il existe aujourd'hui, appelé Web2 et caractérisé par une simplicité d'utilisation et des interactions entre internautes sur des plateformes contrôlées (e.g., réseaux sociaux). Le Web2, intrinsèquement opposé à ce que le Luxe a toujours incarné, évoque de vastes ensembles d'informations, un manque de différenciation et une exploitation des données personnelles. Autant de limites pour le Luxe avant tout synonyme de rareté et de relation client exceptionnelle. Si certaines ont toutefois tenté de prendre le pli en proposant la vente de leurs produits, des expériences différentes et une communication adaptée en ligne (e.g., Hermès, Christian Dior, Francis Kurkdjian, Bollinger, Boucheron), d'autres ont préféré se contenter d'un canal de communication (e.g., Bréguet, Chanel). Mais force est de constater qu'aucune n'a vraiment réussi à transposer l'excellence de l'expérience client physique à l'expérience client en ligne. Premièrement parce que les caractéristiques du Web2 (formats courts, codifiés avec des barrières sensorielles) ont toujours rendu très difficile pour les marques de Luxe d'offrir un « touch & feel » unique comme en boutique. Deuxièmement, parce qu'aucune Maison n'a véritablement réussi à se différencier sur l'expérience utilisateur (UX) et l'expérience omnicanale là où les acteurs moyenne gamme (e.g., Zara, H&M, Alibaba) ont investi depuis longtemps.



Outre le Luxe, le Web 2.0 ne montre-t-il lui aussi pas ses propres limites ?

Les modèles de croissance de la dernière décennie, basés sur le Web2 montrent en effet plusieurs signes de faiblesse. D'abord, les marques, se livrant à une guerre incessante de l'attention, créent plus de contenu que d'attention disponible de leurs clients, et de facto génèrent une augmentation des coûts d'acquisition client sans précédent (+20% par an entre 2015 et 2020). En parallèle, les mégas plateformes (Google, Facebook, Instagram...) contrôlent de plus en plus le contenu auquel les consommateurs sont exposés, il résulte une expérience des marques qui s'amenuise et s'uniformise car dictée par des recommandations algorithmiques. Enfin, si pour croître l'achat et l'utilisation de données étaient indispensables, l'ère du marketing intrusif touche aujourd'hui à sa fin ; en témoignent l'émergence de réglementations sur la protection des données et les mesures prises par certains acteurs comme Apple.



Face à ces limites, comment réconcilier Luxe et Digital ?

Les Maisons de Luxe encore plus que les autres entreprises ont en effet besoin d'un nouveau modèle sur le digital. Pour commencer, elles doivent faire de la confiance un atout précieux à l'heure où les clients exigent de plus en plus de transparence dans l'utilisation de leurs données personnelles. Enfin comme dans ses points de ventes physiques, les Maisons de Luxe doivent parvenir à se différencier en véhiculant leur ADN dans le parcours du client en ligne. C'est dans ce contexte que le Web3 apparaît comme une véritable opportunité de dépasser les limites du Web2 et de réconcilier Luxe

et expérience digitale. Basé sur 3 concepts clefs différenciants, la Blockchain, les NFTs, et le Metaverse, le Web3 est un terrain de jeu formidable pour les Maisons pour enfin faire valoir leur caractère unique et révéler leur génie créatif en ligne. Les NFTs, qui permettent de réintroduire le concept de possession et de rareté dans le digital et la création de communautés via l'accès à des expériences exclusives, offrent de nouvelles formes d'engagement client. Les Metaverses, eux, donnent la possibilité aux Maisons de créer des écosystèmes personnalisés à leur image, qui s'affranchissent des codes du Web2, pour proposer à leurs clients des expériences ludiques exceptionnelles. On pourrait par exemple imaginer un programme de fidélité qui récompenserait les meilleurs clients avec des NFTs en leur donnant un accès privilégié à des espaces virtuels ou physiques, vitrines de certains événements phares (e.g., défilés), ou alors dans lesquels les Maisons proposeraient une offre de produits différenciée (digitale ou non).

04

RESPONSABILITÉ :
D'UN AVANTAGE
COMPÉTITIF À UN
IMPÉRATIF COLLECTIF

MENER ENSEMBLE LA TRANSITION ENVIRONNEMENTALE, SOCIALE & SOCIÉTALE



LE LUXE EST EN TRAIN DE
DONNER SES LETTRES DE
NOBLESSE AU GREEN

H. Valade, Directrice Développement
Environnement du groupe LVMH

1. Définissant les tendances plus qu'elles ne les subissent, les Maisons de Luxe n'ont pas forcément toutes vu, avec la même vélocité, un élan profond et pérenne : **la nécessaire implication renforcée des entreprises dans la transition environnementale, sociale et sociétale**. En partie parce que la nature de leurs produits leur imposait déjà une forme de frugalité, en partie aussi parce qu'elles n'étaient pas habituées, dans la confidentialité de leurs manufactures, à communiquer au-delà du produit et de la marque
2. Grâce à ses atouts créatifs et à sa capacité d'influence, le Luxe est capable de rendre **le durable attirant** et il est de sa responsabilité de renforcer l'exemplarité de ses pratiques pour conserver cette aura
3. Les Maisons se sont depuis largement impliquées sur ces sujets, mais force est de constater que la perception par le grand public reste limitée. Il est donc désormais de la responsabilité des Maisons d'entretenir une **communication engagée** pour influencer les parties prenantes et conserver leur rôle de précurseur

4. Pour jouer pleinement ce rôle de leader de la transformation, il ne fait aucun doute qu'un travail **travail en coalition** soit nécessaire pour trouver des solutions qui impulsent un mouvement à grande échelle, plutôt que de travailler à créer de petits avantages compétitifs

