



LES HISTOIRES DE DEMAIN LUXE | SAISON 1

Les défis de la transformation de l'industrie du luxe

Livre blanc

TNP¹

ACCÉLÉRATEUR DE PERFORMANCE



Benoit RANINI

Président et co-fondateur, TNP

Le luxe est une industrie stratégique et emblématique pour l'Europe et la France. Ce secteur d'activité incarne l'histoire et l'art de vivre de notre continent. Il est représenté par des champions mondiaux comme LVMH, Kering, Hermès, Richemont..., qui agrègent des écosystèmes d'entreprises, des savoir faire et des talents exceptionnels.

L'industrie du luxe est en profonde transformation. Elle connaît à la fois une hausse des volumes de produits vendus et une baisse de l'âge de ses clients. Le barycentre de ses marchés se déplace vers l'Asie. **Des pays comme la Chine, la Corée, le Japon, l'Inde... ont développé une forte appétence pour les produits de luxe européens.**

L'industrie du luxe est au cœur de l'évolution des canaux de distribution, avec l'essor du e-commerce, des plateformes géantes et des réseaux sociaux. Elle est confrontée à la pression des jeunes générations pour arrêter la consommation de matières animales et de matières de la terre. Ainsi, ses marqueurs traditionnels, comme le cuir, la fourrure, les diamants..., sont remis en cause.

Les dirigeants des groupes de luxe ont pris des mesures pour développer une industrie renouvelable, comme LVMH avec son centre de recherche de Saclay ou Kering avec l'abandon de l'utilisation de la fourrure et le recyclage des produits... Des marques prestigieuses comme Rolls-Royce ou Bentley ont annoncé que l'ensemble de leur gamme serait 100 % électrique d'ici à 2030. Et, après avoir longtemps refusé ce virage, Ferrari vise désormais la même échéance.

L'industrie du luxe souhaite conserver ses savoir faire en Europe mais elle est confrontée à des problèmes de coûts et de disponibilité des talents. Certains territoires connaissent une pénurie de compétences.

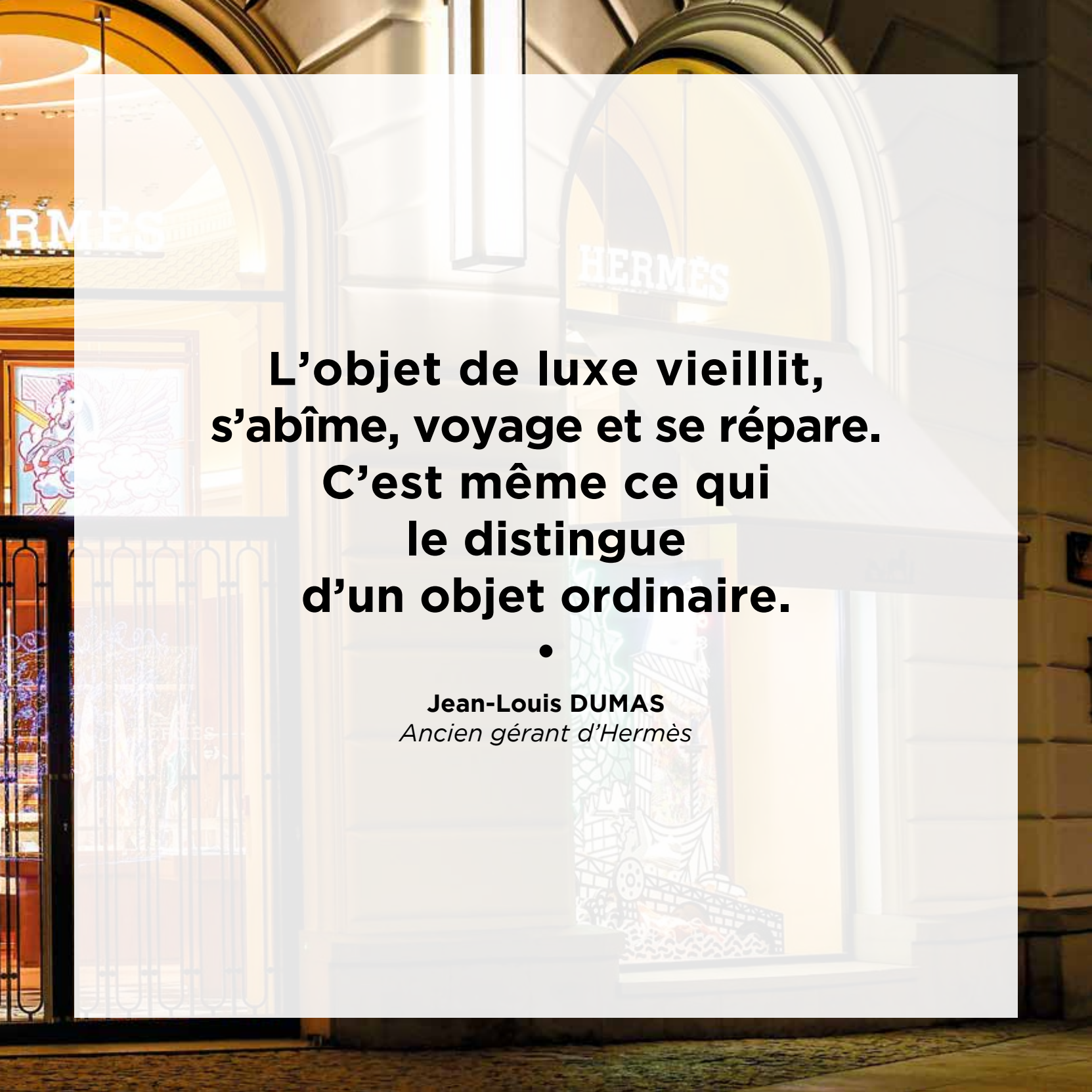
TNP a la conviction que l'industrie du luxe offre des **perspectives extraordinaires** et que les transformations de ce secteur représentent à la fois des défis et des opportunités. **Cependant, l'industrie du luxe doit désormais faire face à des choix régaliens et structurels concernant son modèle d'affaires et son rôle sociétal.**



Les Histoires de Demain

TNP organise chaque année depuis 2015 l'événement client phare du cabinet, «*Les Histoires de Demain*». Cet événement s'articule autour de plusieurs thématiques, notamment la transformation digitale et la régulation financière. Il donne lieu à des livres blancs qui rassemblent des points de vue d'experts.

Frédéric PICHARD, TNP <i>Les défis de la transformation de l'industrie du luxe</i>	...07
TNP Stratégie : la vision du luxe	...10
Le point de vue du marché	
• Marc MEURER, président, Porsche France <i>La transition énergétique dans l'automobile de luxe</i>	...17
• Cedrick BOUTONET, chief executive officer, Focal Naim Audio <i>La mue vers le marché du luxe</i>	...21
• Renaud LITRE, senior VP et directeur commercial, Cartier <i>Les clés du marché chinois</i>	...25
• Bernard LOIRE, directeur commercial monde, Maserati <i>Le digital et l'automobile de luxe</i>	...29
• Manuel MALLEN, président et co-fondateur, Courbet <i>La disruption du marché de la joaillerie</i>	...33
• Michel CHEVALIER, auteur de «Luxe et retail à l'heure du digital» <i>Les ressorts du marché chinois</i>	...37
• Dao NGUYEN, fondatrice, Essenzia ByDao <i>Les défis du marché chinois</i>	...41
Le point de vue de TNP	
• Hubert JESEL, directeur associé, TNP <i>Les modèles de distribution du luxe de demain</i>	...46
• Marine FAVREAU-RAMIS, manager, TNP <i>Repenser les parcours face à la crise</i>	...49
• Gilles AUGUSTE, directeur associé, TNP <i>L'avenir pour le luxe et la mode sera circulaire</i>	...53
• Guillaume KERBRAT, directeur associé, TNP <i>La révolution du luxe dans l'automobile</i>	...57
• Giulia ABELLO, directrice, TNP et Hubert JESEL, directeur associé, TNP <i>L'optimisation de la performance logistique</i>	...59
• Arnaud de LA FOURNIÈRE, directeur associé, TNP <i>Le rôle de la technologie et du CRM dans le luxe</i>	...63
• Philippe GIRY, senior advisor, TNP <i>Les technologies gagnantes pour les marques de luxe</i>	...67
• Florence BONNET, partner, TNP <i>L'éthique des données et de l'IA dans le secteur du luxe</i>	...71
• Julia COLLINET, manager, TNP <i>En Asie, l'industrie du luxe se porte bien et la protection des données aussi</i>	...75
• Pascal ANTONINI, partner, TNP <i>L'excellence en cybersécurité est-elle devenue incontournable?</i>	...79
Le cabinet TNP	
• L'offre TNP	...85
• Le trombinoscope TNP : vos interlocuteurs	...86

The background of the image shows the ornate entrance of a Hermès store. The word "HERMÈS" is visible in a classic serif font above the glass doors. The architecture features arched windows and decorative moldings. A white semi-transparent rectangular box is overlaid on the center of the image, containing the main text.

**L'objet de luxe vieillit,
s'abîme, voyage et se répare.
C'est même ce qui
le distingue
d'un objet ordinaire.**

•

Jean-Louis DUMAS
Ancien gérant d'Hermès





Les défis de la transformation de l'industrie du luxe

Frédéric PICHARD, TNP

Le 13 juin 2021, dans la mythique usine Ferrari de Maranello, à une quarantaine de kilomètres de Bologne, la célèbre marque au cheval cabré a lancé sa griffe de mode, **Ferrari Premium**, et **présenté son premier défilé hommes et femmes**. Installés entre deux chaînes de montage, **les invités ont pu admirer cinquante-deux mannequins défiler au milieu des bolides rouges**. Au premier rang de l'assistance, John Elkann, l'héritier de la famille Agnelli et président du holding Exor, a applaudi l'œuvre du créateur Rocco Iannone.

Quelques semaines auparavant, John Elkann avait adressé une lettre à ses actionnaires dans laquelle il exposait ses ambitions: *«Au fil des ans, nous avons développé des connaissances considérables dans le luxe et notre filiale Ferrari nous a permis de mieux comprendre l'art de construire des marques de luxe. Ce secteur se caractérise par une rentabilité et une durabilité exceptionnelles. L'appétit pour le luxe des centaines de millions de jeunes chinois qui accèdent à la richesse dessine un potentiel gigantesque.»*

La famille Agnelli a les moyens de ses ambitions et les marchés financiers parient déjà sur la création d'un pôle italien du luxe à l'enseigne Ferrari. **Jamais le luxe n'a autant inspiré.**

La contribution économique du luxe

Sur les 270 marques de luxe répertoriées dans le monde, la moitié sont françaises. La mode, le cuir, l'horlogerie-joaillerie sont les piliers historiques du luxe, suivis par l'automobile, les vins et les spiritueux, les parfums et les cosmétiques, les palaces et les restaurants étoilés.

Dans l'économie française, le secteur du luxe et de la mode pèse davantage que l'aéronautique et l'automobile réunies. Le luxe est l'un des plus gros contributeurs à la balance commerciale de la France. Et c'est un employeur qui compte près d'un million d'emplois directs et indirects dans l'Hexagone.

La transformation du luxe

Chacun connaît la phrase culte du «Guépard» de Lampedusa: *«Il faut que tout change pour que rien ne change.»* Quels changements le secteur du luxe doit-il engager pour que la force et la rentabilité des modèles économiques perdurent ?

Le luxe est en pleine transformation. Le comportement des clients évolue rapidement. Les marques de luxe ont perdu une partie de la maîtrise de leur image en raison de l'influence des réseaux sociaux. **Elles sont à la pointe de l'innovation pour réussir leur transformation digitale.** L'un de leurs enjeux est la connaissance des clients pour établir un lien direct avec eux. **Elles s'adaptent à la demande des nouvelles générations en matière de respect de l'environnement.** Elles savent que la Chine devrait représenter la moitié des ventes mondiales de produits de luxe dès 2025.

Les marques de luxe repensent leur modèle opérationnel et leurs façons de travailler: **hybridation des modèles entre local et international, entre digital et physique, raccourcissement des délais, accroissement de la flexibilité, exploitation des données...**

■ L'influence des nouvelles générations

Les transformations dans le luxe sont impulsées par les nouvelles générations de consommateurs, en particulier la génération Y des «millennials», née entre 1980 et 1995, et la génération Z des «digital natives», née entre 1995 et 2010. Nous sommes passés d'une génération du paraître à une génération de l'être.

Ultra connectées et soumises à un flux continu d'informations, les nouvelles générations portent des valeurs et des opinions très fortes, en particulier sur les sujets environnementaux et sociétaux. **64 % des «digital natives» veulent des entreprises engagées.**

■ La quête de sens

Le luxe a basculé dans l'ère de l'engagement et de la quête de sens. Les marques de luxe ont toujours eu le talent de capter et de retranscrire la sensibilité d'une époque. La consommation ostentatoire est remise en question. Le réchauffement climatique interpelle un mode de vie qui épuise la planète. Des mouvements puissants comme *Metoo* ou *BlackLivesMatter* bousculent la société.

Le luxe est devenu un emblème d'engagement sociétal, idéologique et culturel. Ses marques sont confrontées à des enjeux sociétaux qui leur imposent de redéfinir leur mission pour répondre aux nouvelles aspirations des consommateurs. **S'inscrire comme le garant de valeurs environnementales, éthiques et socialement engagées sont les clés pour bâtir un luxe qui perdure.**

■ La transition digitale

Le digital est l'un des moteurs de la modernisation. En 2025, le taux de pénétration des achats en ligne sur le marché mondial du luxe devrait être de 25% contre 10% en 2020.

Le défi des maisons de luxe consiste à **préserver leur statut et leur héritage tout en se modernisant**. Les clients du luxe sont habitués à un niveau de service élevé lorsqu'ils se rendent dans les boutiques. C'est pourquoi les marques doivent créer **une expérience numérique personnalisée et de grande qualité**.

Grâce aux données, une nouvelle relation s'instaure entre les marques et les clients autour de la personnalisation. Parce que la relation humaine demeure essentielle, la connaissance des clients permet de personnaliser l'expérience en apportant des services

innovants et sur-mesure. Ainsi, **l'exploitation des données améliore la qualité de l'expérience et la fidélisation des clients.**

■ La transition vers une économie durable

Le luxe est une industrie de valeur qui fuit l'obsolescence programmée. Or, en s'industrialisant, le luxe s'est éloigné des principes de rareté et d'exclusivité qui en faisaient son ADN. **Accusée d'émettre 10 % des gaz à effet de serre, l'industrie du luxe doit produire moins mais mieux.**

Le 3 avril 2020, dans une lettre ouverte au magazine de mode américain WWD, Giorgio Armani a appelé à ralentir la cadence, à repenser la supply chain et à écouter les demandes des jeunes générations. Les marques de luxe sont invitées à opérer un changement de paradigme pour ne plus penser leur croissance uniquement en termes de volume. **Elles doivent inscrire le développement durable au cœur de leur «business model» et repenser leurs chaînes d'approvisionnement pour les rendre transparentes et traçables.**

Le luxe peut créer de la valeur avec une démarche responsable et respectueuse de l'environnement. Jean-Louis Dumas, ancien gérant d'Hermès, écrivait : *«L'objet de luxe vieillit, s'abîme, voyage et se répare. C'est même ce qui le distingue d'un objet ordinaire.»* En effet, ce secteur d'excellence préfère la qualité à la quantité, protège les artisans les plus talentueux, respecte le patrimoine, encourage la production nationale et favorise la créativité.

Ainsi, **la seconde main et la location s'inscrivent dans des modèles circulaires**. Elles offrent aux entreprises du luxe l'opportunité d'allonger la durée de vie de leurs produits, tout en recrutant de nouveaux clients. D'ici à 2030, les experts du secteur estiment que **la seconde main pourrait générer jusqu'à 20 % des revenus d'une entreprise de luxe et la location jusqu'à 10 % de ses revenus.**

■ Le poids de la Chine

En 2000, les consommateurs chinois représentaient 1% des achats de luxe dans le monde. En 2019, ils étaient à l'origine de 35% des ventes mondiales de produits de luxe. **En 2025, ils devraient représenter 50% des ventes de luxe**. En outre, l'âge moyen des consommateurs chinois du luxe est de 28 ans, soit dix ans de moins que partout ailleurs dans le monde. **Les conséquences de ce basculement sont colossales.**

Avant la pandémie du Covid-19, les clients chinois réalisaient 70% de leurs achats de luxe lors de leurs voyages à l'étranger.

Interdits de voyage depuis la crise sanitaire, ils font leurs achats dans leur pays... et sur Internet. Le digital est un canal clé pour les consommateurs chinois qui passent par leurs smartphones pour s'informer, rechercher et, bien souvent, acheter des produits de luxe. **Les réseaux sociaux sont un passage obligé pour s'adresser aux «millennials» et aux «digital natives».**

Cependant, il convient d'observer l'émergence d'une génération de jeunes Chinois prêts à soutenir leur pays envers et contre tout. **68% des jeunes consommateurs préfèrent les marques locales à celles provenant de l'étranger.** Il s'agit d'un retournement de situation par rapport aux générations précédentes. Près de soixante-dix marques chinoises sont déjà identifiées au secteur du luxe. **Les jeunes générations sont fières de leur héritage chinois et entendent le faire savoir.**

■ Les perspectives du luxe

Dans les prochaines années, le luxe continuera à recruter énormément de nouveaux clients. Le segment de croissance le plus important est constitué de jeunes, de femmes et de Chinois. Toutefois, la tendance à la «premiumisation» de beaucoup de produits et services représente un danger pour l'industrie du luxe. **Nombre d'acteurs économiques se positionnent sur le haut de gamme en copiant les codes du luxe, au point d'en brouiller les frontières.**

À l'avenir, le luxe sera de plus en plus en concurrence avec une quantité importante de substituts potentiels. C'est pourquoi certaines marques de luxe développent des expériences exceptionnelles autour du voyage, de l'hôtellerie, de la gastronomie, du bien-être, de la santé. Même si ces services sont encore de l'ordre du complément, les grands groupes ont commencé à identifier des opportunités connectées au luxe. **Si la société change, la définition du luxe évoluera.**

■ Le luxe, une passion humaine

Le luxe accompagne les grands événements de la vie. Alain-Dominique Perrin, président de la Fondation Cartier, déclarait récemment : *«Le luxe, c'est vieux comme l'amour. Tant qu'il y aura de l'amour, il y aura des cadeaux et les hommes et les femmes iront chez Cartier, chez Tiffany & Co., chez Boucheron, chez Bvlgari...»*

Depuis l'Égypte ancienne et le trésor du tombeau de Toutankhamon qui accompagna le pharaon dans l'au-delà, le luxe est l'apanage des rois, des reines et des puissants. Il matérialise et transcende leur pouvoir aux yeux des populations.

Limiter le luxe à sa seule dimension de marqueur social se-rait omettre son formidable talent à exprimer le pouvoir du rêve. Nous avons besoin de rêver, de développer nos sens, de voyager dans des univers d'émotions. Il n'existe pas de civilisation sans fantasme et donc sans richesse.

La mission des marques de luxe est aussi d'aider leurs clients à vivre une expérience qui leur permet de s'élever et de devenir ce qu'ils rêvent d'être. ●

Contactez Frédéric PICHARD :
frederic.pichard@tnpconsultants.com



TNP Stratégie

La vision du luxe

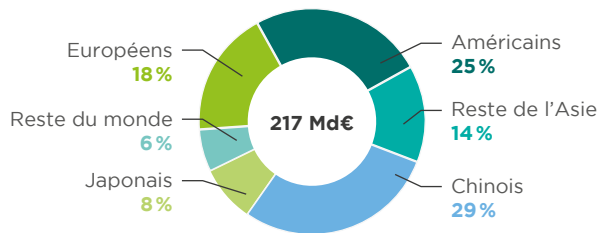
Cartographie du marché du luxe

Quelques chiffres

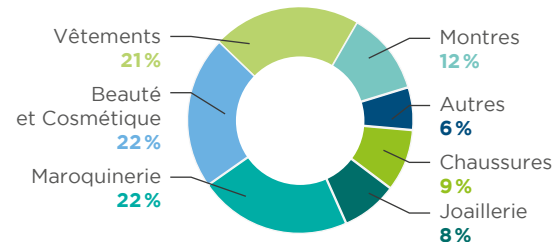
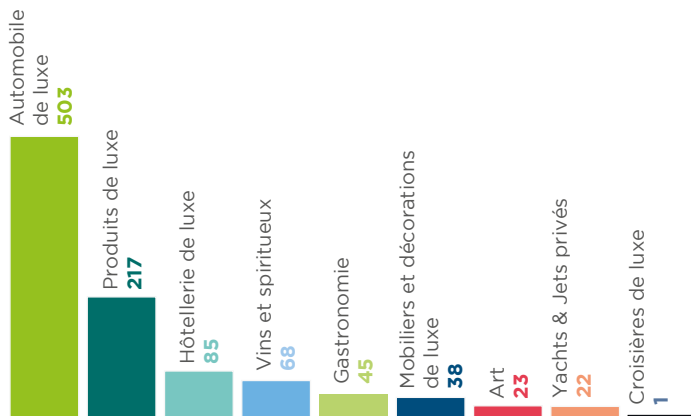
Le marché du luxe regroupe 9 secteurs qui se divisent en deux groupes: le **luxe expérientiel** illustrant une expérience vécue et le **luxe personnel** correspondant à des biens personnels, au fait de posséder ce bien.

