



Remettre les compteurs à zéro dans l'industrie de la mode de luxe

Industrie de luxe: quelles ruptures dans la Mode?

La mode de luxe traverse une phase de transition importante, démarrée il y a quelques années, et renforcée par la pandémie.

Les restrictions causées par les confinements à répétition et l'arrêt du trafic international ont contraint les acteurs du luxe à effectuer des changements organisationnels importants. Elles ont mis en évidence les limites d'un business model souvent inefficace et coûteux.

L'engagement des fournisseurs, un aspect tout aussi crucial que celui des consommateurs

L'année 2020 a contraint les dirigeants du luxe à réfléchir à certains changements structurels, leurs impacts sur les marques, et les rapports avec les partenaires en amont et en aval de la chaîne de valeur.

L'accélération du canal digital et l'émergence de nouveaux modèles de distribution et d'engagements avec les consommateurs sont désormais des thèmes omniprésents. Néanmoins, peu d'études ont été menées sur la manière dont le modèle sera affecté en amont.

C'est la raison pour laquelle nous avons effectué des recherches pour mieux comprendre les changements que les entreprises du luxe et leurs fournisseurs devront apporter afin de proposer une formule gagnante pour le consommateur, les marques et leurs fournisseurs.

Dans le cadre de cette étude, nous nous sommes entretenus avec un large panel de CEOs d'entreprises du luxe en France et en Italie dont les revenus varient de 100 millions à plusieurs milliards d'euros. Au total, leurs activités représentent un chiffre d'affaires annuel de 25 milliards d'euros.



À l'avenir, l'engagement des fournisseurs sera tout aussi essentiel que celui des consommateurs

Nous les avons interrogés sur tous les aspects clés de leur modèle opérationnel, en abordant les problèmes liés à la structure et au développement des collections, à l'approvisionnement, à la logistique, et à la « responsabilité sociale ». Nous leur avons également demandé de classer par ordre d'importance les principaux enjeux auxquels ils font face.

Un point commun ressort de ces entretiens : toutes les marques ont souligné la nécessité d'une intégration renforcée avec leurs fournisseurs, tant dans le processus de création et de développer, que dans la planification et la production.



Le véritable facteur de différenciation pour les acteurs du secteur du luxe est devenu l'implication à la fois du consommateur et du fournisseur. Les fournisseurs joueront un rôle croissant pour aider les marques à véhiculer leurs valeurs, grâce à leurs compétences et à leurs services.

Des besoins émergents

Nous avons identifié les thèmes suivants comme des facteurs de succès et de compétitivité pour les futurs modèles opérationnels:

- Une offre produits constamment renouvelée, moins dépendante des cycles saisonniers
- Une supply chain structurellement plus flexible, « intégrée » à celle des fournisseurs
- Une amélioration de la gestion des flux physiques et des délais de services
- Un accent croissant mis sur la durabilité de l'offre et les actions pour l'améliorer en continu

Ces thèmes ont des impacts économiques et des délais de mise en œuvre très différents. Les marques de tailles diverses, avec des stratégies et des plans de croissance variés, devront choisir comment repenser leurs programmes d'investissement en conséquence. Les changements apportés aux opérations commerciales et à la supply chain auront un impact sur la performance à long terme. Ces sujets deviendront donc de plus en plus prioritaires pour les CEOs et non plus une prérogative des responsables opérationnels.

Ces changements structurels apportés au business model modifieront les relations stratégiques avec les fournisseurs. Leur contribution au succès d'une marque ne se limitera plus exclusivement aux coûts.



MATRICE DE PRIORITÉS: COMPLEXITÉ/DÉLAI DE MISE EN ŒUVRE ET IMPACT SUR LA PROFITABILITÉ



Repenser les collections : vers une offre continue plutôt que saisonnière

En 2020, la traditionnelle course précédant le lancement des collections s'est arrêtée. Le long confinement au cours la période printemps / été a limité l'écoulement des stocks saisonniers.

“Nous devons surprendre nos clients avec quelque chose de nouveau tous les mois”



Afin de déstocker et de libérer la distribution des revenus, les entreprises du luxe ont remodelé le contenu de la collection automne / hiver 2020 et retardé la livraison des nouveaux produits. Les acteurs se sont efforcés de savoir si dans l'année à venir, les collections reviennent aux formules usuelles, ou s'ils continueront à développer des collections rationalisées à la lumière des enseignements tirés de la crise Covid.

Le positionnement d'une marque varie en fonction de son image, sa valeur, et son modèle de distribution. Toutefois, tous les dirigeants interrogés ont confirmé le besoin urgent d'améliorer leur modèle opérationnel, tant en matière de structure des collections que de processus de développement.