60%

Pensent que le Luxe a la responsabilité d'initier la transition environnementale, sociale et sociétale

65%

Sont influencés par l'engagement des Maisons dans le développement durable dans leurs achats



LES COALITIONS AVEC
D'AUTRES INDUSTRIES SONT
CLEFS POUR TRANSFORMER
LES FILIÈRES DANS LEUR
ENSEMBLE. C'EST LE CAS POUR
LE CUIR PAR EXEMPLE

M-C. Daveu, Directrice Développement Durable
et Affaires Institutionnelles de Kering

4.1 Les Maisons agissent dans le contexte d'une transition environnementale, sociale & sociétale...

Comme décrit précédemment, le Luxe semble avoir une longueur d'avance naturelle face aux enjeux sociétaux et notamment environnementaux (produits durables, faible volume). Pourtant, la pression des clients de Luxe s'est intensifiée sur ces Maisons - ~60% des clients du Luxe déclaraient en 2021 s'informer sur la responsabilité sociale des marques qu'ils achètent contre 45% en 2013, et les thèmes sur lesquels elles doivent s'engager sont de plus en plus nombreux et de plus en plus variés.

Dans ce contexte de transparence accrue aussi bien dans les restaurants « *Aujourd'hui les murs de nos restaurants sont transparents* » (Y. Alléno, Chef cuisinier 3 étoiles au restaurant Alléno Paris) que dans les autres secteurs, l'industrie du Luxe doit renforcer l'exemplarité de ses pratiques, d'une part, pour confronter l'image qualitative de ses produits et d'autre part parce que certains consommateurs peuvent attacher un certain caractère inutile aux produits de Luxe. De plus, interrogés sur les raisons pour lesquels le Luxe devrait s'engager dans la transition environnementale, les consommateurs en appellent également à la capacité d'influence, le rayonnement international et les moyens financiers du secteur. Ils considèrent qu'il est de la responsabilité du Luxe de créer, comme les Marques le font avec leurs produits, de la désirabilité pour le Durable : « *Le Luxe est en train de donner ses lettres de noblesse au Green* » (H. Valade, Directrice Développement Environnement du groupe LVMH). Dans cette optique, Hermès a lancé Petit h, une démarche de création unique : inventer des objets issus des matières non utilisées dans la production des collections de la maison. Dans une même démarche Christofle, souhaite valoriser les "matrices", qui servent à frapper les différents modèles de couverts, lorsqu'elles ne peuvent plus servir pour en faire notamment des objets uniques de décoration.

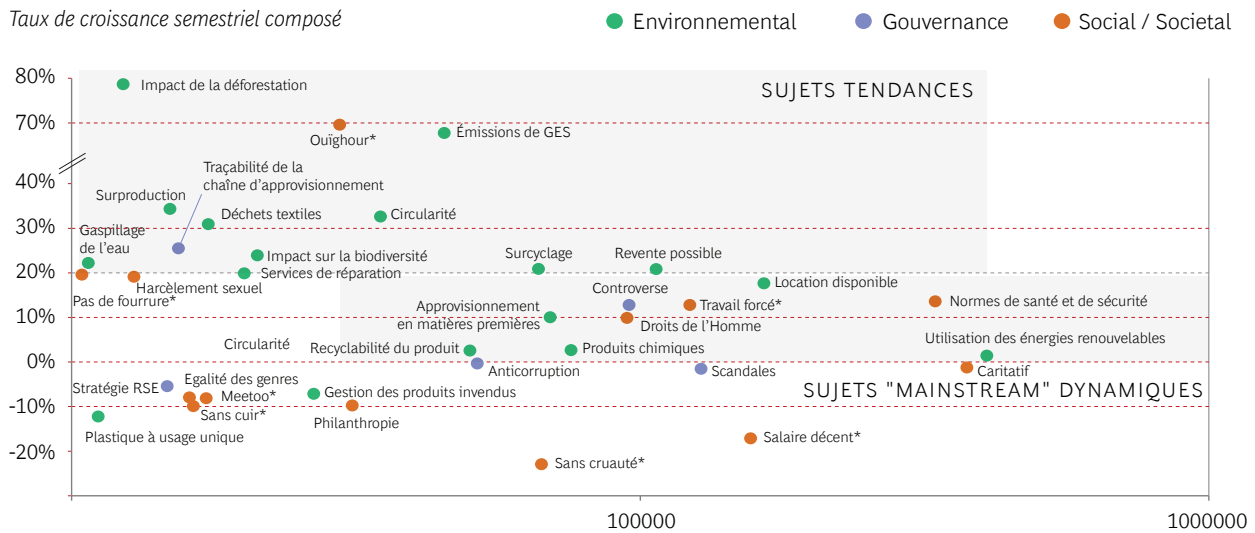
Au-delà des sujets environnementaux, les Maisons de Luxe se saisissent également de sujets sociétaux et prennent désormais un rôle d'acteur clef dans la société, « *en tant qu'acteur de la vie locale il est naturel pour nous de nous engager pour la cité* » (Y. de Talhouët, Directeur Général des Faïenceries de Gien). En France notamment, les Maisons s'engagent pour répondre aux crises qui secouent le pays, quand elles sont en ligne avec leur ADN. Cela a été le cas lors de l'incendie de Notre-Dame avec l'idée sous-jacente que le rayonnement culturel de la France faisait aussi le rayonnement des produits de Luxe, mais également lors de la crise sanitaire COVID-19, où nombreuses sont celles qui ont mis à disposition leurs moyens de production au service de la société (e.g., production de gels hydroalcooliques par les unités de production Guerlain, Parfums Christian Dior) ou apporté leur soutien (e.g. Potel et Chabot aux soignants en leur offrant plus de 50000 plateaux repas).