Avec la crise sanitaire, le chiffre d'affaires du marché a chuté de 20 à 22% entre 2019 et 2020. La crise sanitaire a permis d'avoir une approche par nationalité pour les acheteurs de produits de luxe.

Répartition du marché des produits de luxe par nationalité en 2020

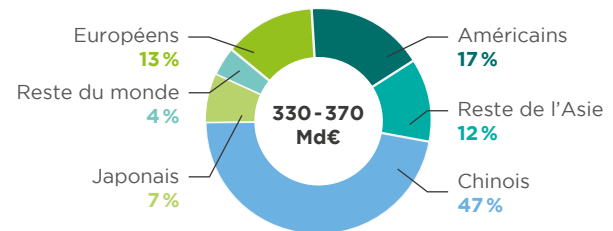


Marché mondial du luxe en 2020 (en milliards d'euros)



Le marché du luxe en 2020 représentait 1000 milliards d'euros

Prévisions de la répartition du marché des produits de luxe par nationalité en 2025



Les enjeux de la supply-chain

Les matières premières

Les maisons de luxe s'approvisionnent en matières à travers le monde. Pour éviter de subir l'inflation, la rupture de stocks ou des externalités négatives, les marques acquièrent des fournisseurs de matières premières: fermes, mines, élevages...

La fabrication

Les marques de luxe fabriquent beaucoup de leurs produits en Europe. Le vieux continent est reconnu pour son artisanat et son savoir-faire. Les marques n'hésitent pas à sous-traiter certaines

pièces de leurs produits ou collections. Toutefois, l'Europe reste le lieu d'assemblage des produits finis. **L'Italie est la manufacture de luxe du monde, produisant pas moins de 40% des produits.**

Le défi sécuritaire

La question de la sécurité des produits est essentielle. Le transport étant le talon d'Achille des marques, celles-ci n'hésitent pas à innover: **invisibilisation des packagings, implantation de puces électroniques ou RFID...**

Les lieux de vente «brick and mortar» or «brick and click»: vers une omnicanalité

«Brick and mortar»

- **Retail**: évolution de ce modèle. Aujourd'hui, les boutiques sont des lieux de vie chaleureux et vastes. **Les marques réduisent le nombre de points de vente.**
- **Flagship**: c'est l'emblème du retail 3.0. Réel outil marketing pour la marque, son objectif n'est pas uniquement d'être un lieu d'achat mais aussi de **faire vivre une expérience unique, muséale.**
- **Wholesale**: ce modèle – s'illustrant par les **Grands magasins** - est en régression avec les déboires des grands magasins américains.

«Brick and click»

- **E-commerce**: expérience unique autour d'applications ludiques et des sites marchands.
- **Marketplaces**: gestion par des experts et volonté de devenir des **partenaires clés** (invenus, seconde main, ...).

Du digital au *phygital*

Le digital au service de l'omnicanalité

Le digital permet aux marques de luxe d'accéder à une diffusion omnicanal de leurs produits et événements: modèles phygitaux de communication et distribution... D'autant que les ventes *online* explosent et celles en magasins diminuent. 80% des ventes réalisées en magasins sont directement liés au digital. **La pandémie s'est comportée comme un accélérateur de la révolution digitale.**

Les nouvelles technologies au service des marques et des consommateurs

Plusieurs technologies et outils sont utiles aux marques pour cibler leurs clients et aux clients pour cibler les produits.

- **IA, Machine Learning et Big Data**: analyse systématique des données, informations et statistiques. Ces technologies permettent de cibler les clients via le *clienteling* conseillé par l'IA.
- **Prévisions et Analyse de Posts**: analyse des posts et des tendances sur les réseaux sociaux.
- **Réalité augmentée (RA) et Réalité Virtuelle (RV)**: RA et RV sont utilisées pour mettre en place un *storytelling* de marque séduisant. La personnalisation et la configuration 3D sont beaucoup utilisées: près de 30% des Américains possèdent des vêtements ou chaussures personnalisés. La personnalisation des biens est en pleine expansion et attire une nouvelle clientèle.
- **Chatbot**: l'utilisation de *Chatbot* sur Facebook, Messenger ou encore sur les sites web permet aux marques de personnaliser la communication B2C et de mieux cerner les attentes des consommateurs.

Le développement des modèles phygitaux

- Retail Augmenté
- Mix retail et e-commerce en présentiel
- Mix retail et e-commerce en distanciel
- Évolution des *wholesalers*
- Rapprochement marques et marketplaces spécialisées
- **Retailtainment**: retail + entertainment. Physique ou digital. Développement de lieu **mettant en scène le savoir-faire**, la puissance du luxe et voulant **lisser l'image du marché du luxe**. C'est notamment le **cas des Fondations** (Louis Vuitton, Cartier, Pinault, Colbert, ...) et au travers des **actions de mécénat** des maisons. L'art permet de contribuer à la pérennisation et à la découverte du luxe.
- **Livestreaming**: Le live streaming ou diffusion en direct est devenu un phénomène de société en Chine et en plein boom aux USA. Il se situe à l'intersection d'un talkshow, du téléachat et du spectacle de variété. Les stars et influenceurs ont un rôle essentiel à jouer. **LVMH se rapproche par exemple de Bambuser** pour se développer dans ce secteur.

Marché du luxe et influence

L'influence une mine d'or

Longtemps fermée et ultra-sélective, l'industrie du luxe a accéléré sa démocratisation et sa modernisation avec l'émergence des réseaux sociaux. Les marques ont démocratisé la collaboration de leur maison avec des influenceurs aussi bien pour des campagnes publicitaires, des vidéos que pour des posts sur les réseaux sociaux.

76% des marques affirment que leurs ventes ont augmenté rapidement grâce aux partenariats d'influence

Quels réseaux sociaux ?

On observe un tournant vers la jeunesse et vers des contenus « courts », « dynamiques » et « visuels » comme TikTok, YouTube et Instagram : un moyen de viser un public toujours plus jeune et plus grand. Sur WeChat, 50% des utilisateurs décrochent après avoir scrollé 9 fois la longueur de leur écran. Ce qui nécessite des contenus courts et dynamiques.

WeChat s'est imposé comme l'application de référence en Chine avec 1,16 Md d'utilisateurs et une explosion de son utilisation (+58%) depuis le premier confinement. L'application est devenue incontournable. Utilisée pour envoyer de l'argent, payer, communiquer, divorcer, commander un taxi... les entreprises s'implantant sur le marché ne peuvent y échapper.

Les KOL : Key Opinion Leaders

Les KOL sont des atouts clés mais aussi un investissement rentable pour les marques de luxe. Les collaborations avec des stars, notamment pour lancer des lignes de cosmétique, sont de vraies mines d'or pour les groupes de luxe (Fenty-Beauty, marque de Rihanna et LVMH, a multiplié ses reve-

nus par 5 entre 2017 et 2021 atteignant 2,5Mds\$). Ces collaborations avec des KOL permettent de casser l'image des marques et de les rendre plus accessibles, moins élitistes.

Influenceurs virtuels pour influence réelle

Le marché des idoles virtuelles en Chine a explosé ces dernières années. Les consommateurs sont plus sensibles à ces profils. La société de streaming iQiyi estime que 64% des 14-24ans se déclaraient fans de ces idoles virtuelles (Mr Ou, ...)

En 2020, les heures de visionnage de contenus animés par des idoles virtuelles sur la plateforme en vogue Bilibili ont augmenté de +225%.

Une question d'image et de reconnaissance

Des entreprises plus « woke » et plus éthiques

Les consommateurs de luxe achètent des produits de luxe en adéquation avec leurs valeurs. Ainsi, les trois valeurs les plus importantes (toutes générations confondues) sont l'environnement, l'animal care et la fabrication éthique des produits.

Dans les générations plus âgées, presque la moitié des personnes consommant des biens de luxe issus de la génération Y accorde une grande priorité à l'environnement. Un quart de cette génération fait attention au bien-être animal. Les Baby-boomers sont très sensibles à la fabrication éthique des produits de luxe (pas d'esclavage, pas de travail infantile).

Top 3 des valeurs des consommateurs de luxe



La mise en avant d'un savoir-faire et la volonté de pérennisation du luxe

Au-delà du mercantilisme, il y a une volonté de montrer le lien entre l'art et le luxe. Les grands groupes de luxe cherchent à montrer l'apport de leur secteur dans la culture. Ils mettent en avant le savoir-faire unique de leurs maisons et artisans et cherchent à pérenniser leur économie. Il y a une valorisation du patrimoine, de l'image de celui-ci au travers de fondations, d'expositions, de portes-ouvertes des ateliers.

Vers un marché green et circulaire

L'explosion du *resale*

Le marché de la seconde main dans le luxe est estimé à 28 Mds€ en 2020. Son taux de croissance annuelle moyen prévu est de 15,5%. **Le marché est boosté par le développement du digital, la crise sanitaire et les applications mobiles.** Ainsi, en 2026, le marché devrait atteindre environ 70 Mds€.

Le nombre de plateformes de revente se multiplie: Depop, Vestiaire Collective (5% de cette entreprise sont détenus par Kering), Vide Dressing, Watchfinder (détenu par Richemont). **En 2025, on estime que 25% des achats de produits de luxe de première et seconde main seront effectués *online*.**

Les croyances disant que la seconde main entraînerait des conséquences négatives sur le marché primaire sont fausses. Au contraire, **l'expansion du marché de la seconde main dynamise le premier.** Les consommateurs de la génération Z achètent autant de biens sur les deux marchés.

L'*upcycling*

Le but de l'*upcycling* est de redonner vie à des objets et à des matériaux destinés à être jetés pour les réintroduire dans la chaîne de consommation, après leur avoir redonné une valeur différente.

Certaines marques, en se basant sur le principe de l'*upcycling*, décident de créer une nouvelle offre produit. **Cela permet de préserver l'héritage de la marque tout en montrant son engagement responsable.** Ces nouvelles offres permettent de séduire et fidéliser une nouvelle clientèle plus jeune et plus

engagée. D'autres marques, font de l'*upcycling* leur marque de fabrique, notamment chez les jeunes créateurs (Marine Serre, ...).

Carbon Neutrality

Les entreprises s'engagent pour réduire leur empreinte carbone :

- **RE100 Campaign**: groupe non gouvernemental traitant des questions climatiques. **Les entreprises membres s'engagent à s'approvisionner à 100% en électricité d'origine renouvelable d'ici 2050.**
- **Les grands groupes créent des initiatives**: LVMH et son centre mondial de recherche et d'innovation sur le luxe durable, Kering supporter des ONG...



Le point de vue du marché





Porsche E-Mobility

e-hybrid



La transition énergétique dans l'automobile de luxe

Marc MEURER, *président, Porsche France*

Porsche est l'une des marques automobiles sportives de luxe les plus emblématiques. Environ 300 000 véhicules Porsche sont produits chaque année, dont 5 000 pour la France.

Pour 2030, Porsche a défini une feuille de route ambitieuse incluant **l'électrification de sa gamme et la féminisation de sa clientèle**. En effet, la transition énergétique s'impose à tous les constructeurs et la féminisation de la marque de Stuttgart fait partie de ses axes stratégiques. La part des femmes dans les clients est inférieure à 10%, alors qu'elle atteint plus de 25% en Chine par exemple.

■ Une gamme diversifiée

La gamme des modèles Porsche se répartit en trois catégories de sportives: les coupés 718 et 911; les berlines Taycan et Panamera; les SUV Macan et Cayenne. **Porsche continue de développer trois types de motorisation car l'évolution des marchés et des contraintes environnementales est différente d'un pays à l'autre:** les moteurs thermiques; les moteurs hybrides rechargeables; les moteurs électriques.

Le ticket d'entrée dans l'univers Porsche est assez élevé, prix de la qualité, de la performance, de l'exclusivité et de la pérennité des modèles. Cela est contrebalancé par une faible dépréciation dans le temps des véhicules de la marque. Certains modèles ont même tendance à prendre de la valeur avec

le temps. En outre, le marché de l'occasion Porsche est très dynamique. D'autant plus que 70% des véhicules Porsche construits roulent encore.

■ Les éléments différenciants

Les clients de Porsche apprécient particulièrement la marque pour ses valeurs mêlant tradition et innovation, et témoignent d'une vraie passion pour ses produits, à la fois sportifs et polyvalents: facilement utilisables au quotidien, les modèles Porsche prennent également tout leur sens dans un contexte sportif, notamment sur circuit.

La part de rêve est essentielle pour les clients de la marque. Au-delà de la performance pure offerte par les véhicules Porsche, **les clients souhaitent s'immerger dans un univers de rêve qui les transporte au-delà de la dimension utilitaire du produit.** À titre d'exemple, personne n'a besoin d'un sac de luxe pour ranger ses affaires ou d'une voiture de luxe pour se déplacer d'un point à un autre, mais chacun souhaite concrétiser ses rêves.

La plupart des clients achètent d'abord une Porsche pour se faire plaisir. **La promesse de Porsche répond à la passion de ses clients pour le mythe de la marque et pour l'excellence du produit.**



**La promesse de Porsche
répond à la passion de ses clients
pour le mythe de la marque
et pour l'excellence du produit.**

•

Marc MEURER
Président, Porsche France

■ La révolution de l'électrification

En matière de transition énergétique, **Porsche a pour objectif d'atteindre la neutralité carbone à l'horizon 2030**, avec en dernier recours la compensation. De nombreuses actions ont été mises en place pour atteindre cette neutralité carbone: le travail de nos ingénieurs sur l'efficacité de nos moteurs, des processus de production plus «lean», l'alimentation des usines avec une électricité verte, le recyclage de l'eau utilisée, le recours à la bio énergie pour le chauffage des usines, l'utilisation de matériaux recyclés dans l'habitacle de nos modèles... **Porsche va également produire du carburant synthétique quasiment neutre en CO₂ destiné au parc roulant, dans une nouvelle usine au Chili utilisant l'énergie éolienne.**

En 2030, Porsche escompte vendre 90% de véhicules électrifiés en France et 80% dans le monde. Pour réussir sa transition énergétique, Porsche investit 15 milliards d'euros d'ici à 2025 dans l'électrification de ses modèles, la digitalisation et la neutralité carbone. **Le haut niveau de rentabilité du constructeur lui permet de réinvestir dans la transition énergétique tout en continuant à innover.**

L'électrification des véhicules de luxe attire une nouvelle clientèle. Cette conquête est également significative pour Porsche. Le Taycan, la berline électrique de Porsche, rencontre un grand succès commercial avec près de 50% de nouveaux clients pour la marque. Capable d'accueillir quatre passagers, elle développe jusqu'à 761 chevaux et 463 kilomètres d'autonomie. L'opportunité de conduire sans émission de CO₂ et sans bruit, tout en bénéficiant de performances exceptionnelles, y compris en termes d'accélération, convient parfaitement à une part de notre clientèle.

■ Une croissance tirée également par la Chine

Les ventes de Porsche se répartissent de la façon suivante : 34% des modèles sont vendus en Europe, 33% en Chine, 25% en Amérique du Nord (Etats-Unis, Canada) et 8% dans les autres pays (Corée, Brésil, Japon, Russie...).

Environ 100 000 véhicules Porsche sont vendus chaque année en Chine. Au-delà du produit, la clientèle chinoise est particulièrement sensible à l'univers d'une marque européenne prestigieuse. Amateurs de grands véhicules, ils ont adopté les modèles SUV de Porsche.

Les principales menaces qui pèsent sur le marché des véhicules de luxe concernent la réglementation et la fiscalité. Néanmoins, notre stratégie portée par l'attractivité de nos produits et l'électrification de nos gammes devrait nous permettre d'être un acteur majeur de la transition actuelle. **Le prochain modèle à être introduit en version 100% électrique sera le Macan, notre *best-seller*.**





La mue vers le marché du luxe

Cedrick BOUTONET, *chief executive officer*,
Focal Naim Audio

En dépit d'un contexte marqué par la crise sanitaire, les pénuries de microcomposants et la hausse du prix des matières premières, le groupe Vervent Audio Holding, regroupant les marques Focal et Naim, **maintient le cap de la stratégie entamée en 2019 lors de son rachat par Alpha Private Equity et poursuit sa mue vers le marché du luxe.**

■ Les fondamentaux de Focal

Focal est une entreprise stéphanoise spécialisée dans l'acoustique haut de gamme fondée en 1979 qui a su, au fil des années, **s'imposer comme leader sur les marchés de la Hi-Fi et des enceintes destinées aux studios professionnels.** La particularité de la marque, dans un marché polarisé entre les mastodontes du consumer electronics et les marques de Hi-Fi exotiques inaccessibles, a été de développer une gamme suffisamment profonde pour proposer des solutions allant de quelques milliers d'euros à plus d'un demi-million d'euros d'équipement. **Ce positionnement a permis de garantir à une clientèle diverse la promesse du meilleur équipement possible quel que soit le budget.**

Là où la majorité du marché de l'audio fait reposer sa valeur sur la technologie, Focal réalise l'alliance du savoir-faire traditionnel et de la technologie **grâce au savant mélange entre**

son expertise d'ébénisterie (Bourbon Lancy) et l'excellence de son département de recherche et développement (La Ta-laudière). La marque propose ainsi dès son milieu de gamme des enceintes entièrement assemblées à la main comprenant des finitions en essence de bois français et des membranes en lin normand. En effet, l'entreprise a fait très tôt le choix d'une **production intégralement française sur la majeure partie de ses gammes.** Cette tendance va en s'accroissant avec le rapatriement de lignes de production entamé il y a quelques années.

L'alliance de cette technologie de pointe, de la maîtrise des savoir-faire rares et, une culture d'entreprise construite sur l'excellence a permis à Focal de s'établir au fil des décennies comme un des **leaders de l'acoustique haut de gamme avec une présence dans plus de 80 pays, soutenue par un réseau de distribution de plus de 10 000 points de vente.**

■ Le passage de fabricant reconnu à marque

Fort de ces fondamentaux, la marque a entamé son nouveau cycle de LBO en 2019 avec la volonté de convertir cet héritage pour en faire le pilier d'une marque capable d'adresser les clients du luxe et du *new luxury*. Cette mutation est soutenue par une **requalification du réseau de distribution** et le



**Focal réalise l'alliance
du savoir-faire traditionnel
et de la technologie grâce
au savant mélange entre son
expertise d'ébénisterie
et l'excellence de son département
de recherche et développement.**

•

Cedrick BOUTONET
Chief executive officer, Focal Naim Audio



déploiement d'un réseau retail Focal Powered by Naim permettant au groupe d'adopter **une stratégie *customer centric* et de développer sa puissance évocatrice de marque**, avec plusieurs dizaines de boutiques, *shop in shop* et *corners* ouverts d'ici fin 2021.

Cet exercice se déroule à un rythme soutenu imposé par l'agenda contraint du LBO et **permet à l'entreprise d'effectuer une mutation éclair qui transparait tant dans les performances commerciales que dans l'évolution du positionnement des marques**; les volumes de certaines gammes Utopia, nec plus ultra de l'offre Focal, ayant en effet été multiplié par 5 en 18 mois. **Cette réalité permet à Focal d'être la seule entreprise du marché à produire dans des volumes quasi industriels des produits «made in France» et positionnés sur un segment luxe.**

La vitrine représentée par le réseau retail permet de porter les messages de marque auprès de consommateurs qui n'y étaient auparavant pas exposés. **C'est ainsi sur le marché asiatique, où le label «made in France» a une résonance particulière, que l'entreprise connaît la croissance la plus forte.** L'Asie est donc le marché le plus dynamique capable de concurrencer à terme l'Europe et les USA, représentant chacun 25% du chiffre d'affaires du groupe.

