

# LE MARCHÉ MONDIAL DU LUXE



### Un nouveau cycle, de nouvelles règles du jeu

*Les Échos Études ont réédité en septembre 2019 leur étude de référence sur le marché mondial du luxe. Outre la valorisation exclusive du marché mondial du luxe, l'étude permet de comprendre les ressorts de la transformation du marché et les défis auxquels font face les maisons de luxe. Cette étude fournit également une analyse sur les performances financières des acteurs. Enfin, elle compare les modèles de développement, décrypte les ruptures et identifie les stratégies gagnantes.*

#### **Le marché du luxe a changé, remettant en cause les modèles traditionnels**

Après cinq années de ralentissement, la croissance du marché du luxe accélère de nouveau depuis 2017. Cette accélération de la croissance – à des niveaux conformes aux trends de long terme – ne signifie pas pour autant un retour à la normale. En atteste la dispersion des performances des acteurs, témoignant d'un secteur à deux vitesses.

Le marché s'est en effet complexifié, à la faveur notamment de l'évolution de la clientèle et des comportements d'achat. La croissance des maisons passe par leur faculté à s'adapter

aux facteurs structurels de changement et à repenser les business models.

#### **L'héritage, le savoir-faire et la notoriété ne sont plus suffisants**

L'enjeu créatif est, plus que jamais, central. Parallèlement, la demande de nouveauté est extrêmement forte. Dès lors, les facteurs clés de succès reposent sur la capacité des maisons à animer le marché via, notamment, un renouvellement de plus en plus fréquent de l'offre ou une multiplication des "collabs" (cf. Tod's Factory qui institutionnalise les collaborations).

Par ailleurs, si le see now/buy now n'est pas devenu le nouveau standard du secteur, les drops/releases – popularisés par les marques de streetwear telles que Supreme ou Palace – s'érigent en nouveau business model dans le luxe comme l'illustrent Fenty, lancée en 2019 par LVMH, Burberry (B Series) ou Moncler (Genius).

#### **Le rôle et la place des boutiques physiques dans la chaîne de valeur sont repensés**

Les stratégies de roll-out semblent durablement révolues. Si les boutiques demeurent un maillon clé de la chaîne de valeur (cf. retailization en cours dans les secteurs de la beauté et de l'horlogerie) et une brique essentielle des stratégies omnicanales, les efforts se concentrent désormais sur l'expérience client et l'articulation on/off line. L'inclusion des magasins physiques dans l'écosystème digital demeure toutefois perfectible.

Dans le même temps, à l'heure où le débat se recentre sur l'expérience et l'animation du marché, les pop-up stores se multiplient, certains acteurs les intégrant désormais totalement à leur stratégie retail, à l'instar de Louis Vuitton et Prada.

#### **La révolution numérique, facteur de transformation du marché**

Plus que jamais, les acteurs du luxe placent le digital au cœur des stratégies de croissance. En témoignent, par exemple, la part croissante d'Internet dans les budgets marketing et communication (60 % du budget média de Gucci en 2019, près de 30 points de plus qu'en 2016) ou la multiplication des investissements dans les incubateurs et fonds de capital-risque dédiés aux nouvelles technologies.

Dans le e-commerce, la priorité va désormais au DTC (Direct To Consumer). Tod's Group a ainsi repris ItalianTouch, son prestataire e-commerce, et Kering a annoncé la fin de son partenariat avec YNAP dans E\_Lite. Dans cette même logique, le modèle de la concession sur les plateformes de marques tend à devenir une priorité pour les leaders et se développe rapidement.

Le marché du luxe a affiché une croissance de près de **9 %** en 2018, hors effets de change

Source : Les Echos Études

## SOMMAIRE DE L'ÉTUDE

### 01 Synthèse et prospective

Principaux enseignements de l'étude

Perspectives de croissance : les scénarios Les Echos Etudes

### 02 La dynamique du marché

Après cinq années de ralentissement, la croissance accélère de nouveau depuis 2017

L'Asie retrouve son statut de moteur de la croissance

Des performances contrastées selon les segments

Focus sur les premières projections pour 2019

### 03 Les déterminants du marché

### 04 Forces en présence et performances des acteurs

Un secteur marqué par de nombreuses opérations de M&A

- > Croissance, profitabilité, rentabilité financière
- > Un secteur à deux vitesses

La croissance des acteurs passe par leur capacité à s'adapter aux facteurs de changement

Les marges de manœuvre au niveau de l'endettement demeurent importantes

### 05 Les stratégies d'offre sont repensées

Des groupes de luxe plus que jamais gestionnaires de portefeuilles de marques

- > Les leaders participent activement à la consolidation du marché tout en rationalisant leurs portefeuilles
- > Le développement de nouvelles marques alternatives par croissance interne

Animer le marché pour répondre à la demande de nouveauté

- > L'enjeu créatif plus que jamais central
- > Un renouvellement de plus en plus fréquent de l'offre
- > Si le see now/buy now n'est pas devenu le nouveau standard du secteur, les drops s'érigent en nouveau business model

L'ajustement des prix à la baisse n'est plus tabou

L'intégration de la problématique du développement durable aux stratégies d'offre

### 06 L'inflexion des stratégies de distribution

Le digital impose de repenser la place des boutiques physiques

- > Les boutiques demeurent un maillon clé de la chaîne de valeur et une brique essentielle des stratégies omnicanales

La fin des stratégies de roll-out au profit d'une extension sélective des réseaux à l'enseigne

- > Repenser le retail pour optimiser l'expérience de marque
- > Les flagship stores demeurent pertinents au sein d'un réseau de boutiques complémentaires
- > Les pop-up stores : créer l'événement autour de la marque

La retailization de l'horlogerie et de la beauté

Une inclusion des magasins physiques dans l'écosystème digital encore perfectible

Focus sur les stratégies de développement à l'international

### 07 Le digital, game changer du marché du luxe

Le digital a disrupté la communication traditionnelle

Le digital offre de nouvelles opportunités

- > Les investissements dans les incubateurs se multiplient
- > Un déploiement encore timide de l'IoT
- > La mass personnalisation, nouvelle frontière du secteur

Le digital, « brique » essentielle des stratégies de diffusion

- > Le e-commerce, moteur de croissance du marché
- > Une distribution multicanale, même si la priorité va désormais au DTC
- > Le s-commerce, nouvel horizon des acteurs du luxe
- > Focus sur la Chine : les acteurs du luxe se déploient



#### L'AUTEUR Cécile DESCLOS

Expert du secteur Luxe  
cdesclos@lesechos.fr

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

**VOUS SOUHAITEZ RECEVOIR UN EXTRAIT DE L'ÉTUDE, CONTACTEZ LE :**

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

Service Presse : Rakia AHMED tél. 01 87 39 76 26 ou par mail : [rahmed@lesechos.fr](mailto:rahmed@lesechos.fr)

**Les Echos**

ÉTUDES