En plus de ces engagements forts sur les territoires, les Maisons sont aussi engagées sur le long cours sur des causes sociétales fortes (ex : LVMH et lutte contre le sida, nomination d'Emma Watson par Kering au poste d'administratrice du groupe notamment pour ses prises de position en faveur des droits des femmes, engagement pour les mannequins, etc.).

Responsabilité

4 thèmes ESG sont particulièrement populaires dans les médias

Nombre de posts (supérieurs à 10K) sur les médias et les réseaux sociaux à propos de 36 sujets ESG identifiés comme étant les plus populaires lorsqu'ils sont associés au « Luxe » ou à la « Mode » au cours des deux dernières années et leur croissance moyenne par semestre. (Les tendances sont traduites de l'anglais)



DES THÈMES ESG ÉMERGENT :



Optimisation du cycle de vie du produit



Droits de l'Homme et conditions de travail



Biodiversité



Bien-être animal

Source : Analyse BCG basées sur la quantification des occurrences de 116 sujets ESG dans les médias d'informations nationaux et internationaux (e.g. Bloomberg, Reuters, The New York Times, The Washington Post) et les réseaux sociaux

4.2 ... mais doivent s'unir et passer d'une démarche de compétition à une démarche de collaboration pour avoir un impact significatif ...

Si ces dernières années le Luxe pouvait considérer « le green » comme un avantage compétitif, les Maisons leaders sur ces sujets doivent maintenant embarquer le reste de l'industrie pour pouvoir inscrire le développement durable au cœur de toutes les pratiques : en se fondant sur leur ADN d'exemplarité, de processus robustes et respectueux de l'environnement, elles doivent passer du devoir de qualité au devoir de transmission. On le voit d'ores et déjà avec certains groupes, comme Kering ou Pernod Ricard *via* Martell Mumm Perrier-Jouët, qui publient en ligne les standards, notamment sur l'agriculture régénératrice, qu'ils définissent avec leurs fournisseurs pour aider à entraîner l'ensemble des filières de l'industrie. « *Nous prenons en main l'intégralité de notre chaîne de valeur et souhaitons promouvoir en externe les techniques d'agriculture régénératrice déjà présentes dans nos exploitations.* » (A. de Buffévent, Directrice de Style de Martell Mumm Perrier-Jouët).

Pour parvenir à transformer l'ensemble de la chaîne de valeur, le Luxe a commencé à investir dans les briques technologiques essentielles (e.g., traçabilité, recyclage, traitement des matières premières, etc.) et à travailler en coalition à l'établissement de standards. Comme le souligne Anne Dellière, Group Marketing et Strategic Planning Director du Groupe Richemont, « *les objectifs mondiaux de développement durable, les aspirations à une industrie responsable, ne pourront être atteints que par des initiatives collaboratives au niveau des filières* ». C'est dans cet esprit que le Groupe Kering et le Groupe Richemont travaillent de manière coordonnée sur les sujets de traçabilité des chaînes d'approvisionnement des bijoux depuis de nombreuses années. C'est aussi le sens de l'initiative Aura Blockchain Consortium, initié par LVMH, Prada et Cartier, a vu le jour. L'objectif est de développer la première blockchain de Luxe internationale pour répondre au défi commun

de la communication d'informations relatives à l'authenticité (e.g., lutte contre la contrefaçon), à l'approvisionnement responsable, à la traçabilité et à la durabilité. Cette innovation technologique, qui s'appuie sur un format numérique sécurisé, associera un identifiant produit à un identifiant client permettant d'accéder à l'historique d'un produit et à la preuve de son authenticité, et ce à chaque étape de la chaîne de valeur, de la matière première au point de vente. Néanmoins, il existe aujourd'hui un fort besoin de financement pour passer d'un projet pilote à une solution innovante commercialement viable et déployable. Les Maisons de Luxe paraissent y jouer un rôle majeur pour combler ce besoin, estimé entre \$20Mds et \$30Mds par an dans l'industrie de la Mode.

On le voit, les enjeux sont très importants pour l'industrie et chaque acteur, s'il est seul, n'aura pas l'impact suffisant : c'est le cas notamment pour la transformation des filières où, pour prendre l'exemple du cuir, les industries impliquées sont multiples (ex : agro-alimentaire, tanneries, élevage, Luxe, etc.). Sans la formation de coalition(s), il sera extrêmement complexe d'amorcer une transformation profonde et vertueuse des pratiques. « *Les coalitions avec d'autres industries sont clefs pour transformer les filières dans leur ensemble. C'est le cas pour le cuir par exemple.* » (M-C. Daveu, Directrice Développement Durable et Affaires Institutionnelles de Kering). Certaines Maisons ont commencé à agir à travers le Fashion Pact à l'initiative de Kering et qui regroupe des marques internationales comme Ralph Lauren ou en rejoignant (e.g., OP2B) certaines coalitions d'acteurs. Néanmoins, les barrières restent importantes, notamment au moment de s'accorder sur des définitions et standards communs. C'est pourtant le deuxième sujet sur lesquels l'industrie doit montrer un front uni : sans coalition forte, les standards de demain seront définis sans prendre totalement en considération les spécificités du secteur. C'est ainsi le cas aujourd'hui avec la réglementation sur le Product Environmental Footprint, qui donnera une note environnementale aux vêtements, sans intégrer pleinement la notion de durée de vie si chère au Luxe. Dès lors, des produits de haute qualité auront sans doute une note moins bonne que des produits de faible qualité mais réalisés à partir de tissus en polyester recyclé.