■ La création de nouveaux standards et la vision à long terme

En adoptant un regard neuf sur une industrie très orthodoxe, la nouvelle direction de Focal souhaite disrupter le marché en capitalisant sur l'héritage de la marque pour définir de nouveaux standards d'utilisation et d'écoute. L'accent mis sur les complémentarités entre les gammes acoustiques de Focal et l'électronique de Naim permet de structurer une offre cohérente pensée comme des solutions et non plus seulement des produits isolés. À contrecourant des performances actuelles de ses principaux concurrents, Focal compte s'appuyer sur de nouveaux produits, sur les synergies enclenchées avec Naim, et sur un tissu dense de partenaires **pour imposer une**

nouvelle vision du marché dans laquelle le groupe s'impose comme le *trendsetter* en termes de qualité, de facilité d'usage et de discours.

C'est pourquoi, dans le prolongement de sa mue vers le marché du luxe et l'excellence opérationnelle, ainsi que dans le cadre de son LBO, **Focal a entrepris un virage RSE s'incarnant par un travail sur la soutenabilité des matières premières, la structuration de voies d'économie circulaire et, un ancrage et une valorisation toujours plus poussés des territoires dans lequel le groupe s'enracine.**●



Cartier

176 *Cartier* 175

Cartier

Cartier

Cartier

Cartier



Les clés du **marché chinois**

Renaud LITRE, *senior VP et directeur commercial,*
Cartier

Au début des années 2010, la Chine a connu une crise du marché du luxe à la suite de la campagne anti corruption décidée par le président Xi Jinping. Cet événement a entravé le développement du luxe pendant plusieurs années.

À partir de 2015, les marques de luxe occidentales présentes sur le marché chinois ont emprunté des trajectoires différentes. Certaines ont fait le choix de s'adapter à la Chine. D'autres ont conservé un modèle international qu'elles ont appliqué à la Chine. **Les marques qui ont réussi à prendre en compte l'environnement du pays tout en gardant leur identité et leur singularité ont pleinement bénéficié du rebond du marché chinois.**

■ Un marché hors norme

Le marché du luxe en Chine se distingue par plusieurs éléments différenciants.

- **Size** : le marché croît à une vitesse vertigineuse sous la pression d'une classe moyenne supérieure en constante expansion, qui s'enrichit très vite.
- **Scale** : l'appétit des consommateurs pour le luxe est énorme et le marché est démesuré, notamment en ce qui concerne la distribution et le digital.
- **Speed** : la vitesse d'évolution et la capacité d'adaptation au changement des consommateurs sont uniques.

La clé du succès des marques occidentales en Chine consiste à devenir locales. Les marques de luxe doivent s'adapter aux modes d'interaction des clients chinois.

■ L'adaptation au marché

Dès 2015, Cartier a pris un virage important en adoptant une approche décentralisée et adaptée au marché chinois. Pour vendre en ligne à une clientèle jeune et ultra-connectée, il convient de s'adapter aux spécificités de l'écosystème. Or, l'écosystème chinois est radicalement différent de celui des autres continents. Il est riche et complexe, avec une multitude de plateformes aux usages différents de ceux de l'Occident, comme WeChat, Tmall, JD.com, Weibo...

Cet écosystème évolue beaucoup plus vite qu'en Occident, avec des « *business models* » en constante métamorphose. La Chine a une forte avance dans de nombreux domaines, que ce soit l'expérience client via les mobiles ou les interactions avec les réseaux sociaux et les plateformes.

■ La crise du Covid-19

En 2020, avec la crise sanitaire du Covid-19, les consommateurs chinois ont cessé de voyager de façon massive et se sont rapatriés sur leur marché domestique. **Les marques qui avaient développé une forte implantation en Chine en ont pleinement tiré partie.**

Dès 2021, avec le rapatriement des achats de luxe, le marché domestique chinois devrait devenir deux fois et demi plus important qu'en 2019, passant de 10 à 25% du marché mondial du luxe.

■ La place centrale du digital

En Chine plus que dans le reste du monde, le **digital est un facteur clé de réussite** auprès des consommateurs, qui passent presque exclusivement par leurs smartphones pour s'informer, rechercher et acheter des produits de luxe. **La jeune génération est en permanence branchée sur les réseaux sociaux.** Les Chinois sont des consommateurs «*phygitaux*» qui ne connaissent pas de frontières entre le «*online*» et le «*offline*». **Il existe en Chine une véritable cohérence entre le monde digital et le monde physique.** Les réseaux sociaux jouent un rôle majeur pour connecter les marques et les consommateurs autour d'une vraie relation individualisée.

Le poids des plateformes est énorme. L'Internet chinois et les plateformes d'e-commerce, comme Taobao, Tmall, JD.com ou Pinduoduo, sont des passages incontournables pour entrer en contact avec les millennials et les digital natives, qui sont les premiers clients du luxe en Chine. **Ainsi, l'espace dédié au luxe de la plateforme Tmall, «*The Luxury Pavilion*», accueille plus de 200 marques.**

Grâce aux réseaux sociaux, Cartier a pu établir une relation «*one to one*» avec ses clients et sa communauté. Ainsi, WeChat est un véritable outil de connection qui permet d'entrer en contact et de créer une relation individualisée avec les consommateurs.

■ La protection des données

L'approche de la protection des données constitue un autre élément de différenciation du marché chinois. En Occident, les consommateurs ont la fausse perception d'être anonymes sur les réseaux sociaux. En Chine, la notion d'anonymat sur les réseaux sociaux n'existe pas. Toutes les interactions se font à visage découvert. **Les consommateurs chinois acceptent que les marques exploitent leurs données et attendent qu'elles répondent à leurs besoins exprimés.**

■ L'évolution des consommateurs


La vitesse d'évolution et de sophistication des consommateurs chinois est également une différence majeure par rapport aux autres continents. Il y a quelques années, la Chine a rencontré des problèmes de contrefaçon avec les produits de luxe occidentaux. Puis, elle a commencé à déposer des brevets et à s'intéresser à la protection intellectuelle de ses créations. La Chine évolue très vite sur ce sujet. **Elle pourrait adopter des règles encore plus strictes que le cadre juridique occidental.**

■ L'avenir du luxe en Chine


La hausse vertigineuse du volume des ventes sur le marché du luxe chinois ne signifie pas la massification du luxe. Cependant, les marques de luxe doivent éviter la banalisation. Elles doivent créer les bons territoires et les bons niveaux d'engagement. Elles doivent développer leur communication pour empêcher toute standardisation. **Elles doivent enrichir en permanence leur relation avec les consommateurs.**

La Chine est une grande civilisation et pas seulement un marché pour le luxe occidental. Elle a sa culture, ses créations, ses marques. Mais elle reste fondamentalement amoureuse de la France. **Une marque de luxe comme Cartier, qui s'affirme française, fait rêver les Chinois.**

Les marques de luxe chinoises progressent rapidement et il y aura un jour un label de qualité «*made in China*». Les marques occidentales doivent s'y préparer. ●



**Le luxe, c'est vieux
comme l'amour.
Tant qu'il y aura de l'amour,
il y aura des cadeaux
et les gens iront chez Cartier,
chez Tiffany & Co, chez
Boucheron, chez Bvlgari...**



•
Alain-Dominique PERRIN
Président de la Fondation Cartier





Le digital et l'automobile de luxe

Bernard LOIRE, *directeur commercial monde, Maserati*

Maserati a été fondée en 1914 par les frères Bindo, Ernesto et Ettore Maserati. La célèbre marque au trident inspiré de la fontaine de Neptune à Bologne est spécialisée dans les voitures de luxe, de sport et de course. **Maserati est reconnue comme un symbole de l'excellence automobile, alliant tradition, innovation, élégance et performance sportive.**

La gamme Maserati est composée de quatre modèles emblématiques : la berline sportive de luxe Ghibli, le SUV Levante, l'icône de l'élégance Quattroporte, la supercar MC20. Le prix de vente moyen d'une Maserati est supérieur à 100 000 €. **Maserati est une marque internationale présente sur les principaux marchés de la planète:** 28% des ventes sont réalisées en Chine, 28% aux Etats-Unis, 25% en Europe et au Moyen Orient, 14% en Asie Pacifique et 5% dans le reste du monde.

Filiale du groupe Stellantis, Maserati a la chance d'appartenir à un groupe global qui lui permet de bénéficier d'importantes capacités d'investissement sur un marché en forte croissance. **Les experts du marché anticipent une hausse de 50% des ventes de véhicules de luxe et de super-luxe d'ici à 2026.**

Les attentes des clients

Autrefois, le luxe était un moyen pour les clients de se définir sur le plan statutaire. C'est moins le cas aujourd'hui. **Les clients de Maserati veulent d'abord se faire plaisir.** Leur première attente est la **personnalisation des véhicules** selon leurs désirs. **Ils recherchent une voiture exclusive, rare et personnalisée.** Depuis 2019, le programme «Fuoriserie» de personnalisation des modèles Maserati rencontre un grand succès. Les véhi-

cules hors série permettent d'aller très loin dans le choix des couleurs, des tissus, des cuirs, des matières spécifiques... Ainsi, Maserati a noué un partenariat avec un designer japonais pour créer une série limitée de 175 exemplaires de l'un des modèles le plus vendu, la Ghibli. Le succès fut immédiat.

Un univers hyper compétitif et exclusif

L'automobile de luxe est un secteur très compétitif. Les éléments différenciants de Maserati concernent son histoire, née de la compétition il y a plus d'un siècle. **Ils portent aussi sur la recherche de performance, l'expérience de la marque et son ADN italien.** Maserati est profondément associée à l'Italie, à son art, à sa culture. L'adaptation de l'offre de produits aux attentes des clients est également un élément différenciant.

Ainsi, pour le supercar MC20, Maserati propose à ses clients un programme d'immersion dans l'univers de la marque. Le véhicule est livré au client dans l'usine de Modène, avec une visite des chaînes de montage et une rencontre avec les techniciens. Les clients deviennent membres du club exclusif de la marque.

Une production maîtrisée

L'exclusivité et la rareté des modèles font partie de l'ADN de la marque. Maserati souhaite garder **100% de la production de ses véhicules en Italie** sans privilégier la course aux volumes. **Maserati a produit 17 000 véhicules en 2020 et en produira 25 000 en 2021.** La croissance des volumes

**La transition énergétique
offre l'opportunité
d'innover technologiquement,
tout en conservant
les attributs de la marque
en termes de performance
et de plaisir.**

•

Bernard LOIRE

Directeur commercial monde, Maserati

reste maîtrisée même si la demande est forte et si le marché des SUV progresse partout.

La transition énergétique offre l'opportunité d'innover technologiquement, tout en conservant les attributs de la marque en termes de performance et de plaisir. Maserati a la capacité de délivrer de la valeur sous d'autres formes, avec les moteurs électriques et avec une nouvelle identité sonore. **D'ici 2025, tous les modèles de la gamme auront une version 100% électrique.**

■ Le digital et le luxe

L'automobile de luxe est parfaitement compatible avec la digitalisation. La communication digitale de la marque via les réseaux sociaux est devenue essentielle. C'est un outil de dialogue qui permet une interaction à distance avec les consommateurs. Le parcours client peut être effectué dans une concession Maserati ou depuis son ordinateur.

Actuellement en phase de test, **la digitalisation de l'offre commerciale offrira la possibilité de réserver un véhicule en ligne, de dialoguer avec un assistant personnel pour accompagner le client tout au long de son parcours, d'effectuer un essai à l'endroit de son choix...** Cependant, Maserati souhaite conserver le rôle indispensable des concessionnaires, en particulier pour la relation client, l'entretien du véhicule, la personnalisation du service de luxe...

■ Le marché chinois

Le marché chinois a ses propres caractéristiques. En Chine, la clientèle est plus féminine et plus jeune, 35 ans en moyenne. En Europe, comme aux États-Unis, la clientèle est plus masculine et la moyenne d'âge des clients est plutôt de 50 à 55 ans.

En Chine, les plateformes jouent un rôle important pour la visibilité et l'accès aux marques, en particulier pour l'automobile de luxe. La marque Maserati est présente sur la plateforme Tmall Luxury. **Mais les ventes de Maserati «on line» sont encore très minoritaires.** La plupart des transactions passent par le réseau des concessionnaires, qui reste au cœur de la stratégie commerciale de Maserati.●





La disruption du marché de la joaillerie

Manuel MALLEN, *président et co-fondateur, Courbet*

La marque de joaillerie Courbet a été créée en 2018 autour de deux fondamentaux : **l'écologie et la technologie**. L'objectif des fondateurs était **d'inventer la première marque écologique de joaillerie de la place Vendôme en refusant tout compromis sur l'esthétique et sur la qualité**. En conséquence, Courbet propose des diamants de laboratoire de la plus haute qualité, avec de l'or non directement issu des mines mais de la récupération de soudures de composants sur des cartes électroniques mises au rebut.

Courbet a mis en oeuvre un «*business model*» particulier permis par sa technologie de production : contrairement au marché des diamants de mines, qui est un marché de l'offre, le marché des diamants de laboratoire est un marché de la demande. Ainsi, contrairement aux *retailers* traditionnels, **Courbet n'a aucun besoin de constituer un stock important et financièrement lourd en magasin pour générer des ventes**. Les pièces sont réalisées à la demande des clients qui modélisent leurs envies grâce à une interface Internet soignée.

La création, le savoir faire et le sur-mesure constituent l'ADN de Courbet. Désormais, Courbet envisage de sécuriser son *sourcing* de diamants intégralement en France pour se présenter comme un joaillier 100% français.

■ Le processus de fabrication

Le diamant est tout sauf un bien rare. Lorsqu'ils sont dans la nature, les diamants se fabriquent en quelques heures, puis mettent des milliers d'années à remonter à la surface de la terre. **Contrairement à une idée reçue, il existe un énorme**

stock de diamants naturels sur le marché car des milliards de carats ont été extraits des mines, en toute discrétion.

Les diamants combinent des propriétés mécaniques, optiques, thermiques et électroniques exceptionnelles, qui intéressent aussi l'industrie. Que ce soit dans la nature ou en laboratoire, les diamants sont fabriqués à base de carbone sous haute pression. **Les diamants de laboratoire ont la même structure que les diamants naturels et ne sont pas discernables. Ce sont structurellement de réels diamants.**

Les diamants de laboratoire incarnent le génie humain qui reproduit le génie de la nature. **Avec le procédé de fabrication en laboratoire, 100% des diamants ont un ADN parfait**. Pour constituer un diamant de 1 carat, ce procédé consomme certes beaucoup d'énergie mais moins que pour remuer les 250 tonnes de minerais nécessaires à l'obtention du même résultat. **Par ailleurs, l'énergie utilisée pour le diamant de laboratoire est propre et présente un bilan carbone faible.**

Les diamants extraits de la nature sont environ deux fois plus chers que les diamants de laboratoire alors même que le processus industriel dans un laboratoire est plus coûteux. Mais ce procédé technologique supprime tous les intermédiaires. **In fine, les diamants de laboratoire sont entre 30 et 50% moins chers pour le client final**. Plus la taille du diamant est importante, mieux sera positionné le prix du diamant de laboratoire.

■ La commercialisation

Courbet est à la pointe de la technologie dans son processus commercial avec des approches particulièrement innovantes :

**Les diamants de laboratoire
incarnent le génie humain
qui reproduit
le génie de la nature.**

•

Manuel MALLÉN

Président et co-fondateur, Courbet

une configuration pour réaliser une bague en 3D depuis son ordinateur; des rendez-vous via whatsapp et Facetime pour faire découvrir la boutique et la gamme des produits ; l'utilisation de la blockchain pour la délivrance des factures et des certificats, ainsi qu'un service d'assurance contre le vol des diamants; et la possibilité de paiement en cryptomonnaie, avec un plafond de 15 000 euros.

La gamme des produits vendus par Courbet s'étend de 280 à 280 000 euros. En France, le prix moyen des achats en ligne se situe entre 1500 et 2000 euros. **Courbet réalise 30% de son chiffre d'affaires via le e-commerce. Internet permet le ciblage de la clientèle, avec une expérience technologique de très grande qualité**, ainsi que d'importantes économies sur les stocks. Ainsi, **l'entreprise ne fabrique que ce qu'elle vend**. En revanche, les plus grosses pièces sont vendues dans le « *show room* » du 7 place Vendôme, sur rendez-vous.

Courbet est au top de la technologie et de l'écologie en alliant l'artisanat et la tradition. Il existe cependant des barrières psychologiques par rapport aux diamants de laboratoire. Convaincre les clients de leurs caractéristiques exceptionnelles nécessite beaucoup de pédagogie.

Le marché chinois

Courbet a fait le choix de s'attaquer au marché chinois à partir de fin 2021. Il s'agit d'un marché qui aime les marques de luxe françaises, qui est en avance dans le digital et dont les jeunes consommateurs ont un pouvoir d'achat élevé. **Or, Courbet est un joaillier français et innovant en matière technologique.**

Pour se lancer sur le marché chinois, **Courbet s'est doté de son propre site Internet en chinois et est présent sur les plateformes Tmall et Farfetch.** En outre, Courbet a choisi une égérie chinoise qui dispose de 40 millions de followers.

La vision du luxe

L'Asie est le marché du luxe le plus porteur. Avant la crise du Covid-19, 70% des ventes de luxe en France étaient réalisées par des touristes étrangers. **Le risque est que les acheteurs de luxe étrangers favorisent désormais l'achat de ce type de produits dans leur pays. Il existe également un risque pour les marques occidentales de trop s'adapter au marché chinois et de perdre une partie de leur ADN.**





Les ressorts du marché chinois

Michel CHEVALIER, auteur de « *Luxe et retail à l'heure du digital* »

La Chine regroupe 1,4 milliard d'habitants. Elle est la première puissance industrielle mondiale en termes de volumes depuis 2015. Et elle devrait prochainement dépasser les Etats-Unis en termes de parité de pouvoir d'achat. La Chine a une revanche à prendre.

La population est constituée d'environ 500 millions d'habitants à l'ouest de la Chine et d'environ 900 millions à l'est. Plusieurs millions de personnes migrent chaque année de l'ouest vers l'est. **Les habitants de l'est sont souvent employés dans des entreprises ou des usines et disposent d'un niveau de vie en forte progression.** En cinq ans, entre 2013 et 2018, les salaires des habitants de l'est de la Chine ont doublé.

La Chine utilise ses nouvelles routes de la soie pour développer la sous-traitance de sa production, par exemple au Bangladesh ou en Afghanistan, et pour contre balancer la hausse des coûts de sa main d'œuvre. Ainsi, **67% des vêtements fabriqués dans le monde proviendraient officiellement de Chine** grâce à la mise en place d'un dispositif de sous-traitance avec d'autres pays.

Depuis 1986, le marché chinois du luxe a progressé de 10% par an. Une telle croissance pendant trente-cinq années d'affilée est impressionnante. Elle signifie un doublement du marché du luxe tous les 6 ans.

■ Les consommateurs chinois

Parmi les 900 millions d'habitants de l'est de la Chine, environ 320 millions disposent d'un niveau de vie élevé et sont soit des consommateurs actifs de luxe ou des consommateurs po-

tentiels. L'accélération des salaires leur permet de consommer davantage de luxe.

Les Chinois ne disposent d'aucune des libertés fondamentales, en particulier la liberté de mouvement ou la liberté religieuse. **La majorité des Chinois les plus riches est jeune, en dessous de 40 ans. Elle est internationale. Environ 80 000 jeunes chinois rentrent chaque année dans leur pays après avoir fait leurs études à l'étranger.** Ils sont éduqués au luxe car ils ont voyagé et étudié en Occident. Ces jeunes consommateurs aspirent à l'achat de produits étrangers de grande qualité, tout en acceptant les contraintes de leur pays.

Les consommateurs chinois ont un désir très fort de reconnaissance. Ils ont l'impression que consommer du luxe leur permet d'appartenir à la classe mondiale huppée, tout en étant respectueux de leur pays. Ils sont attachés aux produits de luxe fabriqués en Europe et sont prêts à payer plus cher pour acquérir ce type de biens.

Ils valorisent le travail des artisans et le savoir-faire exceptionnel de pays comme la France ou l'Italie. La majorité des consommateurs chinois de luxe se spécialise dans moins de cinq marques auxquelles ils sont fidèles.