Les marques reconnaissent la nécessité d'attirer l'attention du consommateur à travers une offre renouvelée ou rafraîchie mensuellement. Malgré cela, les collections saisonnières représentent un héritage culturel et organisationnel fondamental. Elles restent donc au cœur de l'offre, avec un timing régi par les défiles. Dès lors, l'élaboration d'une approche plus sophistiquée exigera un flux tendu de produits et d'idées, afin de proposer une offre fréquemment renouvelée.

La « créativité sans faille au-delà des cycles saisonniers » devient donc le nouveau leitmotiv.

Avant la pandémie, les marques avaient déjà commencé à compléter leur offre saisonnière avec des séries limitées en cours de saison ou des collaborations avec des stylistes (à l'instar du projet «Genius» de Moncler). Cette tendance va s'accroître. En conséquence, les fournisseurs devront adapter leur modèle opérationnel pour réaliser des productions à volumes limités, dans des délais serrés et à des coûts compétitifs.



“Nous exigeons une transparence totale sur les processus et les coûts, sur une base de confiance mutuelle”

Accroître la flexibilité des processus de production

L'année 2020 a mis en évidence la rigidité du business model actuel dans le secteur du luxe. S'il est difficile de concevoir des produits 12 mois avant les ventes, planifier les volumes et établir le mix produits revient à conduire un semi-remorque depuis la banquette arrière, sur une route sinueuse et imprévisible : la sortie de route devient presque inévitable.

Le mode de conduite doit changer. Les entreprises du luxe doivent se conformer en voiturettes de karting agiles, conçues pour circuler sur un marché toujours plus concurrentiel. Dès lors, comment faire ?

Si l'on met de côté la métaphore, il est clair que la question relève des relations entre marques et fournisseurs. En effet, les entreprises du luxe seront amenées à travailler plus étroitement avec leurs fournisseurs dans la planification des collections, mais aussi dans le partage du risque d'approvisionnement et du coût de la flexibilité.

Elles devront gérer et prévoir ces changements inévitables liés aux estimations des ventes – et ce, à un coût raisonnable. Chaque produit, qu'il soit permanent, saisonnier ou flash, suscite des questions quant à la manière de gérer les écarts de volume et de mix, et comment limiter/partager les coûts.

Par-dessus tout, les marques ne doivent pas faire preuve de myopie dans leurs relations avec les fournisseurs. Elles doivent favoriser une relation structurelle qui inclut le partage des opportunités et des risques – le tout basé sur des règles transparentes entre les parties.

Le coût de la route » : c'est la vraie leçon de la pandémie.

La ligne directrice pour le secteur du luxe est claire :

- pour les **plus grands groupes**, «l'intégration verticale» avec les fournisseurs doit devenir une option centrale de la stratégie d'entreprise (on assiste en effet à une vague d'acquisitions en amont de la supply chain qui devrait se poursuivre, voire s'accroître dans les prochains 18-24 mois)
- pour les **petites marques**, le défi consiste à construire des relations solides et durables avec les fournisseurs, malgré des volumes et des tailles limités
- pour les **fournisseurs en amont de la chaîne**, le nouveau modèle d'engagement avec les marques conduira à des investissements opérationnels importants qui impliquent une plus grande échelle et de meilleures compétences managériales (dont le financement peut venir du Private Equity, qui montre un regain d'intérêt pour le secteur)



Gérer la capacité et les flux : vers des échéances plus strictes

À l'avenir, un autre facteur clé de succès résidera dans la qualité et la nature des flux physiques : c'est-à-dire, une disponibilité des produits, en termes de délais et de positionnement, avec une précision qui n'est pas celle du secteur actuellement.

La gestion du timing ne concerne pas uniquement le délai des livraisons des achats en ligne, mais aussi l'ensemble du circuit logistique, de la production à l'entrepôt et jusqu'au point de vente. Tout cela nécessite des changements profonds pour atteindre ces nouveaux objectifs : des volumes réduits, des livraisons plus fréquentes et des délais précis.

Le service client va devenir un facteur de différenciation clé pour s'assurer la fidélité du consommateur. Son coût devient une composante fondamentale à surveiller. La logistique et le contrôle qualité, ainsi que l'organisation (interne et externe à la marque), vont devenir beaucoup plus importants qu'ils ne le sont aujourd'hui. Ces concepts ne sont pas nouveaux, mais la vitesse à laquelle s'opère le changement va s'accroître.

Pour les fournisseurs, le grand changement réside dans l'appréciation et la gestion des deadlines comme fixes et obligatoires, plutôt que flexibles et facultatives. Le monde de la mode actuel a été longtemps habitué à des délais extensibles et une approche peu rigoureuse de la gestion des flux. Aujourd'hui, le secteur n'est pas assez structuré pour gérer la complexité d'un modèle qui s'articule autour de deadlines plus fréquentes et récurrentes.

Dans un avenir proche, les fournisseurs devront s'engager avec les marques sur la gestion des processus de bout en bout.