Outre les standards de production, les Maisons en s'unissant ont également la capacité de dessiner un nouveau modèle économique durable au cœur duquel la préservation de la Nature serait intégrée à part entière dans le compte de résultats de l'entreprise. L'idée étant d'évaluer des projets non seulement à l'aune de considérations uniquement financières, mais en tenant compte du « prix de la nature ». C'est en partie ce que Kering a initié avec l'EP&L (pour Environmental Profit & Loss, ou Compte de Résultat Environnemental)

4.3 ... posant les fondements d'une communication engagée pour conserver leur rôle de précurseur avant de se voir imposer les contraintes des régulateurs

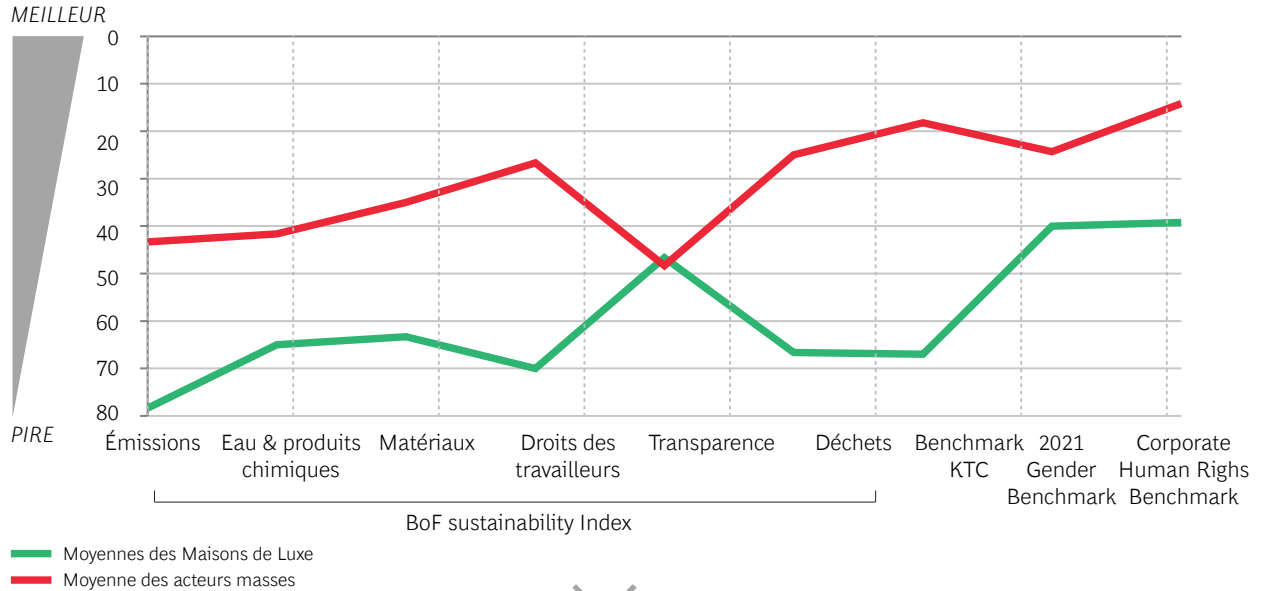
Ce nouveau rôle et ces nouvelles responsabilités ouvrent la voie à une communication engagée, avec un équilibre à trouver entre potentiel de création d'un avantage compétitif et risque déceptif. Il existe en outre une tension à résoudre entre l'ADN historique des Maisons de Luxe qui se voulait délibérément confidentiel et le besoin de rayonner. « *Nous sommes désormais obligés de communiquer. Nous ne pouvons plus faire certaines choses dans la discrétion* » (J. Cassegrain, Directeur Général de Longchamp). Ce risque déceptif s'illustre par exemple par la position des Maisons de Luxe dans les classements ESG relativement aux marques plus mainstream. Le choix d'une communication au service des enjeux environnementaux et sociétaux pourrait au contraire influencer les autres parties prenantes de l'industrie et ainsi promouvoir un intérêt collectif. « *On est une industrie qui se fonde sur des Savoir-Faire, une vérité, une honnêteté, si on perd notre honnêteté alors on a perdu la bataille* » (M. Chaya, Fondateur, Directeur Général et Président de Maison Francis Kurkdjian).

Responsabilité

Les Maisons de Luxe se retrouvent dans les derniers 40% de 70% des classements ESG

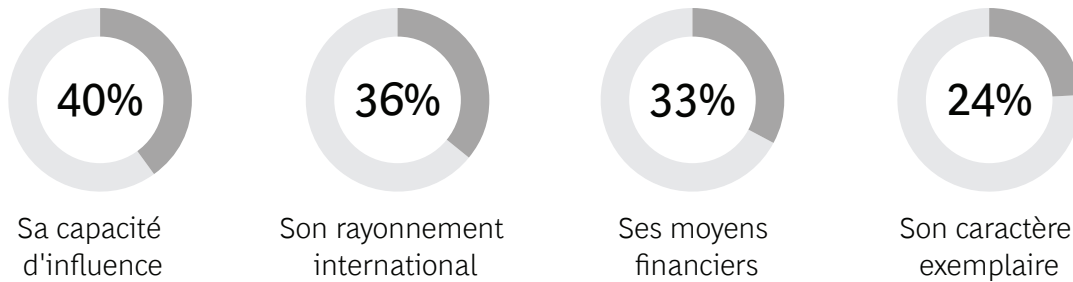
LES MAISONS DE LUXE SONT MAL POSITIONNÉES DANS LES CLASSEMENTS ESG PAR RAPPORT AUX ACTEURS DE MASSE