■ La distribution du luxe en Chine

En Chine, le canal privilégié d'accès au luxe passe par les outils mobiles, en particulier le smartphone. **Les consommateurs chinois sont friands d'interactivité et d'immédiateté.** Les parcours clients reposent sur l'omnicanalité.

Des marques comme Dior ou Vuitton ont chacun une **cinquantaine de magasins en Chine**. A contrario, Chanel ne dispose que de 8 magasins en Chine mais a développé **une stratégie très forte sur les médias sociaux**, qui en fait la deuxième marque préférée des Chinois.

Les consommateurs chinois achètent des produits français ou italien dont la taille, la couleur et le style doivent être adaptés aux caractéristiques du marché chinois, sans pour autant apparaître comme des produits chinois. Compte tenu de ce subtil équilibre, il apparaît pertinent pour les marques européennes d'avoir de **petites équipes de marketing ou de style localisées en Chine**.

■ **L'offre de luxe chinoise**

L'offre chinoise de produits de luxe est une réalité. L'artisanat chinois a été éliminé par Mao Tsé-tung, puis recréé par Deng Xiaoping. Certaines marques chinoises de joaillerie ont intégré la production et ont la volonté de devenir internationales. Par exemple, **Chow Tai Fook est le premier groupe mondial de bijouterie-joaillerie** devant Cartier et compte 2200 points de vente répartis dans 350 villes chinoises.

Les marques de luxe chinoises réalisent un chiffre d'affaires supérieur à 15 milliards de dollars. Des marques de mode comme Esprit, Ports 1961, Stella Luna shoes, Giada... se revendiquent chinoises et se veulent internationales. Elle vont probablement se développer dans le monde entier au cours des prochaines années.

■ **Les défis du luxe**

Le grand défi du luxe est la rapidité d'achat des produits, qui se développe de plus en plus via des plateformes géantes comme Amazon ou Alibaba. Les marketplaces dédiées au luxe progressent rapidement. Et certaines grandes marques créent leur propre plateforme, même si le trafic y est moindre que celui des géants de la distribution. **L'un des enjeux du secteur du luxe concerne le contrôle de la distribution et le bénéficiaire de la marge. In fine, la marge sera-t-elle captée par la plateforme ou par la marque? •**

**La crise du Covid-19
est l'occasion
de tout ralentir
pour dessiner un avenir
plus authentique.**

•

Giorgio ARMANI
Président de Giorgio Armani





Les défis du marché chinois

Dao NGUYEN, *fondatrice, Essenzia ByDao*

Les marchés du luxe en Occident et en Chine diffèrent sur plusieurs points

- **La volatilité** : Le marché du luxe en Chine est beaucoup plus mobile qu'en Occident, avec **moins de stabilité intergénérationnelle**. En occident, une marque établie depuis plusieurs générations se transmet et occupe une forme de stabilité auprès de son cœur de cible. Ce n'est pas le cas en Chine où il y a une **redistribution permanente des cartes**.
- **La compétition** : Chaque génération étant avide d'explorer son propre «*pool*» de marques favorites et le marché chinois étant un relais de croissance stratégique par sa volumétrie, **la concurrence est féroce entre les marques de luxe occidentales «traditionnelles», les marques de luxe occidentales de niche et les marques régionales plus récentes**. Aussi, **la définition du luxe pour les jeunes Chinois peut être décalée par rapport à ce que l'on entend en Occident**.
- **Le pouvoir d'achat et la propension des GenZ à dépenser par rapport à leurs pairs occidentaux** : dans le monde occidental, c'est la «*silver generation*» qui détient **le pouvoir d'achat le plus élevé, alors qu'en Chine, ce sont les générations les plus jeunes qui sont les plus aisées**. C'est la conséquence de l'amélioration constante du niveau de vie des Chinois et de la politique de l'enfant unique.

L'impact du digital et de la massification du luxe

L'explosion des ventes via le digital et la massification des produits de grandes marques ne sont pas un danger pour

l'image et l'avenir du luxe. Il s'agit plutôt d'une invitation à être plus créatif et à inventer des modes d'interaction avec les consommateurs en O2O («*online*» to «*offline*»). **Contrairement à l'Occident, il n'y a pas de césure en Chine entre le «*online*» et le «*offline*»**. De même, il n'y a pas les mêmes préjugés par rapport à un déficit d'expérience lorsqu'une marque n'opère qu'en digital. **Il y aura donc une bataille entre «*online*», «*offline*» et O2O**.

En revanche, l'intensification du digital et la massification des produits de luxe peuvent être un danger pour les marques occidentales qui risquent d'éprouver plus de difficultés à s'ajuster, tant en termes de posture que d'exécution. **L'écosystème chinois n'a en effet pas d'équivalent en Occident**.

Les ambitions du luxe chinois

Les marques de luxe occidentales pourront pour certaines être supplantées par des marques de luxe chinoises.

D'abord, Les marques haut de gamme et de luxe chinoises ne sont plus ce qu'elles étaient. Elles sont créées et gérées par des générations qui ont une éducation, une expérience et un regard différent par rapport à la création et au développement d'une marque. **Leur créativité, leur réactivité, leur compréhension des attentes et des aspirations locales les rendent très acérées**. Ce que l'on observe déjà dans les FMCG (Fast Moving Consumer Goods), dans la mode ou dans l'alimentation se répliquera probablement dans la joaillerie, la parfumerie...

Ensuite, **il existe une méconnaissance du marché chinois et une sous-estimation des investissements nécessaires**. Beaucoup

Le point de vue du marché

de marques occidentales se précipitent en Chine, attirées par la taille du marché, sans mesurer les efforts et les investissements soutenus et constants à réaliser. Ils appliquent des recettes qui ont fait leurs preuves et en délèguent l'adaptation aux équipes locales. **C'est insuffisant dans un marché hautement disruptif et très complexe.** Par ailleurs, il existe un manque d'agilité structurelle, organisationnelle et culturelle des marques occidentales qui, dans le contexte chinois, dilue mécaniquement leur part de marché.

■ Un marché du luxe domestique

Le gigantesque marché chinois du luxe est devenu essentiellement domestique à la suite de la crise du Covid. C'est le sens de l'histoire. La croissance de la Chine passe par l'essor de son marché domestique. La Chine est passée d'une croissance à deux chiffres soutenue par les investissements en infrastructures, à un objectif de croissance à supérieur à 7% tiré par la consommation domestique.

Avec ou sans Covid, il y a une volonté des autorités chinoises de rapatrier une partie de la consommation qui se réalisait dans les «*duty-free*», via les «*daigous*»... d'où la régulation sur les écarts de prix en Chine et hors Chine, ainsi qu'une régulation des «*dai-gous*», les Chinois expatriés qui achètent des produits occidentaux pour des compatriotes restés en Chine. **C'est une réalité avec laquelle il faut composer en attendant que la consommation reprenne dans les «*duty free*» mondiaux...**

Par ailleurs, le marché chinois a de fortes composantes en risques. Il est donc évident que **les marques occidentales ont besoin d'équilibrer leurs sources de revenus pour faire face aux aléas conjoncturels.** Mais c'est un marché qui, dans la durée, ne peut être occulté.

Enfin, **le marché domestique chinois est un marché qui se travaille de manière globale avec une dématérialisation des frontières via les réseaux sociaux... et pas seulement localement.** ●

**La pandémie a accéléré
les usages de communication,
confirmant la prédominance
du digital, mais aussi
la nécessaire pérennité
des liens physiques,
dans un monde
où l'expérience prévaut.**

•

Pietro BECCARI
PDG de Dior

A person's hand is shown interacting with a futuristic digital interface. The interface consists of a grid of glowing blue and white dots connected by thin lines, forming a mesh-like structure. The background is a blurred city night scene with bokeh lights in blue, orange, and white. The overall aesthetic is high-tech and digital.

Le point de vue de
TNP





Dior





Les modèles de distribution du luxe de demain

Hubert JESEL, *directeur associé, TNP*

Le retail, le *wholesale*, le e-commerce, les *marketplaces* incarnent les modèles traditionnels de distribution du luxe. Ces canaux sont complémentaires et ont vocation à interagir en bonne intelligence. Avec la pandémie de Covid-19, l'accélération de la digitalisation de l'expérience d'achat et des événements de marque s'est imposée. Alors que la part des ventes de luxe via Internet était de 12% en 2019, elle a presque doublé en un an pour s'établir à 23% en 2020. Désormais, la recomposition des modèles de distribution vise à intégrer les ventes en ligne et les ventes physiques.

Des modèles diversifiés

Le retail, ou vente au détail, a connu plusieurs évolutions au fil du temps, avant que les boutiques de luxe se transforment en lieux de vie et intègrent le digital dans le processus de vente.

- **La première phase** a consacré les boutiques comme le mailon central de la stratégie de distribution des produits. Les marques ont **multiplié le nombre de points de vente**, le plus souvent de petite ou moyenne taille, en s'adaptant à l'évolution des zones de chalandise.
- **La deuxième phase** a été marquée par un arrêt de la course au nombre de points de vente. **Les boutiques sont devenues plus spacieuses**, plus rentables et ont été implantées dans des emplacements haut de gamme. Elles sont également devenues muséales, ce qui a provoqué un effet intimidant pour certains clients.
- **La troisième phase** se caractérise par des **points de vente plus chaleureux**, plus vastes, en moins grand nombre et dans lesquels les clients ont envie d'entrer. Les marques veulent

maîtriser leur réseau de distribution et l'utiliser comme un vecteur de communication. L'archétype est le « *flagship* » **Gucci de Florence, qui regroupe dans le même palazzo un point de vente, un musée dédié aux plus beaux modèles de la marque, une librairie d'art et un café.**

Le *wholesale*, ou vente en gros, regroupe les enseignes indépendantes qui achètent leur stock de produits auprès des marques, puis vendent les articles à leurs clients en respectant certains codes. **Ces entreprises partenaires permettent aux marques de générer rapidement de la trésorerie et de développer une empreinte géographique sans investir dans un réseau de boutiques en propre.** En contrepartie, les marques acceptent des marges moins importantes et l'absence d'accès direct aux clients.

Cependant, **le déploiement des marques par le biais des revendeurs est plutôt en régression** et le modèle des grands magasins multi-marques est remis en cause, notamment après les déboires de Neiman Marcus et de Macy's aux Etats-Unis.

Le e-commerce, ou vente en ligne, est souvent assimilé à du retail digitalisé. **Les sites Web de la plupart des marques se sont transformés en sites marchands.** Ils proposent aux clients une partie de leur catalogue de produits et de nouvelles expériences grâce à des applications digitales ludiques. **Le e-commerce est le modèle de distribution le plus rentable.** Il permet aux marques d'avoir un accès direct aux données des clients.

Toutefois, même si les sites e-commerce présentent l'ensemble de la gamme de produits, ils visent prioritairement des ventes de produits dont le prix est accessible. **Pour les produits dont le coût est plus élevé, le lien émotionnel entre**



les clients et la marque est souvent nécessaire et les ventes assistées en boutiques restent le modèle.

Les *marketplaces*, ou plateformes multi-produits et multi-marques, sont gérées par des experts du digital. Elles ambitionnent de devenir les partenaires indispensables des marques dans le but de leur apporter de nouveaux clients. Les espaces consacrés au luxe sur les *marketplaces* drainent un trafic considérable, par exemple Luxury Pavillon et Luxury Soho chez Alibaba, Toplife chez Farfetch... Les produits vendus sur les *marketplaces* ne sont pas toujours les mêmes que ceux commercialisés sur les sites marchands des marques ou dans les boutiques. Il s'agit parfois de produits des précédentes collections, de produits de seconde main ou de produits restant dans les stocks.

Cependant, les *marketplaces* peuvent entraver l'accès des marques aux données des clients et altérer leur image. Par exemple, certaines plateformes dopent leurs ventes en organisant des promotions régulières, procédé auquel le luxe se refusait jusqu'alors.

■ De nouveaux modèles de distribution

Le luxe est en pleine transformation. Le comportement des clients évolue rapidement et oblige ce marché à se remettre en question. Les marques ont perdu en partie la maîtrise de leur image en raison de l'influence croissante des réseaux sociaux et des influenceurs. En outre, elles ont pris conscience que la Chine représentera la moitié des ventes mondiales de produits de luxe avant 2025. L'un des enjeux pour les marques est la connaissance des clients, avec lesquels il est essentiel d'établir un lien direct. Ainsi, de nouveaux écosystèmes de distribution apparaissent dans le cadre de schémas rassemblant les modèles existants.

- Un premier modèle est centré sur le retail augmenté. L'une des marques les plus célèbres au monde, Chanel, a signé un partenariat technologique avec le site de mode britannique Farfetch. Les deux entreprises ont regroupé l'expertise de Chanel dans la vente de détail et l'excellence numérique de Farfetch autour d'une nouvelle expérience client. Ainsi est née la cabine d'essayage en réalité augmentée, qui cumule technologie de pointe, expérience d'achat et accompagnement personnalisé. Le processus de vente débute sur un

smartphone grâce à une application qui permet aux clients de découvrir l'univers de la marque et de sélectionner les produits de leur choix. Puis, il se poursuit dans la boutique après une prise de rendez-vous avec un conseiller de vente.

- **Un deuxième modèle concerne le mix entre le retail et le e-commerce, en présentiel.** L'objectif est d'optimiser la cohabitation entre les boutiques, qui privilégient l'expérience clients, et le Web, qui permet de valoriser l'ensemble de la gamme des produits. La vente se réalise dans la boutique grâce à la portabilité du Web. Les points de vente sont plus petits et disposent d'un stock de produits à minima. Ils sont équipés de salons de réception, avec l'appui de conseillers de vente, l'usage d'outils technologiques, la possibilité d'essayer certains produits et le support du site marchand de la marque.
- **Un troisième modèle repose sur le mix entre le retail et le e-commerce, en distanciel.** La technologie devient l'instrument privilégié de la vente. Le vendeur est dans la boutique et interagit avec le client, qui est chez lui. Ce dernier découvre les produits avec le support du conseiller de vente, via son écran et via des applications spécialisées lui permettant de les essayer. Ainsi, les boutiques intègrent le digital dans le processus de vente, avec l'aide d'un conseiller à distance.
- **Un quatrième modèle consiste à faire évoluer la gestion des wholesalers.** Au lieu de vendre un stock de produits aux *wholesales specialists*, les marques conservent la gestion du stock qu'elles leur confient pour qu'ils puissent assurer le conseil à leurs clients finaux. L'objectif pour les marques est de récupérer une partie de leur marge et la possibilité d'accéder à certaines données des clients. Ce schéma s'adresse en priorité aux produits les plus onéreux de l'offre où les marques assument le risque de stock avec la possibilité pour elles de faire tourner rapidement de tels produits.
- **Un cinquième modèle porte sur le rapprochement entre les marques et les marketplaces spécialisées.** L'exemple le plus illustratif est le récent partenariat entre Kering et le spécialiste de la vente en ligne d'articles de seconde main, Vestiaire Collective. L'objectif est de permettre aux clients de rapporter les pièces qu'ils ne portent plus, puis de les revendre sur Vestiaire Collective, après avoir été authentifiées. Ainsi, Kering colle aux évolutions du marché et réfléchit à de nouveaux modèles en matière de développement durable.
- **Un sixième modèle est le «retailtainment».** Il s'agit d'un type de distribution (*retail*) qui se mélange avec du divertissement (*entertainment*). La finalité est d'acheter en se divertissant. À Paris, le grand magasin Le Bon Marché, propriété

de LVMH, organise des spectacles chorégraphiques pendant les fêtes de fin d'année. En Chine, le «*live streaming*», ou diffusion en direct, est devenu un phénomène de société. Il se situe à l'intersection du «*talk show*», du téléachat et du spectacle de variété, dans un pays où le rôle des stars et des prescripteurs est essentiel.

■ Un immense réservoir de croissance

Alors que le marché mondial du luxe a reculé de plus de 20 % en 2020, le coronavirus a précipité les marques dans le digital. Toutefois, même à l'heure de la digitalisation de tous les canaux de vente, **la part émotionnelle de la relation client demeure fondamentale.** Ainsi, les Chinois, qui sont désormais la première clientèle mondiale du luxe et achètent énormément via Internet, sont plus fidèles à une marque lorsqu'ils ont un magasin à proximité. Pour fidéliser les clients et être recommandées à des tiers, les marques doivent mettre davantage d'emphasis sur l'expérience. **Toutes les briques de l'écosystème ont leur utilité et leur complémentarité, aucune ne peut être négligée.** ●

Contactez Hubert JESEL :
hubert.jesel@tnpconsultants.com



Repenser les parcours face à la crise

Marine FAVREAU-RAMIS, *manager, TNP*

Force est de constater que crise sanitaire et ventes en boutique ne font pas bon ménage. Non seulement les consommateurs sont réticents à revenir en magasin, mais ils ont adopté de **nouvelles habitudes d'achat** à distance. À cela s'ajoutent **une accélération généralisée de la prise de conscience écologique** et des consommateurs qui scrutent désormais avec attention la provenance et le devenir des produits.

Dans ce contexte, comment continuer à accroître son chiffre d'affaires? Surtout quand on est un acteur du luxe et que le canal digital est aussi tentant pour son volume que risqué pour l'image? Comment faire du digital un levier de croissance qui respecte les codes du luxe, l'image de marque et les enjeux d'une maison?

À titre d'exemple, Apple est l'un des acteurs qui illustre l'idée du digital qui se fait luxe et du luxe qui peut être digital. Le marché de l'Art, avec la démocratisation du NFT (*Non Fongible Token*), incarne également ce concept.

De la même manière, **l'ensemble des acteurs du luxe a une carte à jouer dans la digitalisation des ventes**, si toutefois ils arrivent à en relever les enjeux et à ne pas dénaturer leur métier.

Si les acteurs du luxe sont de plus en plus nombreux à commercialiser leurs produits en ligne, **faire vivre l'expérience du luxe relève d'un certain nombre de caractéristiques qu'il est important de retrouver à chaque étape du parcours**, y compris au moment de la concrétisation de l'achat, quel que soit le canal choisi. Regardons ce qu'il en est sur les plateformes de e-commerce.

▣ Vendre l'expérience du luxe en ligne

Au-delà du design irréprochable dont elles doivent faire preuve et de l'impératif de les positionner dans un écosystème technique pragmatique (CRM, catalogue produit, gestion des campagnes marketing, etc.), **les plateformes de vente en ligne de produits de luxe doivent avant tout permettre de dérouler le parcours client de bout en bout, tout en plongeant leurs utilisateurs dans l'univers de la maison**. À chaque étape du parcours client (découverte de la marque, manipulation des produits, conseils personnalisés, achat, acheminement, fidélisation, etc.), il faut veiller à ce que des fonctionnalités spécifiques donnent à l'expérience globale une dimension supplémentaire, au moins à la hauteur de celle vécue en boutique.

▣ Des ventes très privées

La première spécificité du luxe, c'est son caractère exclusif et rare. Afin de l'entretenir, il convient de recréer en ligne des cercles de ventes réellement privés, auxquels seuls quelques privilégiés peuvent accéder et qui leur ouvrent les portes d'un catalogue produit spécifique. **Il faut, par exemple, savoir animer un réseau de VIP au travers d'événements en ligne accessibles uniquement sur invitation**.

▣ Une relation privilégiée

Autre caractéristique du luxe, la proximité. L'enjeu est de mettre à disposition du client un interlocuteur qui l'écoute, le comprend et sait identifier les pièces qui sauront le satisfaire.



Afin de conserver cette relation sur le canal digital, il est important que le client puisse identifier son interlocuteur dédié et communiquer avec lui au travers, par exemple, de solutions de visio-conférence ou de *livechat*. Qui dit interlocuteur privilégié sous-entend qu'il est possible de réserver un créneau avec ce dernier. Prise de rendez-vous en ligne et agenda partagé, ainsi que refonte potentielle de l'organisation autour de la gestion de la relation client (déclinaison du modèle relationnel sur le canal digital, adaptation du CRC, etc.), sont aussi à l'ordre du jour. C'est le choix que semble notamment avoir fait la maison Bulgari.