“Nous sommes prêts à payer un premium, en investissant de concert avec nos fournisseurs, pour atteindre nos objectifs en matière de développement durable”

Développer un modèle durable, mais à quoi ressemblera-t-il ?

Le développement durable est devenu un prérequis pour se maintenir dans le business. Ce facteur est déterminant tant pour les consommateurs, que pour les marques et les chaînes de production. À présent, il est temps d'agir.

Certaines marques ont commencé à prendre des initiatives sur le sujet, mais un vrai engagement pour le développement durable est toujours largement inexploré. De nouveaux modèles économiques innovants restent encore inexploités.

Le rôle des fournisseurs sera décisif pour aider le secteur du luxe à prendre en main le sujet du développement durable. Ils maîtrisent les compétences techniques en matière de processus de production et de matières premières. Ces acteurs en amont de la chaîne ont donc la capacité de conjuguer ces innovations et des propositions créatives de valeur. De telles propositions sont recherchées et attendues par les départements design et produits des marques du luxe.

Toutes les marques avec lesquelles nous avons pu échanger reconnaissent le besoin d'investir dans le développement durable en collaboration avec les fournisseurs, sans pour autant reporter le coût supplémentaire que cela implique sur le consommateur final. Il existe déjà de nombreux exemples de projets et initiatives visant à intégrer le développement durable aux produits. C'est déjà le cas chez MaxMara, Moncler, ainsi que certaines marques des groupes Kering et LVMH par exemple. Cependant, le secteur ne parvient pas encore à proposer une alternative durable à grande échelle. Le manque d'infrastructures, de règles, et de standards uniformes reste un frein majeur pour les acteurs les plus importants.

Pour les fournisseurs basés dans les zones géographiques clés, il y a une opportunité unique de travailler de concert avec les marques afin de construire des plateformes de production à la pointe, en combinant la qualité produit et l'innovation opérationnelle.

Une dynamique positive autour du développement durable sera alimentée par le fond "Next Generation EU" doté de 750Mds€ dédiés au soutien des états membres face à la pandémie. Nous estimons qu'une partie de ces fonds, d'une ampleur sans précédent, sera consacrée à l'aide à la reconstruction et la relance de pôles d'excellence industrielle locale, comme le textile, l'habillement et la mode italienne par exemple.

En résumé

Les défis qui se présentent au monde du luxe actuel sont clairement définis. La capacité des entreprises à inventer de nouveaux modèles économiques, à la fois en amont et en aval, aura un réel impact sur leur succès à venir.

Les CEOs des marques font face, en interne, à des questions cruciales :

- Comment gérer la complexité de l'offre tout en gagnant des parts de marché ?
- Comment transformer les modèles d'approvisionnement actuels pour plus de réactivité aux changements de la demande ?
- Comment prendre en charge les nouveaux besoins en matière de livraison (time-to-market et volume réduits) à un coût raisonnable ?
- Comment mettre en place un programme d'investissement sur plusieurs années autour du développement durable, et ce en partenariat avec les fournisseurs principaux de la marque ?

Les marques doivent donc revoir leurs modèles organisationnels, redéfinir les règles qui les lient aux fournisseurs, et partager avec eux une vision à long terme.

D'autre part, les fournisseurs, peu importe le niveau de performance et de qualité auquel ils opèrent, devront aussi se soumettre à des programmes de transformation exigeants, car nécessaires à leur survie. La plupart de ces changements ne sont pas nouveaux. Ils ont été au cœur des débats ces dernières années, mais la pandémie a accéléré le processus.

La nature de ces défis fait de la taille de l'entreprise un facteur déterminant. Il est clair que les organisations correctement structurées et plus solides financièrement seront mieux à même de conduire ces changements de façon plus incisive.

- CONSEQUENCES POUR LE BUSINESS MODÈLE DES FOURNISSEURS ET LEUR STRUCTURE ORGANISATIONNELLE
- Créativité continue et prototypes rapides
 - Lots de petite taille et production ultra-rapide
 - Processus de fabrication flexibles
 - Investissement de long terme dans le développement durable
 - Economie d'échelle via consolidation

Cela est vrai pour les marques en amont de la chaîne de valeur, mais également pour le monde des fournisseurs situé en amont. Un monde qui reste à ce jour caractérisé par un fort degré de fragmentation de l'offre. Cela nous laisse penser qu'une période de changement profond et de consolidation des plateformes de production se profile au sein du secteur.

Si vous souhaitez discuter de l'un des thèmes abordés dans le rapport, nous serons ravis d'en discuter.

Jean-Marc Azoulay, Senior Advisor
jean-marc.azoulay@occatrategy.com
Luca Bettale, Partner
l.bettale@longtermpartners.it
Anna Miranda, Partner
a.miranda@longtermpartners.it