Classement relatif des Maisons de Luxe françaises dans différents benchmarks ESG



... POURTANT ELLES ONT LES MOYENS DE REMONTER, NOTAMMENT GRÂCE À LEUR CAPACITÉ D'INFLUENCE ET LEUR AURA INTERNATIONALE

Top 4 des raisons pour lesquelles le Luxe devraient s'engager dans la transition environnementales (%)



Source: Corporate Human rights Benchmark; Gender Benchmark; KTC Benchmark; BoF sustainability Index, BCG Analysis ; choix des entreprises par le BoF fait selon les 15 plus grosses entreprises de Fashion & Luxury en termes de CA; Sondage BCG x Potloc réalisé en Avril 2022 en France, USA et Europe



INTERVIEW MEMBRE DU COMITE

Chloé – Première Marque de Luxe française à être certifiée B-Corp | Interview d'Aude Vergne, Directrice Développement Durable chez Chloé



Quelles raisons ont poussé la Maison Chloé à s'engager vers une certification B-Corp ?

Chloé avait depuis de nombreuses années engagé une transformation RSE et lancé de nombreux projets autour des enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux. En 2019, les dirigeants de l'entreprise ont fait part de leur volonté d'accélérer fortement sur ces sujets et de le faire dans une démarche objective qui atteste de manière transparente des changements. Dans cette optique, la certification B-Corp permettait non seulement d'aligner l'ensemble de l'entreprise vers une vision et des objectifs clairs, mais rendait également objectivable les changements réalisés par Chloé.



Concrètement, qu'est-ce que la certification B-corp a changé chez Chloé ?

La certification B-corp intervient sur l'ensemble des activités de l'entreprise. Difficile de résumer tous ces changements, qui encore une fois, avaient été entrepris depuis de nombreuses années chez Chloé. Si nous devons citer quelques exemples, je dirais que la certification B-Corp a permis de mettre en place une gouvernance forte sur les sujets RSE : nous avons désormais un comité d'experts externes qui analysent et conseillent notre transformation. Par ailleurs, tous les employés de Chloé ont désormais des objectifs RSE. Certains en avaient déjà, mais la certification B-Corp a accéléré cette mesure et nous a poussé à la généraliser à l'ensemble des collaborateurs.

De même, concernant la production, de nombreux projets avaient démarré, mais la démarche B-Corp nous a obligé à pousser tous les curseurs plus loin, notamment vis-à-vis de nos nombreux fournisseurs. Enfin, il est intéressant également de noter que la certification B-Corp a sans doute changé l'image de Chloé sur le marché de l'emploi : c'est un vrai avantage pour notre attractivité dans le recrutement et la rétention de nos talents.

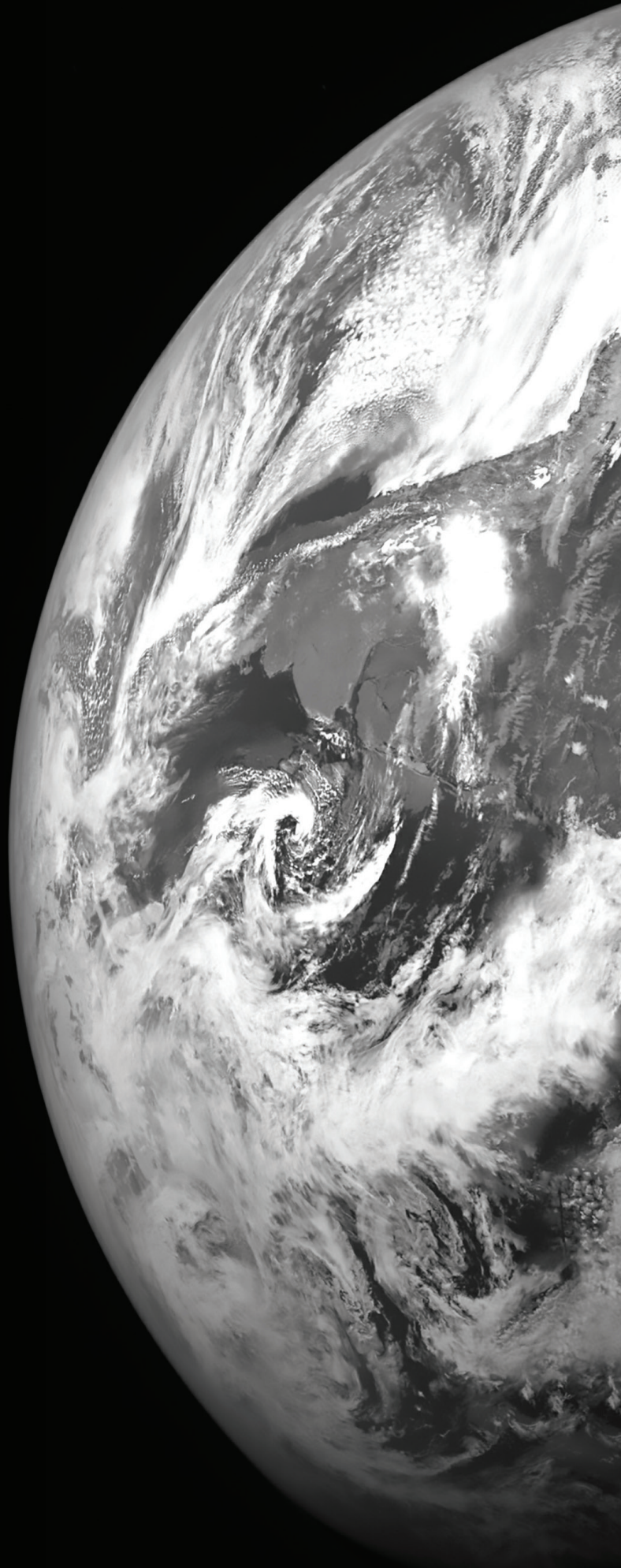


Quels sont les nouveaux défis pour Chloé sur ces sujets RSE ?