■ Des produits à manipuler

Dans tout processus d'achat, la confrontation au produit est un élément clé permettant au prospect de se projeter avant de passer à l'acte d'achat lui-même. Il est important de recréer la sensation de manipulation des produits au travers du

digital. Pour ce faire, la réalité augmentée peut être un allié. Il n'y a qu'à voir le succès d'applications comme Wanna Kicks qui propose en précommande ou en test des baskets de différentes marques qu'il est possible d'essayer en réalité augmentée. **Déclinant le concept à l'extrême, certaines marques comme Gucci, avec sa paire de sneakers «Virtual 25», vont jusqu'à proposer d'acquérir des produits sous un format exclusivement digital**, surfant ainsi sur la vague des réseaux sociaux et du seul besoin de s'y exposer. Certains influenceurs, à l'image d'Amber Jae sur Instagram, ont fait du vêtement virtuel leur ligne éditoriale.

■ Un achat sécurisé et discret

Étant donné les montants que peuvent représenter les ventes d'articles de luxe, il est aussi primordial de mettre à disposition des clients les moyens de paiement qu'ils ont l'habitude d'utiliser et de **bien veiller à la sécurité de**

**Les plateformes de vente en ligne
de produits de luxe doivent
avant tout permettre de dérouler
le parcours client de bout en bout,
tout en plongeant leurs
utilisateurs dans l'univers
de la maison.**

•

Marine FAVREAU-RAMIS
Manager, TNP

la transaction. Des noms comme Visa ou MasterCard sont incontournables en Occident mais il faut aussi penser aux quatre moyens représentant 92% des préférences de la clientèle chinoise que sont AliPay, WeChat Pay, Union Pay International et China Union. Si ces moyens de paiement en ligne sont sécurisés, rien de tel que d'y donner accès au travers d'un espace personnel sécurisé afin de garantir la solidité du système dans son ensemble. Des solutions d'authentification entrent alors en jeu.

Par ailleurs, l'utilisation d'un espace personnel est un excellent moyen de personnaliser la relation client (suivi et historique des achats, messagerie directe avec son conseiller attitré, catalogue produit spécifique, etc.) et d'entretenir la proactivité de sa maison. Enfin, c'est un levier pour conserver une certaine discrétion autour du profil acheteur : **le prix des produits peut, par exemple, être restreint au mode connecté, de la même manière qu'il ne serait pas affiché dans la vitrine d'une boutique physique.**

■ Un produit certifié authentique

La logistique et toutes les questions autour de l'acheminement du bon produit sont d'autres enjeux auxquels se confronte le luxe dans la digitalisation de ses ventes. C'est ce défi que le consortium indépendant et à but non lucratif Arianee cherche à relever. Grâce au développement d'une technologie reposant, tout comme le NFT, sur la *blockchain*, une identité numérique est associée aux objets de valeur et ces derniers peuvent ainsi être tracés depuis l'atelier jusqu'à leurs acquéreurs successifs. Non seulement les acheteurs ont la garantie d'acquérir un objet authentique mais les marques peuvent aussi piloter leur circuit de production de manière plus sécurisée, ainsi que suivre leurs produits sur le marché de la seconde main. **À l'heure où l'économie circulaire est au cœur des préoccupations des Millennials et de la génération Z, désormais devenus les principaux acheteurs du luxe, il serait dommage de se passer de ces technologies.**

■ Les boutiques n'ont pas dit leur dernier mot

Digitaliser ses ventes, c'est d'abord se lancer dans la vente en ligne, notamment au travers d'une plateforme de e-commerce **permettant davantage de maîtriser l'image de marque qu'au travers d'une marketplace.**

La seconde étape consiste à **décliner cette nouvelle relation client entièrement digitale sur le canal physique.** Les outils mis à disposition du client dans la gestion de la relation à distance doivent être communs à ceux mis à la disposition des vendeurs dans les boutiques.

Enfin, **les boutiques doivent s'équiper d'outils digitaux à disposition directe des clients.** À titre d'exemple, et parce qu'il est aisé d'imaginer leur perte de superficie dans un futur proche, **des miroirs de réalité augmentée pourraient venir doter les boutiques d'un moyen d'essayer les produits en stock sur d'autres sites que celui où se trouve le client.**

L'**omnicanalité apparaît comme un point d'attention clé de la cohérence du parcours de bout en bout.** Sortir de la crise sanitaire avec succès ne pourra se faire qu'à la condition que chaque maison propose un seul et même parcours à l'ensemble de ses clients, quel que soit le canal choisi, avec la possibilité de passer de l'un à l'autre à tout moment, voire de les utiliser simultanément. **Les processus qui permettent d'articuler ce parcours reposent sur les acteurs humains et techniques qui portent le parcours du client et son expérience dans une maison donnée.**

La crise sanitaire s'impose comme un accélérateur de la transition des maisons vers un usage « banalisé » du digital, dans lequel la gestion de la relation client de demain doit être anticipée au profit de la maîtrise des ventes et de la croissance des revenus.

Contactez Marine FAVREAU-RAMIS :
marine.favreau-ramis@tnpconsultants.com



L'avenir pour le luxe et la mode sera circulaire

Gilles AUGUSTE, *directeur associé, TNP*

Alors que l'industrie pétrolière est l'une des plus polluantes au monde, celle de la mode et du luxe n'est pas en reste. Procédés polluants de traitement et de coloration des tissus, transport de marchandises depuis des pays lointains à bas coûts, multiplication des emballages, flaconnages peu écologiques..., l'industrie textile et celle du luxe sont confrontées à un véritable défi écologique et social de longue haleine.

Face à ces enjeux, les grands groupes du secteur de la mode et du luxe, ainsi que de nouveaux acteurs, développent des initiatives qui s'inscrivent dans un nouveau modèle économique, appelé « économie circulaire », en opposition avec le modèle de l'économie linéaire actuel qui consiste à extraire, fabriquer, consommer, puis jeter. L'objectif de l'économie circulaire est de produire des biens et des services de façon durable en limitant la consommation et le gaspillage des ressources non renouvelables (matières premières, eau, énergie), ainsi que la production de déchets.

La mode se « recycle » et le fait savoir

« *I'm saying yes to recycling* » : tel est le slogan qu'arboraient, sur leurs vêtements conçus à partir de « matériaux régénérés », les mannequins du défilé Emporio Armani organisé à Milan en janvier 2020, avant le début de la pandémie. La crise du Covid-19 semble avoir conforté le designer italien Giorgio Armani dans son choix d'une mode dite « durable », lui qui, dans une lettre ouverte publiée dans le Women's Wear Daily, le 3 avril 2020, s'était insurgé contre le « gaspillage » de la mode, sa surproduction et un rythme des collections devenu « criminel ».

Dans le milieu du luxe, il n'est pas le seul à faire évoluer son discours. Louis Vuitton ose aussi, pour la première fois, l'up-cycling (redonner vie à un vêtement déjà existant en le métamorphosant) : la collection masculine printemps-été 2021 comprend 25 looks créés à partir de matières existantes, puisées dans les stocks ou dans des surplus de matières, 25 looks issus de collections précédentes et des pièces totalement upcyclées comme, par exemple, des sneakers montantes de l'été 2019 transformées en baskets basses par le directeur artistique Virgil Abloh.

Faire du neuf avec du vieux et le dire, dans un milieu habitué à proposer des nouveautés plus que de raison : voici le nouveau visage du luxe à l'ère pandémique, à l'apparence moins culpabilisante. Chez Gucci, on recycle aussi et on le fait savoir, avec « *Off the grid* », la collection mixte d'accessoires et de prêt-à-porter, présentée en juin dernier, totalement conçue en économie circulaire. Comme chez Vuitton ou Armani, les prix de ces pièces recyclées restent les mêmes que ceux des pièces classiques, pas de rabais en vue.

Challengées par des marques émergentes qui pratiquent l'up-cycling depuis plusieurs saisons – Marine Serre, Germanier, Duran Lantink, notamment – les marques de luxe prennent le tournant de l'économie circulaire, encouragées par la crise sanitaire mais aussi contraintes par la loi du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage, interdisant la destruction des invendus non alimentaires à partir de 2022. En 2018, Burberry faisait scandale en annonçant, dans son rapport annuel, avoir détruit des produits d'une valeur totale de 28 millions de livres pour « protéger sa marque ». Dans le luxe, cette pratique était répandue pour éviter l'écoulement des stocks à bas prix. Deux ans après, les choses ont enfin changé.



Ce mouvement ne semble pas pour autant s'accompagner d'un ralentissement du rythme des collections. Covid-19 ou pas, la vie continue avec des défilés ou des présentations désormais virtuelles. **À ce jour, seulement 1% des vêtements est recyclé, avec une production globale qui augmente de 4 à 5% par an.** Si on ne traite pas le problème de fond, à savoir la dictature du rythme des collections, ces initiatives resteront un leurre. Ces collections dites «recyclées» s'accompagnent-elles du message: acheter moins? Pas vraiment. *«Espérons qu'il ne s'agisse pas simplement d'une manière d'écouler les stocks du Covid... Il s'agit d'intégrer le recyclage dans une démarche plus large de changement de modèle économique»*, s'inquiète Elisabeth Laville, fondatrice du cabinet Utopies spécialisé en développement durable. **Une démarche qui implique de produire moins.**

Le luxe via la seconde main se convertit au circulaire

Le marché de l'occasion serait-il en passe de détrôner la «fast fashion»? Depuis plusieurs années, la seconde main connaît une croissance fulgurante. Elle devrait progresser en

moyenne de 12% par an, passant d'un chiffre d'affaires estimé à 25 milliards de dollars dans le monde en 2018 à environ 36 milliards de dollars en 2021. C'est ce que révèle l'étude BCG et Vestiaire Collective, *«Why Luxury Brands Should Celebrate the Preowned Boom»* en 2019.

La raison d'un tel succès? **La multiplication et la professionnalisation de sites Internet de vêtements et d'accessoires d'occasion.** Ces derniers proposent notamment une offre de produits plus large et certifiée alors que beaucoup de contre-façons de produits de luxe sont vendues en ligne. Pour cela, elles collaborent directement avec les maisons de luxe pour établir un processus d'authentification rigoureux, et font appel à des experts pour contrôler la qualité des produits proposés à la vente.

Parmi ces plateformes figure **The RealReal, le leader mondial de l'envoi de luxe authentifié.** Depuis 2011, l'entreprise américaine permet de revendre des vêtements, de la haute joaillerie, des montres et même de la décoration d'intérieur d'occasion.

Autre site de luxe d'occasion en ligne : Vestiaire Collective, numéro un en Europe et deuxième acteur mondial dans le secteur du luxe de seconde main. Lancé en 2009 en France,

**La seconde main a démocratisé
la mode en donnant à un plus
grand public l'accès à des
vêtements et accessoires
de luxe auxquels il n'aurait pu
aspirer autrement.**

•

Maximilian Bittner
Pdg, Vestiaire Collective

le site compte désormais plus de 9 millions de membres dans 50 pays, en Europe, aux États-Unis, en Asie et en Australie. «*La seconde main a démocratisé la mode en donnant à un plus grand public l'accès à des vêtements et accessoires de luxe auxquels il n'aurait pu aspirer autrement*», indique son Pdg Maximilian Bittner.

Au-delà de l'accessibilité des articles vintage, l'attrait pour la seconde main dans le luxe s'explique par l'émergence de consommateurs «digital native» et soucieux d'adopter des comportements respectueux de l'environnement. Les millennials (nés entre 1985 et 1995) et la génération Z (née après 1995) représentent la majorité des consommateurs de l'occasion.

Ils ne sont pas les seuls à bénéficier de cette économie circulaire du luxe. Pour les maisons de création, le marché de la seconde main est un moyen de toucher un nouveau public et d'attirer à elles les «consom'acteurs».

Que faire quand on est une maison de création ou un distributeur de produits de luxe non encore engagé dans l'économie circulaire ?

Se posent à eux deux questions: quelle stratégie adopter et quelles options de développement privilégier ?

Deux stratégies sont possibles pour s'adapter au nouvel impératif de l'économie circulaire.

La première stratégie, centrée sur la raison d'être de la marque, vise à protéger la valeur de la marque et la vision de son fondateur ou à s'affirmer sur le marché comme un des leaders de l'engagement durable et de l'éthique.

La deuxième stratégie, plus offensive, a pour objectif de **conquérir de nouveaux clients,** de développer de nouveaux canaux de distribution, ou de faire de la seconde main une nouvelle offre profitable.

Une fois la stratégie choisie, trois options de développement s'offrent à ces maisons de création ou distributeur de luxe.

Acquérir une plateforme de vente en ligne, comme le groupe Richemont l'a fait avec le pure player Net-A-Porter, devenu depuis Yoox NAP.

Co-investir, sous forme d'un Joint Venture, avec un acteur de vente en ligne spécialisé dans la mode, le luxe et les accessoires en s'assurant du contrôle de la qualité des produits proposés.

Créer une nouvelle offre produit qui permette de préserver l'héritage de la marque tout en démontrant sa responsabilité et son engagement dans la production et la consommation.

C'est cette dernière option que la marque de chaussures

française J.M. Weston a lancé en 2020. Baptisée «Weston Vintage», la nouvelle offre à l'initiative de son directeur artistique, Olivier Saillard, **propose de restaurer les anciens souliers de ses clients et de les proposer à la vente.**

Habituée au travail de restauration - la maison remonte et répare plus de 10 000 paires chaque année dans son atelier de restauration de Limoges -, J.M. Weston souhaite ainsi «*privilégier une approche d'économie circulaire et transmettre aux générations le style intemporel de ses modèles emblématiques*».

Concrètement, la griffe de chaussure propose à ses clients de venir déposer leurs anciennes paires pour procéder à une expertise, les souliers pouvant être restaurés par la Manufacture de Limoges (contre échange d'un bon cadeau), les autres ne pouvant être restaurés recevant un soin gratuit de la maison. Une fois «recyclés», **elles sont proposées à la vente à de nouveaux clients, plus jeunes, qui bénéficient ainsi de ces modèles emblématiques à un prix abordable.**

Selon Olivier Saillard, le projet Weston Vintage est «*un hommage aux collections qui ont construit l'histoire de la maison et engage J.M. Weston dans une réflexion profonde sur les actes de production et de consommation que la maison aborde avec responsabilité*».

Contactez Gilles AUGUSTE:
gilles.auguste@tnpconsultants.com



La révolution du luxe dans l'automobile

Guillaume KERBRAT, *directeur associé, TNP*

Les marques de luxe automobile sont en perpétuelle recherche d'innovation et d'exclusivité pour leur clients. Lorsqu'un heureux client de Bugatti s'offre une Chiron, un bolide de 1600 chevaux dont le dernier record de vitesse s'élève à 490km/heure, il peut la faire entièrement habillée par le maroquinier Hermès.

Pour ce client, comme pour beaucoup d'autres, l'automobile de luxe est synonyme d'exclusivité, d'excellence technologique, de performance des matériaux, d'ultra personnalisation et de raffinement. L'excellence de la fabrication est souvent proche de l'artisanat, comme chez Rolls-Royce.

Mais l'automobile de luxe repose également sur l'histoire et l'imaginaire de quelques marques mythiques. Il s'agit d'un «mix» entre esthétique, performance, qualité et prestige de marques qui ont fait l'histoire de l'automobile. Ce n'est pas un hasard si les plus célèbres automobiles de luxe sont originaires d'Angleterre, d'Italie ou d'Allemagne.

■ Une féroce compétition

Il existe une vraie compétition entre les marques automobiles de luxe. Leurs performances économiques, en termes de volumes, de croissance, de marges bénéficiaires sont inégales. Ainsi, en à peine 5 ans, un constructeur peut passer d'une rentabilité confortable à des pertes importantes. Le positionnement de la gamme comme la réglementation, peuvent rapidement détourner des clients de ces marques pour d'autres plus attractives.

Ainsi, Porsche a réussi à élargir sa clientèle tout en conservant

son image d'excellence et de fiabilité. D'autres marques, comme Jaguar ou Maserati, ont l'image de performance mais souffrent d'une image plus contrastée en termes de fiabilité. Des icônes comme Bentley ou Rolls Royce jouissent d'un imaginaire très fort autour de l'ultra luxe et du raffinement.

■ Une révolution technologique

Le principal enjeu pour les marques automobiles de luxe est de se réinventer en réussissant leur transformation technologique. Pour conserver leur excellence, l'évolution des motorisations vers l'électrique constitue un défi majeur. Les moteurs électriques apportent puissance, performance et neutralité carbone au moment où la société évolue et où les moteurs historiques perdent une partie de leur sens.

Certaines marques, comme Porsche, ont su prendre le virage du moteur électrique. Mais comment des marques comme Ferrari ou Lamborghini vont-elles se réinventer tout en restant à la pointe de l'excellence technologique ? En outre, les marques de luxe doivent intégrer de nouveaux systèmes électroniques pour conserver leur avance technologique, via des partenariats avec des fournisseurs et des start-up, par exemple pour l'optimisation de la tenue de route.

■ Un changement de paradigme

L'imaginaire des marques de luxe évolue rapidement. Certaines marques ne semblent pas avoir pris conscience que les



attentes des clients changent et que l'image renvoyée par une voiture électrique est devenue positive. L'automobile, même électrique, peut être un plaisir, de plus synonyme de performances exceptionnelles avec des puissances et des vitesses encore rarement atteintes.

Le basculement vers la motorisation électrique est précurseur d'un nouveau monde. Il correspond à un changement de paradigme. Le silence, la puissance, la performance, la tenue de route des modèles électriques sont impressionnants. Ces modèles ouvrent de nouveaux imaginaires et donnent l'impression aux clients d'être au cœur du progrès.

■ Des contraintes réglementaires

Les contraintes réglementaires de plus en plus strictes, voire la fermeture de certains marchés dans quelques années, vont accentuer le décrochage des marques qui n'auront pas su s'adapter aux évolutions. Certains constructeurs automobiles de luxe de niche seront probablement dépassés par la révolution électrique.

Les marques indépendantes qui n'ont pas la capacité financière d'investir massivement dans leur transformation technologique pourraient soit disparaître ou être absorbées par de grands groupes industriels. Beaucoup de marques automobiles de luxe sont désormais la propriété des leaders du secteur: Rolls-Royce appartient à BMW; Bentley, Porsche et Lamborghini à Volkswagen; Maserati à Stellantis; Jaguar et Land Rover à Tata Motors.

Un signe de l'évolution du secteur: en 2021, Bugatti a été cédé par Volkswagen à un nouveau venu: RIMAC, fabricant de voitures de sport électriques âgé seulement de 10 ans et disposant de technologies de pointe pour le véhicule électrique. La course à l'innovation technologique impose des investissements gigantesques poussant au rapprochement des marques et à la recherche de partenariats. Le risque est évidemment de réduire la diversité des offres.

Contactez Guillaume KERBRAT:
guillaume.kerbrat@tnpconsultants.com



L'optimisation de la performance logistique

Giulia ABELLO, *directrice, TNP*
et Hubert JESEL, *directeur associé, TNP*

Explosion de l'offre produits, mondialisation de la production et de la distribution, omnicanalité, accélération des lancements, *fast retail*, volatilité des clients finaux... Les sujets *supply chain* (SC) sont plus que jamais au centre des préoccupations des industriels et des *retailers*.

Le contexte caractérisé par la pénurie des matières premières, la désorganisation du transport et la prise en compte des préoccupations sociétales, en particulier la réduction des émissions carbone, rajoute une complexité supplémentaire.

Dans son approche consistant à améliorer la disponibilité et réduire les «*lead times*», tout en réduisant les coûts et les niveaux de stocks simultanément, la SC dispose d'une magnifique complexité à décoder.

Le digital lui fournit des outils supplémentaires pour faire face à cette complexité en enrichissant les processus classiques. Il doit être utilisé à bon escient pour augmenter la valeur ajoutée pour les clients.

▮ Les objectifs de la *supply chain*

Une *supply chain* a d'abord pour objectifs de limiter les ruptures et d'améliorer la disponibilité produit. Dans le contexte actuel marqué par une pénurie de matière première et une désorganisation du transport, elle doit en premier lieu sécuriser au mieux la disponibilité des composants.

Pour y arriver, le «*sourcing*» doit revisiter son panel de fournisseurs, en élargir l'assiette, renforcer les relations avec les fournisseurs performants («*preferred*»). En outre, il doit aussi :

- Renforcer son «*sourcing*» en Europe pour limiter les aléas liés au transport, particulièrement le maritime depuis l'Asie ;
- Transmettre au «*sourcing*» et aux fournisseurs, la vision prévisionnelle du besoin sur un horizon moyen / long terme ;
- Ajuster avec ses fournisseurs «*preferred*», le rythme des approvisionnements et les conditions de paiement pour sécuriser la disponibilité produit.

