



## **Philippe Jourdan(Promise Consulting): «Le luxe subit un profond changement de modèle»**

Associé fondateur du groupe de conseil et d'études **Promise Consulting**, **Philippe Jourdan** décrypte la crise que traverse le secteur

La baisse de la livre a fait flamber de 36 % les ventes de produits de luxe au Royaume-Uni le mois dernier. Les variations des taux de change ne sont pas le seul élément perturbateur pour les groupes du secteur : digitalisation, ralentissement de la demande chinoise, attentats, les défis s'enchaînent et provoquent parfois des accidents industriels. Spécialiste des marques, **Philippe Jourdan** anticipe une croissance annuelle de 2 % du marché des produits de luxe dans les prochaines années. Quelle est la nature de la crise que traverse le secteur du luxe ? Il s'agit d'un profond changement de modèle dont l'effet est amplifié par une conjoncture économique difficile. Jusqu'à la crise financière, le marché des biens de luxe était tiré par une forte demande à laquelle répondait l'offre des grandes maisons qui se voulaient exclusives, et qui contrôlaient les prix et la distribution via le rachat des licences et la création de boutiques en nom propre. Tout cela évolue très rapidement. Les groupes de luxe fonctionnaient principalement sur une logique monocanal : la boutique. Ils ont aujourd'hui encore du mal à se positionner sur le schéma de l'omnicanal qui se développe avec Internet. Le ralentissement de la croissance mondiale, puis les attentats, ajoutent à ces perturbations car le marché du luxe est très fortement « drivé » par l'activité touristique. Une grande partie des biens de luxe sont achetés hors du pays d'origine de l'acheteur, c'est notamment le cas des clients asiatiques qui font leur shopping en Europe, et notamment en France. Cette crise est donc aussi imputable à la forte dépendance du luxe à la Chine ? Les Etats-Unis restent dominants et représentent un tiers du marché mondial du luxe. Mais 70 % de la croissance de ce marché au cours des dix dernières années a été le fait de la Chine. Et ce sont les Chinois qui réalisent hors de chez eux l'essentiel (70 %) des achats de produits de luxe. Dès que la demande chinoise ralentit - c'est l'une des conséquences de la politique anticorruption et du ralentissement économique du pays entre autres - ou qu'une menace pèse sur le tourisme mondial, le luxe en ressent les effets. C'est le cas aujourd'hui. Les géants du secteur doivent être vigilants sur un autre point : Pékin aura tôt ou tard le souci de rapatrier en Chine continentale un marché qui lui échappe largement, car les taxes imposées sur les biens de luxe rapportent aux caisses de l'Etat. Si le pays encourage les achats auprès de marques associant des actionnaires ou des fonds chinois, tout en maintenant des taxes plus élevées que ce qui se pratique à l'étranger, les groupes occidentaux risquent de souffrir : pour vendre en Chine au même prix qu'ailleurs, ils devront sacrifier une partie de leurs marges. La mutation du consommateur depuis une dizaine d'années bouleverse aussi le marché... Le profil des acheteurs se transforme. La croissance du marché ne dépend plus de ceux qui ont énormément d'argent, mais de ceux qui en gagnent de plus en plus. Ce n'est pas du tout la même clientèle. Les marques doivent s'adresser à de nouveaux profils, des consommateurs plus jeunes, plus cosmopolites, mieux éduqués en matière de luxe mais plus critiques. Et habitués à comparer les prix et les produits puisqu'ils sont évidemment de plus en plus « digital natives ». Il s'agit d'une mutation très profonde, qui génère beaucoup d'interrogations sur la stratégie à mener. La stratégie digitale est-elle une source de différenciation entre les grands groupes mondiaux ? Les grands groupes habitués à gérer la relation-client dans un circuit unique sont entrés avec retard dans le monde digital. C'est un secteur parfois conservateur qui a du mal à accepter de perdre le contrôle de la distribution, mais tous sont aujourd'hui très actifs. Un des premiers bouleversements est venu de la comparaison mondiale des prix par des clients connectés et globe-trotteurs. Face à cela, Chanel a annoncé l'an dernier sa volonté d'établir progressivement un meilleur équilibre des prix de ses produits dans les grandes zones géographiques, Chine, Europe, Etats-Unis. Tous y viendront sans doute mais c'est très complexe en raison des coûts d'approche et des taxes différents, sans oublier les variations de taux de change ! Le deuxième bouleversement, c'est l'apparition de « pure player » digitaux du luxe comme Yoox Net-A-Porter, dont le poids commence à peser. Sa logique de développement est de

commercialiser à terme toutes les grandes marques, y compris celles de LVMH ou Kering. C'est déjà le cas pour une partie de la collection 2015/16 de Prada, et le site espère devenir incontournable. Aux Etats-Unis, Yoox Net-A-Porter a mis en place un service haut de gamme de coaching et de conciergerie, démontrant que ce n'est plus l'apanage des seuls magasins de luxe. C'est un nouveau choc pour les anciens ! Google ou Apple débauchent des talents dans les groupes de luxe et veulent investir ce secteur. Menacent-ils les acteurs traditionnels ? La dernière génération des acheteurs de luxe, notamment Chinois, est particulièrement adeptes d'objets high tech au détriment des produits plus classiques. Dans ce sens, ces géants peuvent être une menace. Mais dans l'horlogerie par exemple, je ne pense pas qu'il y ait aujourd'hui une réelle valeur ajoutée pour une marque de luxe - même si elles en parlent toutes - à investir le marché de la montre connectée. Ce n'est pas un produit de luxe, même si elle est vendue avec un bracelet Hermès ! Le marché mondial du luxe croissait à deux chiffres au début du siècle, un taux tombé autour de 2 % aujourd'hui. Quelle est la « nouvelle normalité » pour les années à venir ? La projection moyenne pour les prochaines années est de l'ordre de 2 % à taux de change constants, ce n'est pas si mal pour un marché qui pèse déjà 240 milliards d'euros. Nous sommes face à des consommateurs plus exigeants, des marchés plus mûrs, peut-être allons-nous commencer à faire du marketing et à revenir à des fondamentaux de la relation-client, de la qualité de l'offre et du service. Ouvrir une boutique bien placée dans une rue stratégique d'une ville chinoise ne suffit déjà plus. Il y aura davantage de discrimination, une prime à l'excellence, et le « pricing » sera déterminant. Les groupes qui réussissent à construire une image couvrent souvent un spectre large en matière de prix, on le voit dans le sac à main par exemple : d'un côté des produits « mythiques » et coûteux pour créer l'exclusivité, de l'autre une offre plus abordable pour élargir la désirabilité. Certaines marques doivent encore travailler pour couvrir un spectre suffisant.

**Philippe Jourdan** Promise Consulting Une époque compliquée Baisse de 16% du résultat opérationnel chez Tod's au premier semestre, chute de 45% du profit de Richemont sur six mois, abandon de l'objectif de croissance chiffrée chez Hermès: les groupes de luxe subissent tous, à des échelles différentes, le contrecoup des attentats et du fléchissement de la demande chinoise. Il n'y a pas de raison de modifier le consensus pour 2016 « si le marché reste stable », a prudemment annoncé le directeur financier de Tod's...