La certification B-Corp n'est évidemment pas une fin en soi et l'entreprise continue de vouloir s'améliorer sur tous les aspects RSE. Nous travaillons par exemple en ce moment sur la mise en place d'un passeport digital de nos produits pour améliorer leur traçabilité et leur authentification. Sur la gestion de nos ressources en amont et de nos stocks en aval, nous travaillons également à l'amélioration de nos outils technologiques de planification et de prévision pour s'assurer de produire toujours au plus près de la demande et ainsi minimiser notre impact environnemental.

05

GLOBALISATION :
D'UNE
GLOBALISATION
SANS RÉSERVE À LA
RÉÉVALUATION DES
DÉPENDANCES
GEO-STRATÉGIQUES



NAVIGUER LES NOUVEAUX TERRITOIRES ET ANTICIPER LES RISQUES

“

LES HABITUDES DE CONSOMMATION EN CHINE EVOLUANT TRÈS RAPIDEMENT – CE QUI ÉTAIT VRAI IL Y A TROIS ANS EST MAINTENANT OBSOLÈTE – LES MAISONS DOIVENT EN PERMANENCE COMPOSER AVEC LES NOUVELLES TENDANCES

Frédéric Noyere, Directeur
Général de Jebsen Beverage

doivent donc désormais composer avec davantage d'**agilité** d'autant plus que leur engagement sociétal et environnemental et les fortes attentes des parties prenantes leur imposent parfois de **prendre position sur des enjeux géopolitiques**

65%

La croissance dans le monde hors Europe et US représente 2/3 de la croissance totale du secteur du Luxe de 2021 à 2025

1. Certains marchés encore sous-pénétrés présentent des **opportunités de croissance** conséquentes pour les Maisons de Luxe. C'est le cas notamment de l'Inde ou encore de certaines régions de Chine où des acteurs locaux ont commencé à se développer
2. La conquête des marchés à l'étranger nécessite toujours davantage une compréhension approfondie des goûts et des préférences parfois sensiblement différentes de l'ADN même des marques. Les Maisons de Luxe doivent trouver un juste équilibre entre **l'adaptation locale et la préservation de leurs valeurs et identité**
3. D'un autre côté, cette internationalisation augmente parfois la dépendance des Maisons de Luxe à certains marchés et peut les exposer à de nouveaux risques. Elles

“

NOUS AVONS DEUX PRINCIPALES TENSIONS À GÉRER. LA PREMIÈRE ÉTANT D'ARBITRER ENTRE D'UNE PART, LE DÉVELOPPEMENT DE NOTRE MAISON DANS UN MARCHÉ PORTEUR ET ATTRACTIF ET D'AUTRE PART, LA DÉPENDANCE À CE MARCHÉ

Christophe Caillaud, Président de Liaigre

5.1 De nouveaux territoires restent à conquérir ...

De nouveaux territoires restent à conquérir par les Maisons de Luxe, au gré des évolutions culturelles et de l'enrichissement des populations, attestant ainsi de l'aura persistante internationale du Luxe. En Chine, par exemple, certaines verticales restent sous-pénétrées. C'est le cas du Parfum dont la pénétration est estimée à ~5% contre respectivement ~42% en Europe et 50% aux Etats-Unis. Cette verticale connaît récemment une forte croissance portée par la jeune génération qui perçoit à travers le parfum un moyen d'exprimer sa personnalité. On estime ainsi que le marché Chinois, 10ème mondial devrait passer à la 2ème place à horizon 2025.

D'autres géographies restent également à conquérir pour l'industrie. Le marché du Luxe indien encore assez peu adressé devrait ainsi connaître une forte croissance pour atteindre 3.7 Mds\$ à horizon 2026, tiré notamment par l'enrichissement de la population (+70% de foyers avec plus de 200 000€ de revenus annuels par an à horizon 2025) et l'urbanisation croissante (de 35% aujourd'hui à 42% à horizon 2025).

5.2 ... sur lesquels, les Maisons oscillent entre préservation de leur identité et adaptation locale

Sur ces nouveaux territoires, les Maisons de Luxe doivent composer avec des préférences différentes. Un équilibre doit donc être trouvé entre préservation de leur identité de marque et adaptation aux aspirations locales.

La conquête du marché chinois nécessite par exemple une compréhension approfondie des goûts, codes, valeurs et habitudes de la population. Dans cette démarche, les Maisons peuvent adapter leurs produits : Christofle a ainsi enrichi son iconique collection MOOD, en créant le MOOD Asia dans lequel des baguettes et cuillères à bouillon en métal argenté remplacent les traditionnels couverts. Mais des Maisons comme Guerlain, Francis Kurkdjian ou Hermès devront-elles pour autant trouver de nouvelles essences olfactives si elles souhaitent parvenir à accéder au réservoir de croissance que leur offre le marché chinois du parfum ? Cette tension réelle entre ADN, histoire et culture locale à laquelle les marques européennes et américaines font face, offre potentiellement un avantage compétitif aux nouveaux entrants locaux qui pourraient capitaliser sur un sentiment de fierté nationale, la récente revalorisation de l'artisanat Chinois par Xi Jinping allant en ce sens.