Au-delà de son objectif de taux de service (le bon stock en magasin et les bonnes livraisons aux partenaires Retail specialists), la *supply chain* doit apporter la bonne information concernant les livraisons futures, que celles-ci soient à la hauteur ou non des engagements, et contribuer à répartir les livraisons par points de vente selon les priorités du commercial/du merchandising.

Ensuite, la *supply chain* existe pour réduire les stocks tant en amont qu'en aval, éventuellement en lien avec le merchandising sur la dimension assortiments.

Enfin, il s'agit de réduire les coûts (production, stockage, distribution, les coûts d'obsolescence du stock) et les délais de mise à disposition des produits. Dans le contexte actuel, garantir les capacités du transport est essentiel pour la maîtrise des délais et des coûts.

Notre expérience chez TNP nous a montré qu'il existait deux grandes familles de thématiques pour les démarches de transformation :

- La thématique S&OP de planification transversale (Plan Industriel et Commercial en français) qui vise surtout l'amélioration du taux de service et l'optimisation des stocks, voire des délais ;



- **La thématique d'optimisation de la performance logistique**, qui permet la réduction des coûts et des délais.

■ La démarche *Sales & Operations Planning* (S&OP)

Fédérer: cette démarche va positionner la **supply chain** comme entité créatrice de valeur en pilotant les opérations comme une partie intégrante de la proposition commerciale (délais, disponibilité), tout en optimisant les ratios de gestion de l'entreprise (coût, stock).

Une démarche de type S&OP va fédérer autour de processus clés que sont la prévision du besoin ou des ventes, la politique de stock..., toutes les composantes de l'organisation de l'entreprise: le marketing développement produit et la communication, la fonction commerciale avec la gestion des réseaux physique et digital, le retail et le *merchandising*, la production avec les approvisionnements et la gestion des fournisseurs, la finance qui se reconnaît volontiers dans les objectifs de réduction des coûts et des stocks.

Cette démarche d'optimisation des performances commerciales et financières de l'entreprise repose sur la planification, une compétence fondamentale, qui ne peut s'externaliser, ou très difficilement. C'est un savoir-faire des Marques.

Segmenter: en segmentant les approches, la mise en place du bon «*operating model*» peut paradoxalement améliorer la disponibilité produit tout en réduisant les stocks:

- Pour les produits à fort volume, produits permanents et *carry-over*, c'est le flux d'information qui pilote le flux produit. **On peut donc, à condition d'améliorer les prévisions et de dimensionner des stocks tampons adéquats, accélérer le flux d'information pour tendre les stocks sur la chaîne tout en améliorant la disponibilité des produits au point de vente.** On limite aussi la péremption. Cela permet de réduire conjointement les stocks et d'améliorer la disponibilité produit.
- Pour certains produits, **privilégier des sites de finition localisés dans les zones géographiques proches des clients** permet d'être réactif aux variations de la demande et aux commandes non prévues, tout en maîtrisant les coûts de transport car liés à une activité prévisible.
- Enfin, pour d'autres produits moins prévisibles, **centraliser le pilotage des flux à défaut de le régionaliser, pourra améliorer le contrôle des niveaux de composants stratégiques, améliorer la disponibilité non immédiate des produits et améliorer les informations de disponibilité.** Dans le cas de produits chers dont on doit maximiser la visibilité au point de vente, il est intéressant de les faire tourner entre différents marchés: ce sont les stocks qui génèrent des ventes et non les prévisions de vente qui dimensionnent les stocks.

Utiliser la data pour améliorer les processus

La data et l'intelligence artificielle, éventuellement le recours à des données externes, permettent d'améliorer la performance de prévision, surtout sur les produits à fort volume. Nos expériences récentes ont montré qu'on pouvait réduire de 30% l'erreur de prévision en faisant appel à l'IA. Donc meilleur dimensionnement de stock et disponibilité améliorée des produits.

La politique de stock des points de vente peut également être améliorée et dynamisée en étant davantage en phase avec les attentes des clients, tout en conservant une composante centrale de l'offre (ADN): un *merchandising* «digitalement amélioré» au point de vente optimise simultanément le stock et le taux de service.

L'optimisation de la performance logistique

Redimensionner une stratégie logistique, implique les étapes suivantes:

- **Optimiser le schéma de distribution** en limitant les lieux de stockage générant des ruptures de flux et des coûts d'exploitation des entrepôts;
- **Optimiser la performance des entrepôts** pour réduire les coûts et optimiser les délais de réception et de préparation des commandes. Un dimensionnement des processus et des équipes sur les étapes à valeur ajoutée permet souvent de réduire fortement les coûts;
- **Optimiser les délais et les coûts de transport** en suivant les KPIs de performance et en «*benchmarkant*» régulièrement les prestations de transport;
- **Travailler à la réduction des coûts d'emballage**, à l'amélioration de la densité des palettes aériennes si l'on est dans une configuration où les produits transportés ont une densité inférieure au seuil de 167 kg/m³. De tels objectifs procèdent à la fois du «*redesign to cost*» et du «*redesign to green*».

Cette démarche de recherche d'optimisation est essentielle, que la logistique soit pilotée en propre ou en sous-traitance. Elle concerne les marques qui ont leur logistique propre ou les Groupes qui jouent le rôle de «*shared service center*» pour leurs marques.

Il est aussi possible de rentrer dans un fonctionnement où 2 à 3 prestataires «4PL» pilotent l'ensemble des prestataires

avec, dans leur cahier des charges, des «*incentives*» sur la performance coûts et délais des prestataires pilotés. On est ainsi sur un mode de fonctionnement vertueux où l'amélioration continue est inscrite dans le mode de pilotage.

Ceci dit, l'époque actuelle se caractérisant par une désorganisation du transport appelle, en premier lieu, des **logiques résilientes pour sécuriser les capacités de transport, les flux de composants et de produits finis.**

D'un point de vue de la data et des outils, qu'il s'agisse de sécurisation ou d'optimisation, **on peut fortement améliorer le suivi des flux avec le RTTV, le RFID, qui donnent quasiment en temps réel l'emplacement des colis.** Cela permet par exemple de prioriser l'intégration des colis dans un entrepôt par rapport aux niveaux d'attente du réseau. Le suivi plus fin des colis clients à travers une «*control tower*» efficace permet de sécuriser et maîtriser les flux «*end to end*»; source de valeur ajoutée pour le client final.

L'optimisation combinée des deux approches

Nous avons imaginé un modèle de pilotage des stocks qui déplace massivement du stock vers les régions et concilie les objectifs suivants:

- **Réduire le délai** apparent vis-à-vis des clients B2B ou finaux;
- **Réduire les coûts** (transport, stockage);
- **Réduire les émissions de carbone.**

Pourquoi avoir davantage de stock en région

Le mode de pilotage des marques a beaucoup évolué. Avant 2015, on appliquait la devise «*think global, act local*» et on animait un programme central avec des variations locales. Depuis 2015, nous sommes sur **une gestion régionale de projets (USA, EMEA, APAC, LATAM) adaptés aux cultures locales.** Les régions ont progressé en maturité pour ré-interpréter le message des marques aux réalités locales. On passe donc **du contrôle et de l'obéissance à une gestion plus ouverte avec davantage d'enthousiasme.**

Par ailleurs, les consommateurs voyagent moins, ce qui renforce les ventes locales (c'est à dire hors Europe). Dans ce contexte, il est naturel que les régions prennent davantage la main sur le pilotage des stocks. **Donc changement de pa-**

radigme de distribution car le stock régional permet de réagir plus vite face aux changements de «*trends*» et donc d'écourter le délai perçu par le client B2B ou le client final B2C.

▣ Quels stocks transférer vers les régions

Nous avons envisagé un transfert maritime régulier de stock vers les régions où l'on cible des produits plutôt permanents ou «*carry-over*», c'est-à-dire moins liés au rythme de lancement des collections. Pour optimiser la démarche, nous avons dû nous appuyer sur des prévisions de vente fiables grâce à des modèles dynamiques de prévision, issus de la data science, réduisant de 30% à 50% l'incertitude de prévision des modèles traditionnels. La partie transportée par «*sea freight*» ne sera pas liée qu'à des références mais à des quantités particulières pour ces références : par exemple, pour une référence donnée, 800 pièces en bateau, 200 pièces en avion.

▣ Le bilan à tirer est assez édifiant et montre que le bénéfice est multiple

- Des délais certes accrus par le transport maritime mais des délais perçus par le client nettement réduits **grâce à la flexibilité d'une offre physiquement implantée dans les entrepôts régionaux**;
- **Un modèle plus *green*** avec réduction des émissions de carbone grâce au bateau;
- **Des coûts réduits** grâce à un mode de transport plus économique;
- **Une prévision et une planification «*augmentées*»** utilisant la data science permettent en réalité un pilotage des flux beaucoup plus fin.

▣ Conclusion

Dans le contexte actuel, il faut repenser l'ensemble du *business model* de distribution avec les contraintes présentes. Pour y arriver, deux leviers ou outils sont essentiels :

- La segmentation des approches qui permet d'adresser plus finement les enjeux particuliers liés à certaines catégories de produits (produits à forts volumes, produits assemblés, produits permanents) et d'optimiser le segment en question selon plusieurs critères;
- La data science qui renforce la maîtrise que l'on a des flux, qu'il s'agisse d'améliorer la prévision des ventes et la politique de stock magasin, ou d'assurer la maîtrise des flux *End To End* (RTTV, RFID, Control Tower...).

Contacteur Giulia ABELLO:
giulia.abello@tnpconsultants.com

Contacteur Hubert JESEL:
hubert.jesel@tnpconsultants.com



Le rôle de la technologie et du CRM dans le luxe

Arnaud de LA FOURNIERE, *directeur associé, TNP*

Le marché du luxe repose sur un idéal de rareté et d'exclusivité qui semble, au premier abord, contradictoire avec l'accessibilité universelle portée par Internet. Avec seulement 10% des ventes sur le Web en 2018, les maisons du luxe ont longtemps perçu dans ce canal un **risque de vulgarisation** incompatible avec leur positionnement d'exception. De plus, l'expérience client a une importance capitale en boutique: toucher un cuir extraordinaire, sentir une fragrance, déguster un grand cru sont autant d'expériences sensorielles que le digital n'offre pas. Il en va de même pour toute la cérémonie de vente qui est essentielle à la relation client. **Comment les maisons de luxe ont-elles relevé le défi de préserver leur héritage tout en répondant à l'attente client de nouveaux parcours digitalisés?**

La crise sanitaire qu'a traversée la planète durant ses 18 derniers mois a considérablement impacté les habitudes des clients des marques de luxe et concrétisé l'émergence de **nouveaux parcours client** portés par la technologie, qui sont venus compléter les expériences de vente classiques, voire se substituer à des canaux historiques de vente comme le *travel retail*, jadis considéré comme le sixième continent du marché du luxe.

Ce développement de nouveaux modèles de vente portés par la technologie profite à la fois aux marques et à leurs clients. Les premières sont en mesure de proposer des parcours qui commencent en amont de la vente traditionnelle en boutique, de proposer de nouveaux services et d'intégrer avec des clients de plus en plus exigeants, connectés et avertis.

▣ L'omnicanalité

Nous faisons face à une évolution des comportements des consommateurs qui deviennent des «omnicommateurs» accoutumés à des expériences de vente cohérentes, transverses et fluides, indépendamment du canal de vente. **Les maisons de luxe ont donc plus que jamais besoin d'une vue à 360°** afin d'améliorer la relation et l'expérience client par des parcours toujours **plus agiles, sécurisés, personnalisés** et accompagnés de nouveaux services innovants. L'exigence est aujourd'hui à une offre *AtaWad*, «*At anytime, anywhere on any device*».

Les maisons du luxe, qui avaient pris du retard sur les opportunités offertes par l'omnicanalité, se sont engagées dans cette mutation à marche forcée. Ces initiatives leur permettent ainsi de proposer aux clients des expériences toujours plus immersives et de dépasser leurs attentes en anticipant leurs questionnements et leurs émotions. Si, l'omnicanalité est perçue comme un levier de développement de l'activité commerciale, la grande majorité des maisons du luxe y a vu une opportunité pour se réinventer et y transposent leur expérience client avec de **l'hyperpersonalisation, des expériences client en réalité augmentée...**

▣ De nouveaux services

Il a été montré par un certain nombre d'études que **le luxe expérientiel affiche une croissance 50% plus rapide** que celle du luxe matériel.



Les maisons de luxe doivent aller au-delà de la publicité ciblée ou du *client telling* et se saisir de l'opportunité du luxe expérientiel avec des produits et des expériences sur mesure, sur un modèle de conciergerie: le concierge sait tout du client, collecte ses données, lui propose des expériences uniques et se remémore son passage lors des prochaines visites. Chaque service se voit augmenter par les maisons de luxe pour une expérience client toujours plus innovante.

■ Des expériences *web to store*

Plus des trois quarts des achats réalisés sont digitalement influencés. L'un des objectifs des maisons de luxe est de générer du trafic en boutique à partir des outils digitaux.

Le Web devient une vitrine présentant des expériences uniques que le client peut solliciter lors de son passage en boutique. Il est désormais possible de réserver ces articles

pour venir les essayer en magasin, prendre rendez-vous avec des stylistes personnels, comme aux Galeries Lafayette, ou encore avec des experts métier qui proposent des services sur mesure de broderie ou de retouches...

Ces nouvelles expériences clients sont rendues possibles par le **développement de nouvelles offres et fonctionnalités proposées par les solutions OMS**. En plus de la fonctionnalité classique d'ordonnancement des commandes client, les éditeurs d'OMS ont investi dans l'ergonomie et la simplicité d'utilisation de leurs outils. Il est désormais possible de consulter les stocks en temps réel de l'ensemble du parc de boutiques, d'e-réserver les produits qui seraient disponibles dans une autre boutique, de bloquer des créneaux pour des prises de rendez-vous pour bénéficier d'une expérience en boutique unique et personnalisée ou encore de commander et payer un produit dans une boutique et de le retirer ou faire livrer à partir d'une autre boutique.

■ Digitaliser l'expérience magasin

Les maisons de luxe investissent dans la digitalisation de leur expérience client. Au-delà de simples adaptations telles que la mise à disposition de conseillers en appel vidéo, les maisons du luxe ont investi dans de vraies innovations technologiques. C'est le cas de Burberry qui, en collaboration avec Google, a développé un outil de réalité augmentée permettant de visiter virtuellement la boutique et de découvrir ses produits. Il en est de même chez Chanel qui a sorti en février 2021 l'application **Lipscanner permettant de reconnaître la couleur identifiée**, propose son interprétation Chanel parmi le catalogue produits de la Maison et permet un essai instantané sur les lèvres grâce au maquillage virtuel. L'Oréal propose des services similaires via, l'application Make-Up Genius permettant de « tester » virtuellement un maquillage ou encore **True Match App qui permet de sélectionner la bonne teinte de fond de teint**.

Il est possible de réserver en ligne les services d'un coursier à la présentation soignée qui accompagnera le client dans ses essayages afin de s'assurer que l'article convienne. Si ce n'est pas le cas, le coursier peut repartir avec la pièce et le remboursement se fait sans couture. **Ce modèle de livraison inédit dans le secteur du luxe confirme l'intégration d'une stratégie omnicanale dans les départements retail et digital.**

■ Accompagner le développement de nouvelles tendances de fond comme l'émergence de la seconde main

Les acteurs du luxe sont confrontés à un nouveau défi : **l'émergence du resale et de la seconde main portée par des plateformes de revente spécialisées comme Vinted ou Vestiaire Collective**. Ces nouvelles offres rencontrent un succès croissant auprès de clients sensibles à leur empreinte écoresponsable et passionnés par les objets artisanaux et authentiques. Pour reprendre la main et accompagner l'émergence de ce nouveau marché, certaines maisons ont lancé des collaborations avec des plateformes en ligne ou des prestataires. **Un des enjeux majeurs est de rassurer le client sur la qualité et l'authenticité du produit de seconde main, dans la continuité de la lutte permanente des acteurs du luxe contre la contrefaçon.**

Ce nouveau défi a conduit les trois plus grands groupes du luxe – LVMH, Kering (via sa maison Prada) et Richemont – à s'associer pour développer un projet collaboratif autour de

la contrefaçon et offrir à leur client une information transparente et infaillible autour de la traçabilité de leurs produits afin de **lutter ensemble contre la contrefaçon et sécuriser le développement du marché de la seconde main.**

Ce modèle collaboratif entre des maisons concurrentes n'est pas aisé à mettre en œuvre et certaines marques de luxe présentes dans la mode ou la bagagerie étudient des alternatives comme la RFID. Il est désormais possible d'intégrer une étiquette premium, compatible avec la valeur de l'objet d'exception à laquelle elle est rattachée. Cette étiquette porte via la RFID des informations liées au produit et à son cycle de vie (origine des matières premières, lieu de production et de mise en vente, cycles d'entretien le cas échéant). **TNP a développé des partenariats avec des start-ups spécialisées du marché de la RFID et contribue au développement des cas d'usage portés par la RFID.** Cette technologie accélère la mise en œuvre de nouvelles offres et de nouveaux parcours clients digitaux. Elle offre une vision des stocks unifiés en temps réel et permet de mieux connaître les habitudes de consommation des clients finaux. Un nouveau levier de croissance auquel commencent à s'intéresser les plus grands groupes de luxe.●

Contactez Arnaud de LA FOURNIERE :
arnaud.de-la-fourniere@tnpconsultants.com

**Les maisons du luxe,
qui avaient pris du retard
sur les opportunités offertes
par l'omnicanalité, se sont
engagées dans cette mutation
à marche forcée.**

•

Arnaud de LA FOURNIERE
Directeur associé, TNP



Les technologies gagnantes pour les marques de luxe

Philippe GIRY, *senior advisor*, TNP

❑ Quels sont les enseignements de la crise Covid-19 ?

La crise du Covid-19 a été d'une violence inouïe, elle a frappé durement toutes les marques de luxe qui ont été challengées sur leur résilience et leur capacité de rebond. L'efficacité des plans de crise mis en place est multifactorielle, mais on observe que la technologie a souvent été un élément déterminant. Ainsi, le déploiement et la bonne utilisation d'outils d'optimisation des process internes et d'accroissement de la valeur client ont été des leviers majeurs et un point commun aux marques qui ont le mieux traversé cette crise.

❑ La gestion des référentiels

Flexibilité, réactivité, transversalité, efficacité sont plus que jamais parmi les maîtres mots qui caractérisent les marques de luxe qui réussissent, mais elles ont surtout construit et structuré leurs process autour de référentiels produits, clients, fournisseurs... **robustes et fiables, avec des process de gestion associés très rigoureux.** Ce qui était «*nice to have*» est devenu vital pour répondre aux enjeux de réduction des cycles de développement produit et de conformité réglementaire dans tous les pays du monde.

Les outils déployés, ERP (*Enterprise Resources Planning*), MDM (*Master Data Management*) ou encore PLM (*Product Life Cycle Management*) sont devenus des composants clé du socle de leur système d'information, alimentés et utilisés

par le Marketing, la Recherche, la Production, la Qualité, les équipes réglementaires, commerciales, financières... **garantisant ainsi complétude et cohérence dans la durée des données de base.**

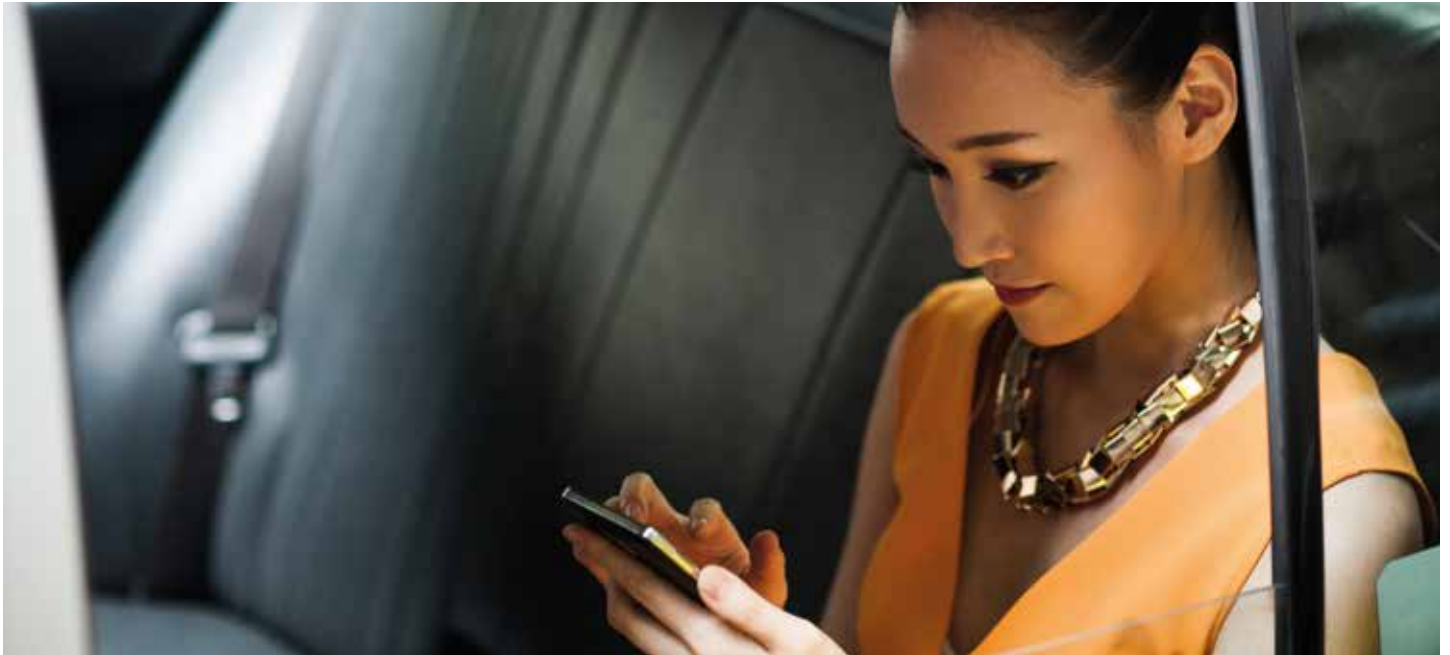
❑ La gestion des prévisions de ventes

Il s'agit d'un composant essentiel du système d'information, l'enjeu pour une marque de luxe étant plus que jamais de pouvoir capter les premiers signaux de vente et ajuster ses prévisions en conséquence quelques jours seulement après le lancement de ses nouveaux produits. **Les solutions disponibles sur le marché sont des solutions de niche, et elles intègrent des technologies innovantes de type *Machine Learning* et Intelligence Artificielle.**

❑ Les outils de planification

Dans le contexte de frugalité actuel, ces outils sont stratégiques car ils permettent de concilier, dans une vision moyen terme, le plan de ventes et les capacités de l'entreprise pour aboutir au Plan Industriel et Commercial, par construction unique et partagé entre toutes les fonctions parties prenantes de l'entreprise. **Ce plan permet d'optimiser l'utilisation des ressources, notamment les stocks, en fonction d'objectifs de vente et de taux de service clairement établis.**

Les outils déployés sont des outils de simulation, utilisant des algorithmes régulièrement améliorés grâce à de l'intelligence



artificielle, travaillant sur différentes hypothèses de calibrage de la demande et fournissant les éléments de dimensionnement des plans de charges des unités de production et les plans d'approvisionnement correspondants. Leur mise en œuvre est délicate. **Elle nécessite de beaucoup travailler sur les process, dans une approche transverse et collaborative, aux différents niveaux de prise de décision, et ce jusqu'au Comité Exécutif pour lui permettre de réaliser les arbitrages fins.**

■ La plateforme d'exécution des opérations

Avec l'évolution des modèles de distribution, le renforcement des besoins de traçabilité ou encore la multiplication des contraintes réglementaires, de nouveaux enjeux sont apparus. **L'ERP reste le cœur de cette plateforme d'exécution mais il n'a plus vocation à tout couvrir.** Sa mise en œuvre doit être au plus près du standard et vue comme une fantastique opportunité de *re-engineering* et d'optimisation des process; les nouveaux outils de «*process mining*» peuvent s'avérer précieux pour aider à identifier les leviers d'amélioration de la performance et à structurer leur bonne activation. L'OMS (*Order Management System*) trouve sa place dans

cet environnement d'exécution, il apporte **un vaste panel de fonctionnalités, offrant à la fois flexibilité logistique et capacité** à supporter le lancement de nouveaux services, en particulier dans une approche multicanale.

Les outils RPA (*Robotic Process Automation*) complètent le dispositif; il faut accélérer leur déploiement, d'autant qu'ils génèrent très souvent des ROI rapides.

■ La plateforme digitale

Elle a permis de «sauver» l'année 2020 des maisons de luxe qui avaient déjà intégré le digital au cœur de leur stratégie, et le «*catch up*» est vital pour celles qui étaient en retard.

Elle doit être robuste, disposer de toutes les fonctionnalités e-commerce & multicanales nécessaires au déploiement de l'offre de produits & services de la marque, proposer une expérience client du niveau de celle vécue en magasin, et son architecture doit permettre d'absorber de forts pics d'activité sans dégrader la performance.

Par ailleurs, cette plateforme digitale doit impérativement intégrer **les outils PIM et DAM,** plus que jamais incontournable.

nables pour répondre aux besoins particulièrement sophistiqués d'une marque de luxe en matière d'information produits et d'utilisation de photos et vidéos, tout en garantissant aux ayant-droits une gestion stricte et rigoureuse des droits relatifs à leur utilisation.

Les outils permettant d'animer les réseaux sociaux, de suivre sa notoriété et de capter très en amont tout signe avant-coureur d'un «raz de marée digital» sont tout aussi critiques pour la bonne gestion de l'empreinte digitale d'une marque. **C'est un domaine qui s'est beaucoup complexifié ces dernières années, avec régulièrement de nouvelles solutions disponibles en mode SaaS; leur mise en œuvre est généralement rapide et aisée.**

L'impact des réseaux sociaux sur le «*business*» a changé d'échelle, en particulier avec le développement d'écosystèmes tentaculaires, puissants et désormais incontournables en Chine, au Japon, en Corée, aux US... **Ils évoluent en continu et sont devenus des environnements marchands à part entière, hyper-intuitifs pour une utilisation mobile, plébiscités par les jeunes générations et «parfaits» pour développer des campagnes de *clienteling* à la fois ciblées et qualitatives; c'est l'ère du «social commerce».**

Enfin, il faut citer le «*live stream shopping*», qui a explosé en Chine et qui est d'ores et déjà expérimenté par toutes les grandes marques de luxe.

■ La plateforme Data

C'est la plateforme qui va faire la différence sur les 5 prochaines années, en particulier dans son usage orienté client. **Une plateforme data client doit permettre :**

- **De capturer en temps réel toutes les données d'interaction** entre le client et la marque, et de navigation sur les différents sites pour construire et alimenter une vue client 360 omnicanale;
- **De les analyser de façon dynamique** à des fins de modélisation et de segmentation;
- **Et d'utiliser ces résultats dans une démarche d'activation** pour optimiser le «*retargeting media*», alimenter les différents outils CRM et solliciter de façon personnalisée le client par le bon canal, au bon moment et avec le bon message.

Les technologies de data science sont une composante clé de cette plateforme, et les environnements cloud Google, Microsoft ou Amazon sont à considérer en priorité pour sa construction; elle doit par ailleurs intégrer de nombreux

connecteurs pour interopérer avec les plateformes média et réseaux sociaux.

La démarche de mise en œuvre d'une plateforme data est très spécifique: elle doit être «tirée» par les «*use cases*», d'abord itérative et de type «*test and learn*» avant de donner lieu à un travail d'industrialisation des *use cases* qui le justifie pour sécuriser dans la durée la captation des gains correspondants.

Enfin, il est critique de prêter une attention particulière aux différentes réglementations en vigueur partout dans le monde (GDPR, ...) et d'en garantir la parfaite conformité des solutions développées.

■ La plateforme Retail

Les fonctionnalités purement Retail sont disponibles dans la plupart des plateformes, ce sont sa capacité d'intégration pour supporter des fonctionnalités multicanales, le support de la mobilité en magasin et, dans une moindre mesure, les possibilités de son mode dégradé «autonome» **qui sont devenues déterminantes dans le choix d'une solution Retail.**

■ Les outils de service client et de *clienteling*

Les outils mis à disposition des conseillers clients des centres d'appels permettent, pour l'essentiel, **d'accéder au référentiel client et de l'enrichir des résultats de leurs appels mais la crise Covid-19 a fait émerger une nouvelle forme de relation à distance entre les conseillers de vente et leurs clients** : c'est le *clienteling* qui consiste à leur envoyer sur leur mobile des offres personnalisées générées à partir de la plateforme Data. **Ces nouvelles techniques de vente sont prometteuses** et peuvent permettre de générer un revenu incrémental significatif, elles ont vocation à s'inscrire durablement dans l'outilage à disposition des forces de vente.

■ Les outils de *Business Intelligence*

Ils doivent être sélectionnés à l'aune des choix réalisés pour la plateforme Data.

Les plateformes *Business Intelligence* de demain seront des architectures «*cloud natives*» auxquelles seront connectés des outils «*live analytics*», avec des fonctionnalités modernes et puissantes de *data visualisation*, *data exploration* et *data storytelling*.

■ La place de l'innovation

L'innovation technologique reste un levier intéressant mais elle ne peut apporter de la valeur que si toutes les conditions sont véritablement réunies: *sponsorship* au plus haut niveau, moyens alloués suffisants, niveau d'attente raisonnable, bonne articulation avec les autres activités afin d'avoir plus de cohérence, de contribution, d'impact...

Dans l'industrie du luxe, les technologies de type «réalité augmentée» sont assez largement expérimentées. Qu'il s'agisse de maquillage virtuel ou d'essayage virtuel, dans une boutique ou sur internet, elles permettent de visualiser le rendu du produit et leur contribution à l'amélioration de l'expérience client est indéniable. **Demain, d'autres applications vont arriver à maturité, notamment l'intelligence émotionnelle qui ouvre de nouvelles perspectives.**

■ Et la Chine

La Chine a développé un écosystème technologique très en avance sur le reste du monde, tiré par les usages et la demande massive des consommateurs chinois, dans une logique «*mobile first*». **Les marques de luxe doivent impérativement le comprendre et le maîtriser**, à la fois pour répondre aux attentes de leurs clients chinois, mais également pour s'en inspirer et les aider à prioriser et structurer leurs initiatives dans d'autres pays.

Par ailleurs, la réglementation locale et en particulier la CCSL (*China Cyber Security Law*), très contraignante, oblige à localiser en Chine la quasi-totalité des infrastructures IT.

Enfin, les grands opérateurs chinois, notamment Alibaba et Tencent, ont une empreinte globale et sont devenus incontournables; **tous les acteurs de l'industrie du luxe doivent les intégrer au même niveau que les GAFAs dans l'élaboration de leur stratégie digitale et la mise en place de grands partenariats.**

■ Et demain

La technologie sera de plus en plus au cœur des discussions dans les maisons de luxe. Au-delà du choix des solutions, de la mise en place de la bonne gouvernance ou de la construction des «*business case*», ce qui fera la différence, c'est la qualité du design de l'architecture et la capacité des marques de luxe à internaliser les compétences clé, en particulier les expertises technologiques.

L'avenir est aux *architectures cloud*, ouvertes et interopérables, construites autour de plateformes spécialisées, complétées par des solutions «*Best of Breed*», facilement intégrables dans des écosystèmes tiers, notamment pour favoriser l'innovation. Les maisons qui gagneront l'auront compris et mis en œuvre, elles sauront faire preuve de flexibilité et de réactivité, dans un monde où la durée de vie des solutions sera de plus en plus courte, où les cycles de renouvellement vont continuer de s'accélérer et où il faudra aller chercher très vite la valeur *Business* attendue.●

Contactez Philippe GIRY:
philippe.giry@tnpconsultants.com



L'éthique des données et de l'IA dans le secteur du luxe

Florence BONNET, *partner, TNP*

La génération Y (1985-1995) et la génération Z (1995-2010), qui représenteront plus de 40% du marché global des produits de luxe d'ici 2025, attendent des marques qu'elles **gèrent leurs activités de manière durable, éthique et ouverte** : le changement climatique est une priorité absolue, la prise en compte de la diversité et de l'inclusion est vue comme une évidence, au même titre que le respect des droits de l'homme et des normes de travail. **La génération Z souhaite que l'organisation ait un impact sur la société.**

Quant à la Generation Alpha (2010), elle est née avec l'IA et elle vivra avec. **Elle fait son premier achat sur internet dès 9 ans et elle a un rapport beaucoup plus émotionnel aux marques : le moindre faux pas est vécu comme une trahison.** *«Il n'est plus suffisant pour les entreprises de dire qu'elles se soucient de réduire la consommation de ressources et de respecter les personnes; elles doivent reconnaître qu'il s'agit de nécessités absolues.»* François-Henri Pinault, CEO, Kering.

Les générations évoluent mais le luxe aussi se transforme. S'il reste vécu comme un privilège, le luxe est devenu **une expérience digitale, hyper personnalisée, sensorielle et émotionnelle dans laquelle les médias occupent une place grandissante.** Les marques s'engagent dans un dialogue avec l'ensemble de l'écosystème pour favoriser la cocréation (*«test-and-learn»*), s'engager dans une relation omni-personnelle, développer de nouveaux canaux de distribution de consommateur à consommateur. Grâce aux technologies d'analytics et d'IA et sur la base des données traitées par ce biais, elles peuvent s'adapter à l'unicité de chaque client.

Les principes relatifs à l'éthique doivent donc être pris en considération lors de la conception et de l'utilisation d'algorithmes, en particulier lorsqu'il s'agit de recourir à l'IA pour traiter des données relatives aux clients, aux collaborateurs ou aux candidats. Malheureusement, ni les critères de l'ESG ni les engagements éthiques actuels des entreprises du secteur du luxe ne traitent vraiment ce sujet.

■ Éthique des données et ESG

L'idée de responsabilité sociale suppose que l'entreprise a non seulement des obligations économiques et légales, mais aussi certaines responsabilités envers la société qui vont au-delà de ces obligations » (McGuire, 1963). *«La pyramide de la RSE de Carroll est probablement le modèle le plus connu de la RSE».*

Pour évaluer la RSE des organisations, les analyses ESG s'appuient entre autres sur des critères sociaux. On y trouve parfois des indicateurs sur la protection des données et de la vie privée, la diversité, le respect des droits de l'homme et du droit du travail, mais rarement sur l'éthique et encore moins l'éthique des données.

Pourtant, il s'agit bien de protéger les individus en encadrant le traitement d'informations qui définissent qui ils sont (leurs habitudes, faiblesses, désirs, croyances, relations, «haut potentiel client»...), qui peuvent servir à leur offrir **des expériences uniques et des opportunités gratifiantes, mais qui peuvent aussi être utilisées à leur insu.**



■ L'éthique des données dans le luxe

Dans les codes et chartes éthiques des entreprises du luxe, l'utilisation des données est généralement abordée sous le seul angle de la conformité. Or, les lois ne progressent pas au même rythme que l'innovation et le cadre législatif existant ne permet pas de traiter tous les risques liés aux nouvelles pratiques. À titre d'exemple, de nombreuses études ont montré qu'il était facile de manipuler une personne dans le monde digital ou de la priver de réels choix: il est possible de lui adresser des messages ultra ciblés (*nanotargeting*) en

fonction de ses caractéristiques psychologiques (émotions, sentiments, comportements) et de ses motivations, de recourir aux techniques de *nudge*, de créer un environnement média addictif ou de capter son attention à l'aide d'algorithmes.

■ L'éthique des données et de l'IA, un levier pour renforcer la confiance vis-à-vis des acteurs du luxe

Le futur règlement européen sur l'IA, qui combine droit et éthique, ne sera pas applicable avant 2024. Il concernera

les systèmes à risques très élevés ou inacceptables, tels que l'usage de l'IA dans le secteur de l'emploi, les solutions biométriques ou même les Chatbots.

En peu de temps, l'IA s'est invitée à l'ordre du jour de la plupart des autorités dans le monde. Le 29 septembre 2021, l'administration du cyberspace chinois a publié un avis sur le renforcement de la réglementation sur les algorithmes sur Internet dont l'objectif est non seulement de protéger les droits et intérêts légitimes des internautes mais aussi de promouvoir des normes écologiques algorithmiques.

Au-delà de la conformité, l'éthique des données est un état d'esprit, c'est le reflet de valeurs qui ne sont jamais neutres, d'autant plus dans des contextes culturels très différents.

C'est aussi une opportunité qui permet de **légitimer l'innovation dans une relation de confiance**. En d'autres termes, **le consommateur peut s'autoriser d'être vulnérable sans craindre que sa marque préférée exploite ses vulnérabilités**.

Mais, aujourd'hui, les individus n'ont pas confiance dans la capacité des entreprises privées à faire face aux dilemmes éthiques que pose l'IA. Selon une récente enquête IFOP, **seul 1/3 des répondants pense que les algorithmes représentent des opportunités grâce à l'accès à des services plus personnalisés, tandis que 2/3 les voient comme une menace**.

■ Le plan stratégique des acteurs du luxe avec les enjeux de l'éthique des données et de l'IA

L'engagement du Comex est essentiel au succès de la démarche. Il s'agira de définir le niveau de maturité de l'organisation et de mettre en place une gouvernance en cohérence avec ce qui existe en matière de RSE et de protection des données personnelles. Un comité devra s'assurer de la mise

en œuvre d'une charte éthique, de la formation des collaborateurs, du respect des protocoles à tous les stades des projets pour respecter les principes définis (principes de neutralité, équité, transparence, diversité, respect de la vie privée, explicabilité/intelligibilité, responsabilité, loyauté, robustesse technique et sécurité, intervention et contrôle par l'humain, respect du bien être sociétal et environnemental), de suivre le radar des projets en cours et de l'implémentation d'outils et de bonnes pratiques.

Enfin, il sera intéressant de définir des indicateurs clés de performance basés sur la confiance, tel que « le nombre de clients faisant confiance aux décisions de l'IA » pour mieux mesurer la confiance des clients et communiquer sur les engagements de l'entreprise en matière d'éthique des données.●

Contactez Florence BONNET :
florence.bonnet@tnpconsultants.com

**Il n'est plus suffisant pour
les entreprises de dire
qu'elles se soucient de réduire
la consommation de ressources
et de respecter les personnes;
elles doivent reconnaître
qu'il s'agit de nécessités absolues.**

•

François-Henri Pinault
CEO, Kering



En Asie, l'industrie du luxe se porte bien et la protection des données aussi

Julia COLLINET, *manager, TNP*

La pandémie a changé la géographie du luxe. En Asie-Pacifique, les parts de marché région sont passées de 32% du marché mondial du luxe en 2019 à 37% en 2020. **La Chine présente la plus grande opportunité de croissance** : selon les estimations du bureau de recherche de la banque d'affaires américaine, JPMorgan, les dépenses en biens personnels de luxe réalisées au sein de l'Empire du Milieu sont passées de 38-39% du marché mondial en 2019 à 80-85% en 2020.

Bien que les lois en Asie partagent les mêmes éléments fondamentaux de protection des données que celles que l'on retrouve dans le monde, elles ont chacune leurs propres spécificités. Contrairement à l'UE, la région est caractérisée par des systèmes juridiques variés et des différences historiques qui rendent impossible toute généralisation des lois en Asie et dans le Pacifique. Il est important de tenir compte de ces différences lors de l'élaboration de plans de conformité.

Cet article présente des exemples choisis de ces différences dont les Maisons doivent tenir compte dans leurs plans de conformité.

■ L'application extra territoriale des législations

La plupart des lois en Asie ne s'appliquent qu'aux traitements de données personnelles effectués dans leur pays. Toutefois, certaines d'entre elles ont des dispositions extra-territoriales similaires à celles du règlement général sur la protection des données (RGPD). On pourra donner les exemples de l'Australie, la Nouvelle-Zélande, les Philippines, le Japon. La

Personal Information Protection Law («PIPL»), similairement au RGPD, s'applique aux organisations situées en dehors de la Chine qui traitent des informations personnelles dans le but de fournir des produits ou des services à des personnes situées en Chine; ou qui traitent des informations personnelles dans le but d'analyser ou d'évaluer des personnes situées en Chine.

■ Les obligations de localisation des données

Au moment de la rédaction de cet article, seules deux juridictions imposent des obligations de localisation des données. La loi kazakhe sur la protection de la vie privée exige que les entreprises **stockent leurs données localement**. La loi chinoise sur la cybersécurité **impose aux opérateurs d'infrastructures d'informations critiques de ne pas transmettre les «données importantes» ou les «informations personnelles» hors de Chine**. Avec la PIPL, à partir d'un certain volume qui reste à préciser, **les données devront être stockées en Chine ou passer une évaluation de sécurité**.