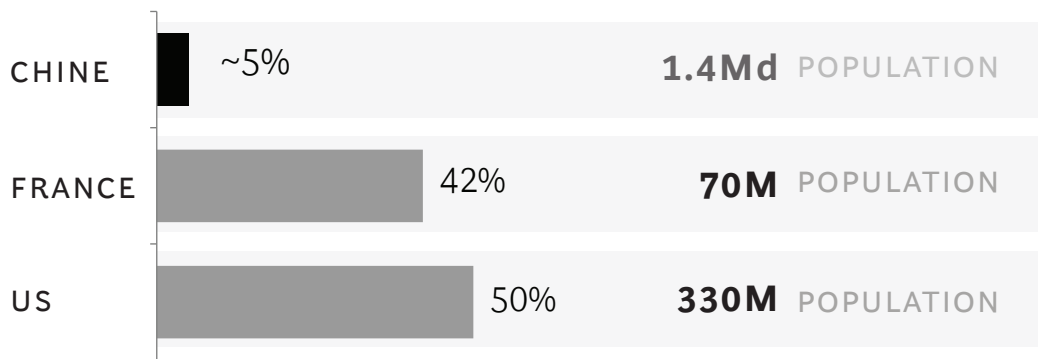
En parallèle, la crise sanitaire et les enjeux environnementaux rebattent les cartes des modes de consommation avec une tendance de fond de "*relocalisation*". Si le poids de certains marchés venait à grandir davantage, une nouvelle tension pourrait apparaître entre d'une part, la préservation des Savoir-Faire locaux et ancestraux pour les Maisons européennes et d'autre part, la nécessité de réduire l'impact environnemental du transport des produits des lieux de production aux lieux de consommations.

Globalisation

La crise du covid a fortement accéléré l'adoption du parfum par les consommateurs en Chine

La Chine est un marché sous-pénétré représentant une forte opportunité

PÉNÉTRATION¹ DU PARFUM PAR PAYS (2021)



La COVID a révélé un shift d'attitude envers le parfum...

Avant la COVID, porter du parfum était fortement relié à des activités sociales.

Les chinois utilisent de plus le parfum pour eux-mêmes et pour exprimer leur personnalité.

POURQUOI PORTEZ-VOUS DU PARFUM?²

36%

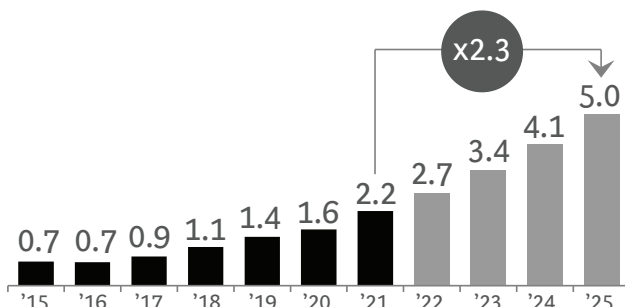
Pour se sentir à la mode

33%

Pour se sentir beau

...annonçant le réveil chinois et la réalisation du potentiel

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DU PARFUM CHINOIS '15-'25; \$MDS



“

La Chine devrait devenir, enfin, le deuxième marché mondial pur le parfum

P. Bénacín

1. Pénétration considérée comme "Porter du parfum" en Chine "Porter du parfum quotidiennement" en France & "Acheter au moins 1 parfum par an" aux Etats-Unis 2. Enquête de Givaudan auprès des consommateurs (Chine, 2021)
Source: Givaudan, Analyse BCG

5.3 Le Luxe doit de plus en plus composer avec agilité face aux risques géopolitiques

Si le Luxe français, symbole de l'art de vivre à la française, jouit d'un rayonnement international, il doit néanmoins conjuguer avec une dépendance accrue à des marchés étrangers comme la Chine, les États-Unis, le Moyen-Orient ou la Russie qui l'oblige à prendre en compte de nouveaux risques géopolitiques. Si historiquement le Luxe pouvait se contenter de produire des pièces de qualité, le secteur, par sa taille, se porte aujourd'hui responsable non plus uniquement de certains enjeux économiques, mais aussi d'enjeux sociétaux. L'exemple récent de la guerre russo-ukrainienne a prouvé l'obligation des Maisons de Luxe à prendre position, que ce soit par la fermeture de magasins (LVMH, Kering, Chanel, Hermès) ou par certaines références durant les défilés (Balenciaga). Ces prises de position furent rapides et claires pour un marché ne représentant qu'une part faible du chiffre d'affaires du Luxe (estimée à moins de 10%). Qu'en sera-t-il si la question d'un choix entre conduite éthique et intérêt financier se posait dans le cas de conflits entraînant des répercussions sur des marchés géographiques plus importants ?



INTERVIEW MEMBRE DU COMITE

La Maison Liaigre ouvre son premier bureau d'études en Chine, retour sur l'adaptation à ce marché – Echange avec Christophe Caillaud Président de Liaigre



Vous travaillez sur l'ouverture d'un bureau d'études en Chine, pourriez-vous en dire plus sur les motivations de cette expansion ?

Historiquement la Maison Liaigre était implantée en Asie uniquement à Bangkok et à Singapour. Mais depuis 2015 nous avons eu pour ambition de nous développer davantage dans la région. A partir de 2019 nous avons successivement ouvert 4 autres showrooms : Shanghai, Séoul, Hong-Kong et Pékin. Nous souhaiterions en ouvrir 2 ou 3 autres en Chine à horizon 5 ans. La Chine est actuellement le plus grand territoire pour le Luxe. C'est un marché qui croît fortement. Actuellement plus de 10% de nos projets s'y trouvent et cela n'a cessé d'augmenter ces trois dernières années – avec un doublement de notre chiffre d'affaires chaque année. Cela étant dit, nous nous sommes aperçus au fil du temps que les interactions avec nos clients chinois et leur vision du temps évoluaient. S'il ne convient pas de faire de généralités, l'expérience que nous avons eue jusqu'à présent avec des clients chinois montre une façon de penser les projets d'architecture et de design un peu différente de ce que nous connaissons et dans laquelle le temps est par exemple beaucoup plus court que pour nos clients historiques européens ou américains et les centres

d'intérêt prioritaires différents. Pour s'adapter à ce mode de fonctionnement, nous avons donc décidé d'ouvrir un bureau d'études en Chine avec une équipe mixte composée à la fois de collaborateurs de Paris mais aussi des collaborateurs chinois formés par nos soins pour pouvoir communiquer et décrypter les attentes de nos clients sur place.