■ Les obligations de déclaration préalable

La tendance mondiale est de minimiser les formalités préalables à la mise en place d'un traitement, dans une logique de responsabilisation des entreprises. En Asie Pacifique toutefois, **certaines lois exigent que les organisations enregistrent leurs traitements auprès de l'autorité de protection des données compétentes**: c'est le cas de Macao, de la Malaisie et des Philippines.



Les droits des personnes

Tous les individus n'ont pas les mêmes droits concernant la protection de leurs données. Si les droits d'accès et de rectification sont prévus dans toutes les juridictions d'Asie, ce n'est pas le cas pour le droit à l'effacement. En effet, les législations du Népal, d'Australie, et de Hong Kong, par exemple, ne prévoient pas un tel droit. Peu de pays prévoient un droit à la portabilité, comme la Chine, les Philippines, Singapour et la Thaïlande.

Il est important de noter que les délais de réponse aux demandes de droits individuels varient également beaucoup, pouvant aller d'une semaine à 30 jours ou plus.

La notification des violations de données personnelles

Un peu plus de la moitié des lois de la région imposent une notification en cas de violation des données. Ici encore, ces obligations diffèrent. Certaines lois exigent que la notification soit fournie aux individus et/ou à l'autorité de protection des

données «rapidement» ou «sans délai». D'autres imposent un délai de 72 heures (Singapour et Thaïlande) ou encore de 14 jours (Philippines).

Actions des autorités en charge de la protection des données

L'autorité japonaise a été particulièrement active en 2020 avec 361 investigations, mais n'a pas le pouvoir d'imposer des sanctions financières. L'autorité sud-coréenne a été plus sévère, avec un montant total d'amendes administratives de plus de 3 millions d'euros. Par contraste, l'autorité hongkongaise a mené plus de 300 investigations mais n'a prononcé que deux sanctions, dont la plus élevée était d'environ 10 000 euros.

À quoi s'attendre dans un futur proche

En Inde - Le projet de loi sur la protection des données personnelles (PDP) est en cours de revue par le Parlement. Il comprend notamment des exigences de notification

**Bien que les lois en Asie
partagent les mêmes éléments
fondamentaux de protection
des données que celles
que l'on retrouve dans le monde,
elles ont chacune
leurs propres spécificités.**

•

Julia COLLINET
Manager, TNP

et de consentement préalable pour l'utilisation des données personnelles des exigences en matière de localisation des données et la nomination d'un DPO.

En raison de la pandémie et des controverses concernant certaines prévisions du projet de loi (notamment son extraterritorialité et l'encadrement des transferts), il est difficile d'estimer quand la loi sera promulguée.

En Indonésie - Le Parlement indonésien délibère actuellement sur un projet de loi sur la protection des données personnelles. La promulgation du projet de loi donnerait lieu à la première loi globale régulant la protection des données personnelles, en particulier des données sous le contrôle d'un responsable de traitement.

En Australie - En 2019, le gouvernement a annoncé une augmentation des amendes prévues par la loi sur la protection de la vie privée. L'amende maximale pour une atteinte grave ou des atteintes répétées à la vie privée sera portée à 10 millions de dollars australiens (environ 6,1 millions d'euros), à trois fois tout bénéfice obtenu grâce à l'atteinte à la vie privée ou à 10% du chiffre d'affaires annuel australien (le montant le plus élevé étant retenu). Un projet de loi de 2021 propose également la mise en place d'une notification obligatoire des violations de données.

À Hong-Kong - La législation actuelle n'inclut pas d'obligation pour les sous-traitants de données, de notifications en cas de violation. Les provisions sur l'encadrement des transferts de données ne sont pas encore entrées en vigueur. Face à ces lacunes, l'autorité de protection des données a publié en 2020 un document de travail examinant plusieurs propositions d'amendements.

En Malaisie - Plusieurs documents ont été publiés à des fins de consultation publique et proposent des modifications de la loi en matière de protection des données personnelles. Ces amendements pourraient introduire la notification obligatoire des violations, compléter les droits des personnes concernées, et élargir l'application de la loi aux sous-traitants de données.

Au Vietnam - En février 2021, le ministère de la Sécurité Publique a publié un projet de décret sur la protection des données personnelles. Le projet énonce des principes de protection des données, comme la limitation des finalités, la sécurité des données, les droits des personnes concernées et l'encadrement des transferts transfrontaliers. ●

Contactez Julia COLLINET:
julia.collinet@tnpconsultants.com



L'excellence en cybersécurité est-elle devenue incontournable ?

Pascal ANTONINI, *partner, TNP*

La performance et la compétitivité d'une maison de luxe reposent sur la valeur de la marque, la réputation et une expérience client unique, sur-mesure et omnicanal.

L'expérience client dans le luxe se doit d'être singulière; elle se traduit par des interactions personnalisées et différenciées avec chaque client. Historiquement, cette relation unique avec chaque client s'est construite dans les boutiques. **Aujourd'hui, la clientèle de ces marques s'est rajeunie, elle est plus volatile et plus connectée qu'auparavant:** la fidéliser nécessite de repenser l'outillage de la conception des produits, de leur commercialisation et de la relation client et, ainsi, transformer nombre des outils existants.

L'effet de l'hyper connectivité de ces nouveaux clients, renforcé par la crise sanitaire, a conduit à **une numérisation généralisée de la relation;** celle-ci consiste en un usage exacerbé des mobiles entraînant une augmentation des interactions, une multiplication des canaux de communication, des outils utilisés, des données partagées et des intermédiaires. Les exemples d'applications sont nombreux et l'on peut citer **les domaines de l'e-paiement, de la gestion de contenu sur les sites e-commerce, ou encore du live shopping.**

Le retour en boutique après la crise «Covid» est un vrai challenge dans certaines régions du monde, mais doit rester un vrai plaisir pour la clientèle de l'industrie du luxe. La transformation numérique de cette relation client se doit d'offrir une expérience unique, continue, qu'elle ait lieu en boutique ou en ligne pour l'e-commerce mais également pour le m-commerce. En outre, la communication sur support papier reste d'actualité, mais on assiste à l'essor de formats numériques, sur tous supports, courts et immédiats.

Ce nouveau contexte augmente de manière significative la surface d'exposition à des cyberattaques de toutes sortes, alors même que ces clients haut de gamme sont très attachés à la préservation de leur intimité et de leur vie privée. Au-delà des aspects de conformité, il est primordial de prêter une grande attention à la confidentialité des données qui les concernent et d'assurer une protection renforcée contre leur violation. **La sécurité des données des clients est un argument d'attachement aux marques de luxe et représente un facteur important de conservation de l'image, donc de la valeur de la maison de luxe.**

La garantie de sécurité des données du client ne peut fonctionner que grâce à leur bonne collecte et à leur exploitation à bon escient pour les besoins de l'activité; ainsi, **la maîtrise parfaite et la sécurité de ces données sont prioritaires.** La collecte des informations client est l'étape initiale indispensable pour continuer à exécuter le cérémonial de vente aussi précisément en ligne que dans la boutique, au travers de la connaissance que l'on a de son client. Ce dernier doit ressentir une harmonie et l'expérience de la marque de luxe que ce soit en ligne ou dans la boutique.

Particulièrement avec les usages mobiles et online, l'imédiateté devient un enjeu aussi bien côté client que côté vendeur. La latence peut compromettre une vente, une expérience client, une efficacité dans la relation que le vendeur construit avec sa clientèle. En effet, les systèmes doivent permettre de prendre la commande en magasin, de consulter les stocks en temps réel, d'accéder discrètement à l'ensemble des informations du compte client, de payer en mobilité, d'offrir du *live shopping*, le client restant dans des échanges



immédiats quel que soit le canal. Cela sous-entend une parfaite imbrication des outils et infrastructures de l'entreprise du luxe, qui doit parfaitement maîtriser la disponibilité des services et la circulation des données métiers et clients.

Devant de tels enjeux, la sécurisation de l'ensemble des briques applicatives, des terminaux et des infrastructures système et réseau est incontournable. Cela passe par la mise en place de processus et de technologies de sécurité permettant de protéger les « *endpoint* » (les terminaux), l'intégration de dispositifs de sécurité dans les applications, la sécurisation des infrastructures et du *cloud*, l'existence d'un SOC (*Security Operations Center*) permettant de détecter et de réagir aux attaques, voire de les anticiper, ainsi qu'une cellule permettant de gérer une crise cyber.

En se basant sur ces moyens, il est nécessaire de se focaliser sur quelques scénarios propres à menacer la fidélisation de la clientèle d'une maison de luxe: **les violations de données à caractère personnel ou l'usurpation d'identité, qui vise à**

attirer la clientèle, souvent fortunée, sur des sites frauduleux imitant les sites des marques. La lutte contre la fraude est également un sujet majeur: les fraudeurs sont plutôt professionnalisés et très imaginatifs dans un contexte où l'on manipule en permanence des objets de valeur; cela peut notamment concerner toute la chaîne de paiement, mais également le détournement des produits dans les processus de livraison.

Devant de telles transformations, la sensibilisation des salariés aux risques de cybersécurité et aux réflexes à développer, qui est trop souvent perfectible, est essentielle pour limiter les risques d'incident de cybersécurité. La population au contact du client est particulièrement exposée aux cas de fraudes et aux menaces de cybercriminels et doit être formée à reconnaître les scénarios à risque.

Le rôle du Directeur Sécurité ou du RSSI est central dans la mesure où il lui appartient de définir une stratégie de cybersécurité à la hauteur des enjeux, en impliquant la Direction Générale, les métiers, la DSI et les équipes digitales. Au-delà

des aspects cités précédemment, l'évaluation de la maturité cyber des fournisseurs et de la sécurité de leur solution doit être particulièrement suivie, ce qui permet une maîtrise de la chaîne d'approvisionnement IT et de ses imbrications. **Le maintien et la maîtrise d'un niveau de sécurité adapté passe également par l'établissement d'une cartographie des données, notamment des données des clients.**

Soulignons également que dans un contexte où on estime que plus de la moitié des achats de luxe se feront depuis l'Asie dans les 3 ans qui viennent, **il convient de prendre en compte en premier lieu les lois chinoises souverainistes qui amènent entre autres des obligations d'hébergement sur leur territoire.** Un des impacts de ce type de lois nationales est la question d'enclaves territoriales qui peut être un vrai challenge pour des entreprises internationales. L'entreprise tout entière se doit alors de résoudre le paradoxe lié à l'élaboration d'outils innovants, communicants et performants, qui doivent évoluer et s'adapter en permanence, tout en respectant des contraintes réglementaires nationales diverses.

Les maisons de luxe cultivent l'excellence dans la fabrication de leurs produits en s'appuyant sur des savoir-faire traditionnels auxquels peuvent s'ajouter toutes sortes d'innovations qui permettent d'améliorer la qualité ou d'apporter des nouveautés. **Jusqu'à peu, la maturité de ces maisons en matière de cybersécurité n'était pas très élevée dans la mesure où la technologie était relativement peu présente.**

Dans ce nouveau contexte, ces maisons n'ont d'autre choix que de progresser dans le domaine de la cybersécurité, tant d'un point de vue des dispositifs de sécurité intégrés dans les technologies, que du point de vue de leur utilisation par les collaborateurs, qui doivent améliorer leur compréhension des enjeux, des risques et des pratiques à adopter... afin de tendre vers cette excellence qui les caractérise. ●

Contactez Pascal Antonini :
pascal.antonini@tnpconsultants.com

**La sécurité des données
des clients est un argument
d'attachement aux marques
de luxe et représente
un facteur important
de conservation de l'image,
donc de la valeur
de la maison de luxe.**

•

Pascal ANTONINI

Partner, TNP



Le cabinet TNP





ACCÉLÉRATEUR DE PERFORMANCE



600
collaborateurs



76 m€
de chiffre d'affaires



11 bureaux

Paris • Lyon • Marseille
Luxembourg • Genève
Casablanca • Cochin
Monaco • Milan
Francfort • Mumbai

*chiffres 2020

Cabinet de conseil **hybride** et **indépendant**, spécialisé dans la définition et la mise en place de programmes de transformation complexes.
Notre ADN : accélérateur de performance, opérationnelle, économique, durable

Multisectoriel

Industrie & services

Automobile • Énergie et utilités
• Luxe et retail • Pharmacie et santé

Banque

Banque de détail • Banque de financement et d'investissement • Banque privée
Gestion d'actifs et titres

Assurance & protection sociale

Assurance de biens • Assurance de personnes

Mobilité

Ferroviaire • Aérien • Maritime • Routier

Secteur public

Gouvernements • Collectivités territoriales
• Hôpitaux • Défense

Multispécialiste

- Excellence opérationnelle & croissance des revenus
- Transformation numérique & technologique
- Plateformes digitales & solutions métiers
- Data management, data protection, cybersécurité
- Data science & IA
- Transformation réglementaire, finance & risque

Notre écosystème de transformation digitale

→ Des méthodologies éprouvées

Innovation à l'échelle, de l'idéation à l'industrialisation.

→ Nos accélérateurs

GATE 31
Accélérateur de start-up

TNP Digital Factory
Accélérateur de digital

Histoires de Demain
Accélérateur d'idées

TNP Training
Accélérateur de savoirs

L'offre TNP



Accompagner la stratégie de croissance

- Co-construction de business model respectant les orientations stratégiques
- Structuration de la vision des collections saisonnières et permanentes
- Dimensionnement du merchandising et de la planification
- Sécurisation du sourcing des matériaux rares / Supply chain étendue
- Dimensionnement de l'appareil productif
- Développement du e-commerce et stratégie de social media



Accompagner les transformations

- Développement des canaux de distribution
- Analyse de la performance des points de vente
- Définition de concept stores plus productifs grâce au digital
- Développement de l'omnicanalité
- Partenariat avec les pure-players du digital
- Optimisation des parcours clients
- Digitalisation des processus



Intégrer les nouveaux talents

- Formation des équipes clients aux savoir-faire du retail et du numérique
- Formation et mise en place des cultures et dynamiques apprenantes
- Recrutement et gestion des grands vendeurs
- Intégration des styles de management
- Coaching individuel et collectif



S'engager dans l'économie circulaire

- Performance écologique grâce aux outils digitaux
- Bilan carbone et feuille de route de la transition environnementale
- Développement du marché des plateformes de la seconde main

Vos interlocuteurs **TNP**

Industrie & Services



Benoit RANINI
*Président
et cofondateur*
benoit.ranini@
tnpconsultants.com



Guy LETURCQ
*Directeur général
et cofondateur*
guy.leturcq@
tnpconsultants.com



Matthieu LEBEURRE
Partner
matthieu.lebeurre@
tnpconsultants.com



Damien FERRARO
Partner
damien.ferraro@
tnpconsultants.com



Giulia ABELLO
*Directrice
TNP Milan*
giulia.abello@
tnpconsultants.com



Laurent DELARBRE
Partner
laurent.delarbre@
tnpconsultants.com

Industrie & Services



Gilles AUGUSTE
Directeur associé
gilles.auguste@
tnpconsultants.com



Hubert JESEL
Directeur associé
hubert.jesel@
tnpconsultants.com



Guillaume KERBRAT
Directeur associé
guillaume.kerbrat@
tnpconsultants.com



Agnès BOUYSSOU
*Directrice
associée*
agnes.bouyssou@
tnpconsultants.com



Anna BERGAMINI
Manager
anna.bergamini@
tnpconsultants.com



Marine FAVREAU-RAMIS
Manager
marine.favreau-ramis@
tnpconsultants.com

Data / Cybersécurité



**Florence
BONNET**
Partner
florence.bonnet@
tnpconsultants.com



**Youcef
DAMMANE**
Directeur
youcef.dammane@
tnpconsultants.com



**Rim
FERHAH**
Directrice
rim.ferhah@
tnpconsultants.com



**Julia
COLLINET**
Manager
julia.collinet@
tnpconsultants.com



**Pascal
ANTONINI**
Partner
pascal.antonini@
tnpconsultants.com



**Jean-Christophe
BAPTISTE**
Directeur
jean-christophe.
baptiste@
tnpconsultants.com

Cio Advisory



**Thierry
CARTALAS**
Partner
thierry.cartalas@
tnpconsultants.com



**Gilles
BAILLOU**
Partner
gilles.baillou@
tnpconsultants.com



**Stéphane
HOZÉ**
Partner
stephane.hoze@
tnpconsultants.com



**Arnaud
de LA FOURNIERE**
Directeur associé
arnaud.de-la-fourniere
@tnpconsultants.com



**Mehdi
KALLEL**
Partner
mehdi.kallel@
tnpconsultants.com



**Guillaume
HIRSCHI**
Directeur associé
guillaume.hirschi@
tnpconsultants.com

Digital / Solutions métier

Nous contacter

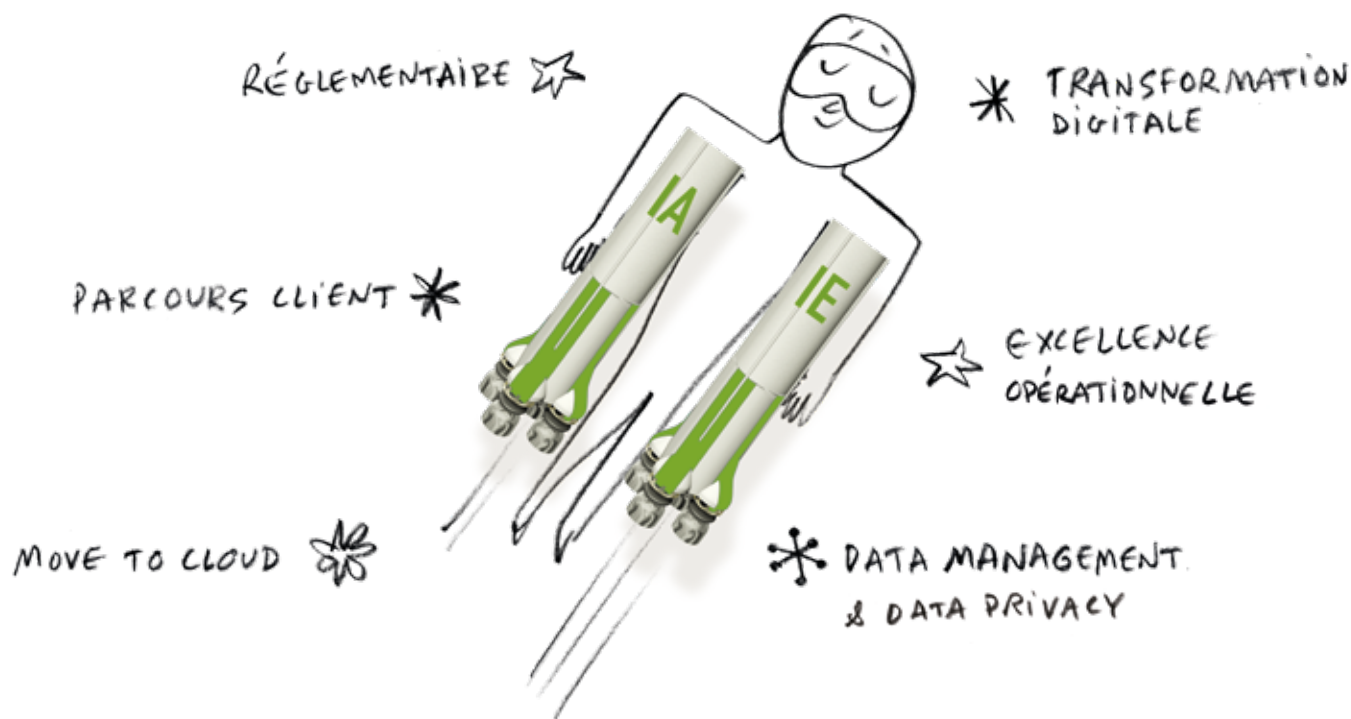
 TNP, 31 rue du Pont, 92200 Neuilly-Sur-Seine  01 47 22 43 34  commarket@tnpconsultants.com

    www.tnpconsultants.com



ACCÉLÉRATEUR DE PERFORMANCE

MENEZ AVEC TNP LES TRANSFORMATIONS
OÙ **INTELLIGENCE ARTIFICIELLE** ET **INTELLIGENCE
ÉMOTIONNELLE** FERONT LA DIFFÉRENCE



TNP accompagne depuis plus de 10 ans les leaders de l'économie dans leurs programmes de transformation à forts enjeux métiers et humains.

BUSINESS HUMAN TECHNOLOGY

www.tnpconsultants.com