A quels enjeux avez-vous fait ou faites-vous face dans le contexte de ce développement ?

Nous avons deux principales tensions à gérer. La première étant d'arbitrer entre d'une part, le développement de notre Maison dans un marché porteur et attractif et d'autre part, la dépendance à ce marché. Les récents événements entre la Russie et l'Ukraine nous poussent à être prudents pour ne pas tout miser sur ce territoire. En parallèle nous devons nous assurer de préserver l'âme de notre maison quand nos clients ont des attentes bien spécifiques. Nous créons sous contraintes mais nous veillons toujours à conserver une cohérence avec notre identité, nos précédents projets et notre offre actuelle.



INTERVIEW EXPERT

Eclairage externe de Frédéric Noyere, Directeur Général de Jebesen Beverage, propriétaire de marques, importateur et distributeur de diverses boissons, dont vins & spiritueux depuis plus de 100 ans dans la Chine élargie



Quelles sont les spécificités et les évolutions des comportements d'achats du Luxe en Chine ?

Il est important de souligner que la Chine est marquée par sa pluralité, à la fois géographique, culturelle, démographique et sociale. Les Maisons doivent donc composer avec une multitude de sous-segments pour répondre aux attentes très variées des consommateurs chinois. En réalité, il est très difficile pour une Maison d'être leader sur tous les segments tant les positionnements peuvent être différenciés. Les habitudes de consommation en Chine évoluant très rapidement – ce qui était vrai il y a trois ans est maintenant obsolète – les Maisons doivent en permanence composer avec les nouvelles tendances. Aujourd'hui, les clients chinois sophistiqués cherchent une réelle différenciation identitaire plutôt que l'achat d'une marque spécifique. Ils se raccrochent de moins en moins aux logos et prennent la mesure du temps et de l'espace comme en témoigne l'explosion de la seconde main et des marques craft. En parallèle, les classes moyennes émergentes qui ont besoin de repères simples restent sensibles aux marques et logos. Dans une autre mesure, les sujets environnementaux prennent de l'ampleur parmi les jeunes générations urbaines et aisées qui s'attachent davantage à des valeurs fondamentales (e.g., qualité de vie, santé) plutôt qu'une croissance économique et un enrichissement personnel à tout prix. Se pose notamment la question de savoir si les sacrifices (e.g., horaires de travail, usines à charbon, smog en hiver) ne vont pas au-delà du raisonnable. Dans un pays qui apprend à se moderniser (et non à s'occidentaliser) à vitesse grand V, l'émergence de ces réflexions pourrait avoir un réel impact sur le rôle et le positionnement des marques.



Comment les Maisons de Luxe s'adaptent-elles d'un point de vue du marketing & de la communication sur le marché chinois ?

Cela fait maintenant plus de 20 ans que le marché chinois a été identifié comme un vrai relais de croissance, seulement le coût d'entrée à ce marché n'a cessé d'augmenter et les marques de second plan ont été pénalisées. La digitalisation a considérablement accéléré la concentration des marques. Si vous n'êtes pas sur la première page des smartphones, vous avez beaucoup de mal à « exister » et à vous démarquer. Par ailleurs, pour prospérer, les marques doivent accepter un degré de plus en plus important d'adaptation spécifique à la Chine, ce qui requiert d'importantes équipes locales capables de parfaitement comprendre le marché et d'adapter en conséquence les produits, le marketing et la communication. Prenez l'exemple du cognac, ce produit n'est ni acheté dans les mêmes circuits de distribution, ni consommé aux mêmes occasions, ni envisagé selon le même positionnement en Chine versus les Etats-Unis ou l'Europe. Les Maisons de Luxe ne peuvent pas se permettre en Chine de conserver une vision monolithique de leur marque. Et si elles ont tendance à capitaliser sur leur héritage, leur savoir-faire et la provenance de leurs produits pour communiquer, le client chinois s'attend à ce qu'on lui parle de son avenir, à ce qu'on le projette dans le futur.



Selon vous, quels seraient les autres enjeux de ce marché ?

A l'avenir, les Maisons de Luxe occidentales auront sûrement davantage à composer avec des Maisons d'origine chinoise. C'est d'ailleurs déjà le cas pour les Vins &

Spiritueux et les Cosmétiques : les Maisons locales, sur ces segments, existent depuis une dizaine, voire des centaines d'années pour les spiritueux, et occupent des positions plus importantes que les Maisons occidentales sur ce marché (i.e., Chine territoriale, Hong Kong et Macao). A titre d'exemple, le Baiju –alcool de riz chinois - correspond à plus de 95% du marché. En parallèle, certaines marques sur diverses catégories commencent

à émerger à l'international (e.g., Chow Tai Fook Jewelry Group pour la Joaillerie, Guo Pei pour la Mode), poussées en ce sens par la politique qui vise à faire rayonner les Savoir-Faire locaux. Il n'est alors pas improbable que certaines d'entre elles finissent à terme par accaparer des parts de marché suffisamment significatives.

